

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VISÃO SISTÊMICA E NEGOCIAÇÃO: O CASO DA PECUÁRIA DE CORTE**

**SILVIA HELENA CARVALHO RAMOS VALLADÃO DE CAMARGO**

**Orientador: Professor Titular Dante Pinheiro Martinelli**

**Ribeirão Preto**

**2007**

**Profa.Dra. Suely Vilela**  
**Reitora da Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni**  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Prof. Dr.Isak Kruglianskas**  
**Chefe do Departamento de Administração**

**Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração**

**SILVIA HELENA CARVALHO RAMOS VALLADÃO DE CAMARGO**

**VISÃO SISTÊMICA E NEGOCIAÇÃO: O CASO DA PECUÁRIA DE CORTE**

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor (a) em Administração, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

**Ribeirão Preto**

**2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicação e Divulgação do SBD/FEA/USP

Camargo, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de

Visão Sistêmica e Negociação: O Caso da Pecuária de Corte / Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo. Ribeirão Preto, 2007. 243 p.

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis USP – Área de concentração: Política de Negócios, Economia de Empresas.

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro

1. Negociação. 2. Pecuária de Corte. 3. Micro e Pequenas Empresas.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Dante, meu orientador, muito obrigada pela oportunidade concedida. Pela confiança em mim depositada, pelos ensinamentos e apoio, deixo aqui o meu maior respeito e admiração.

Ao Prof. Dr. Oswaldo Elias Farah, meu ex-orientador, meu conselheiro, amigo, pela paciência, confiança, carinho e dedicação.

Aos Profs. Drs. Alfredo Colenci Junior, Edgard Monforte Mello, Edmundo Escrivão Filho, José Luiz Garcia Hermozilla, Marcos Fava Neves e Odília Fachin, pelos ensinamentos e direcionamento de minha carreira profissional.

Ao meu pai, pela educação, carinho e apoio. Mesmo com Alzheimer me apoiou e incentivou, em mais uma etapa de minha vida, e à minha mãe, por assumir, em muitos momentos, o meu papel de mãe, para que eu pudesse concluir esta tese.

Ao meu esposo, Eduardo, peça fundamental neste trabalho e em muitos outros, obrigada pelo amor, carinho, compreensão, confiança e pela força nos momentos mais difíceis dessa jornada.

Às minhas irmãs, Sandra e Lucia, ao meu irmão, Toninho, à minha cunhada, Lariza e ao meu cunhado, César, aos meus sobrinhos, Caio, Thais, Yuri, Kisa e Felipe, pelo companheirismo e carinho nessa trajetória.

Ao meu filho, Eduardo, pelo singelo afeto, abraços e beijos, que me fortaleceram em todos os momentos, mesmo estando ausente em muitos momentos dos seus primeiros sete anos de vida.

À Carmem e à Vera, que foram confidentes, parceiras, amigas, irmãs e fortalecedoras.

Ao Honório Milani Matsumoto (*in memoriam*), pelos conselhos para elaboração do primeiro projeto que originou este trabalho. Que “Deus cuide de você, onde estiver”.

A outros colegas também devo agradecer: Cláudio Pereira Bidurim, Flávia Angeli Ghisi, Nilton César Lima, Priscila Bertolo e Sandra Mara Bernardi Ortolan.

E à Amarílis, minha eterna professora, pela paciência e capricho em suas correções.

Ao Sr. Orlando Bolçone, aos funcionários da Casa da Agricultura e aos pecuaristas de São José do Rio Preto.

Aos funcionários da pós-graduação da FEA-RP, Cristina, Érika, Eduardo e Rita, e aos funcionários da biblioteca do Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto, muito obrigada.

A Deus, a quem devo, simplesmente, tudo o que sou.

## RESUMO

Esta tese investiga como ocorre o processo de negociação entre os pequenos pecuaristas de gado de corte e seus principais fornecedores de insumos agropecuários, tendo a negociação e suas variáveis (poder, tempo, informação e ética) como arcabouço teórico.

Embora as negociações ocorram de maneira semelhante entre esses atores, o processo de negociação se faz necessário, quando se avaliam o preço, o prazo para pagamento aos fornecedores, o local de entrega dos insumos ou dos animais, a quantidade comprada e a qualidade do que se adquire para a produção da carne bovina e seus derivados.

Esta tese tem por objetivo analisar o processo de negociação entre os pequenos pecuaristas (negociadores) e seus fornecedores de insumos e propor recomendações visando a maior efetividade do processo. Como consequência, um referencial teórico pode reunir a importância do Sistema Agroindustrial da Carne Bovina, Negociação e suas variáveis (tempo, poder, informação e ética), a Visão Sistêmica e o *Agribusiness*, e as Estratégias de redução de Custos utilizadas pelos pecuaristas. O desafio desta tese de Doutorado foi contribuir com o avanço teórico da cadeia produtiva da pecuária de corte, das negociações na pequena empresa da pecuária e contribuir para que o atual Secretário do Planejamento de São José do Rio Preto desenvolva políticas públicas capazes de fortalecer a atividade da pecuária daquela cidade.

Concluindo, é apresentado um estudo empírico abrangendo cinquenta pequenos pecuaristas de corte, que foram entrevistados em suas propriedades com o auxílio de um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, envolvendo as negociações entre pequenos pecuaristas e seus fornecedores de insumos. O objetivo foi avaliar as formas de negociação, as variáveis envolvidas e as alternativas de compras que restam para que esses produtores obtenham melhores resultados na atividade exercida.

## **ABSTRACT**

This thesis describes how the negotiation process occurs between small beef cattle producers and their main suppliers of inputs, having the negotiation and its variables as its theoretical foundation.

Although negotiation occurs in a similar manner between these players, the process of negotiation becomes necessary when price deadlines for supplier payments, delivery location of inputs or animals, amount purchased and quality of the purchased goods are evaluated for the production of beef and beef products.

This thesis aims to analyze the negotiation process between small beef cattle producers and their input suppliers, and to provide recommendations aiming to a more effective process. As a consequence, a referential theory can bring together the importance of the Beef Cattle Production System, Negotiation and its variables (time, power, information and ethics), Systemic Vision for Agribusiness and cost-reduction strategies used by the beef producers. The challenge for this Doctoral thesis was to contribute for the theoretical advance of the beef cattle supply chain, the negotiation process in the small beef cattle companies and to serve as a basis for the current City Planning Superintendent of São José do Rio Preto to develop public policies that are able to strengthen the cattle-raising activity in the city.

At the end, an empirical study on fifty small beef cattle producers, at their own properties, is presented, based on a questionnaire structured with discursive and alternative-based questions. These questions encompass the negotiation between the producers and their input suppliers. The goal was to assess the forms of negotiation, the variables involved and the remaining alternatives of purchase for the producers to attain better results on their activities.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO E OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	<b>IMPORTÂNCIA DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA</b>	<b>19</b>
1.1.1	PERSPECTIVA DE CONSUMO	19
1.1.2	PERSPECTIVA DE PRODUÇÃO	21
1.1.3	PRINCIPAIS PROBLEMAS	24
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>33</b>
<b>1.3</b>	<b>PERGUNTA DE PESQUISA E O PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>35</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	<b>36</b>
<b>1.5</b>	<b>VISÃO GERAL DA TESE</b>	<b>37</b>
<b>2</b>	<b>NEGOCIAÇÃO</b>	<b>41</b>
<b>2.1</b>	<b>O GESTOR – NEGOCIADOR</b>	<b>44</b>
<b>2.2</b>	<b>VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO</b>	<b>46</b>
2.2.1	O PODER E DEPENDÊNCIA	47
2.2.2	O PODER NA AGROPECUÁRIA	54
2.2.3	O TEMPO	59
2.2.4	O TEMPO NA AGROPECUÁRIA	60
2.2.5	A INFORMAÇÃO	61
2.2.6	A INFORMAÇÃO NA AGROPECUÁRIA	63
2.2.7	A ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO	65
2.2.8	A ÉTICA NO AGRONEGÓCIO	69
<b>3</b>	<b>VISÃO SISTÊMICA E AGRIBUSINESS</b>	<b>73</b>
<b>3.1</b>	<b>VISÃO SISTÊMICA</b>	<b>73</b>
<b>3.2</b>	<b>A CADEIA PRODUTIVA NO AGRIBUSINESS</b>	<b>76</b>
<b>3.3</b>	<b>A CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA NO BRASIL</b>	<b>78</b>
3.3.1	A ÉTICA NA PECUÁRIA	84
<b>3.4</b>	<b>A ADMINISTRAÇÃO RURAL</b>	<b>88</b>
<b>3.5</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA PECUÁRIA</b>	<b>90</b>
<b>4</b>	<b>A COMERCIALIZAÇÃO DOS INSUMOS</b>	<b>95</b>

<b>4.1 ECONOMIAS DE ESCALA.....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....</b>	<b>99</b>
<b>4.3 CUSTOS NA PECUÁRIA.....</b>	<b>102</b>
4.3.1 COMO AMENIZAR OS CUSTOS NA PECUÁRIA? .....	103
<b>4.4 ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS.....</b>	<b>118</b>
<b>4.5 AS PERDAS NO PODER DE COMPRA.....</b>	<b>120</b>
<b>4.6 AÇÃO COLETIVA COMO UMA ALTERNATIVA PARA AMENIZAR CUSTOS E PERDAS.....</b>	<b>122</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>128</b>
<b>5.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>128</b>
<b>5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....</b>	<b>130</b>
<b>5.3 MODELO DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....</b>	<b>131</b>
<b>5.4 PLANO AMOSTRAL .....</b>	<b>132</b>
<b>5.5 COLETA DE DADOS: MÉTODO E INSTRUMENTO.....</b>	<b>133</b>
5.5.1 TIPOS DE DADOS.....	133
5.5.2 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	133
<b>5.6 ETAPAS DA PESQUISA.....</b>	<b>134</b>
<b>5.7 COLETA E CRÍTICA DOS DADOS .....</b>	<b>134</b>
<b>5.8 PLANO DE ANÁLISE .....</b>	<b>135</b>
<b>6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>137</b>
<b>6.1 COLETA DE DADOS .....</b>	<b>137</b>
<b>6.2 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>138</b>
<b>6.3 TIPOLOGIA DAS PROPRIEDADES DA PECUÁRIA VISITADAS, EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO .....</b>	<b>139</b>
6.3.1 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE NEGOCIAÇÃO NA PECUÁRIA.....	141
<b>6.4 O ASSOCIATIVISMO EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO .....</b>	<b>175</b>
<b>6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....</b>	<b>182</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>184</b>
<b>7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>188</b>
<b>7.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>212</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABA – Associação Brasileira de Angus

ABAG - Associação Brasileira do Agronegócio

ABCZ - Associação Brasileira dos Criadores de Zebu

AGRISHOW – Feira Internacional Tecnológica da Agricultura

ANCP - Associação Nacional de Criadores e Pesquisadores

ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira

APECVAR - Associação dos Pecuáristas do Vale do Ribeira

APRIR – Associação dos Pecuáristas da Região de Irecê

ARP – Associação Rural de Pelotas

ASBIA - Associação Brasileira de Inseminação Artificial

BSE – Encefalopatia Espongiforme Bovine

CATI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CEIP - Certificado Especial de Identificação e Produção

CNA - Confederação Nacional da Agricultura

CNPC - Conselho Nacional de Pecuária de Corte

CPA - Cadeia de Produção Agroindustrial

EDA – Escritório de Defesa Agropecuária de São José do Rio Preto

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EUA – Estados Unidos da América

FAS - Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture

FAO – Food and Agriculture Organization

IEL - Instituto Euvaldo Lodi

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

PMGERN - Programa de Melhoramento Genético da Raça Nelore

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIC - Serviço de Informação da Carne

SRF – Secretaria da Receita Federal

SRI – Secretaria das Relações Internacionais

T.Eq.C. – Tonelada Equivalente Carcaça

UNIPASTO – Associação para Fomento à Pesquisa de Melhoramento de Forrageiras Tropicais

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa de Distribuição do Gado de Corte no Estado de São Paulo.....	32
FIGURA 2 – Fluxograma da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no estado de São Paulo.....	80
FIGURA 3 – Representação Esquemática da Cadeia Produtiva da Pecuária Bovina.....	81
FIGURA 4 – Enfoque de “Cadeia(s)” de Agronegócios .....	82
FIGURA 5 – Envolvidos na Cadeia Produtiva da Pecuária, na Visão dos Pequenos Produtores.....	84
FIGURA 6 – Correlação entre o Custo de Reparos e Manutenção Anual de Máquinas e Equipamentos e o número de hectares por ano.....	108
FIGURA 7 - Foto – Granja no Córrego da Lagoa, em São José do Rio Preto, fornecedora de cama-de-frango para pequenos pecuaristas.....	143
FIGURA 8 – Foto – Processo de trituração da cana-de-açúcar que será utilizada como alimento para o gado, em Talhado – São José do Rio Preto.....	144
FIGURA 9 – Foto – Veículo utilizado para transporte de animais, em São José do Rio Preto.....	151

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Mercado de Produtos Veterinários de Acordo com o Faturamento por Espécie Animal.....	110
GRÁFICO 2 – Participação da Indústria Veterinária por Classe Terapêutica.....	111
GRÁFICO 3 – Número de pessoas que trabalham na propriedade.....	139

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definição do Conceito de Ética.....	70
Quadro 2 – Relações de Poder existentes nas Cadeias Produtivas.....	82
Quadro 3 – Enquadramento de produtores.....	91
Quadro 4 - Plano de análise.....	136

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Consumo Per Capita Mundial de Carne Bovina e de Vitela (Quilogramas por pessoa).....	20
TABELA 2 – Produção Mundial de Carne Bovina e de Vitela (1000 toneladas equivalente carcaça).....	22
TABELA 3 – Produção Mundial de Carnes (em milhões de toneladas).....	23
TABELA 4 – Produção de Carne Bovina no Brasil - (Tonelada equivalente-carcaça *).....	27
TABELA 5 – Rebanho Bovino Brasileiro – Efetivo por Estado (Cabeças).....	30
TABELA 6 – Principais Dados da Bovinocultura no Brasil – período: 2001 a 2006.....	30
TABELA 7 - Produção de Carnes, Aves, Leite e Mel.....	38
TABELA 8 – Estatística da Produção Animal, Número de Bovinos Enviados ao Abate e Peso, por Região Administrativa (RA), no Estado de São Paulo, em 2005.....	39
TABELA 9 – Possíveis forças do comprador e do vendedor.....	51
TABELA 10 –Número de propriedades pesquisadas (em nº).....	140
TABELA 11 – Início da atividade de pecuarista (em nº).....	141
TABELA 12 – Variável “preço” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.....	145
TABELA 13 – Variável “prazo” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.....	145
TABELA 14 – Variável “qualidade do produto” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.....	146
TABELA 15 – Variável “maior quantidade” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.....	146
TABELA 16 – Variável “local de entrega” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.....	147
TABELA 17 – Variável “preço” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.....	148
TABELA 18 – Variável “prazo” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.....	148
TABELA 19 – Variável “qualidade do produto” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.....	149
TABELA 20 – Variável “maior quantidade” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.....	149
TABELA 21 – Variável “local de entrega” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.....	150

TABELA 22 – Variável “preço e prazo” em compras de sêmen.....	151
TABELA 23 – Percentual de compras realizadas à vista, na propriedade .....	153
TABELA 24 – Poder da concorrência.....	156
TABELA 25 – Poder do controle de recursos financeiros.....	156
TABELA 26 – 27 – Poder da legitimidade (1) (2).....	157
TABELA 28 – 29 – Poder dos riscos (1) (2).....	159
TABELA 30 – Poder do compromisso.....	160
TABELA 31 – 32 – 33 – Poder de especialistas (1) (2) (3).....	160
TABELA 34 – Poder de conhecer as necessidades.....	162
TABELA 35 – 36 Poder de investimentos (1) (2).....	162
TABELA 37 – Poder de recompensas e da punição.....	164
TABELA 38 – 39 – 40 – Poder de identificação (1) (2) (3).....	164
TABELA 41 – 42 - Poder da moralidade.....	166
TABELA 43 – Poder do precedente.....	167
TABELA 44 – Poder da persistência.....	168
TABELA 45 – Poder da capacidade persuasiva .....	168
TABELA 46 – Poder da atitude.....	169
TABELA 47 – Poder de barganha.....	169
TABELA 48 – 49 – Variável tempo.....	170
TABELA 50 – Variável informação.....	171
TABELA 51 – Variável informação sobre o segmento .....	172
TABELA 52 – Meios utilizados para que os pequenos produtores obtenham informações.....	172
TABELA 53 – Fatores negativos pelos quais o pequeno pecuarista deixaria de comprar de determinado fornecedor.....	174
TABELA 54 – Eventos ocorridos e benefícios concedidos aos associados da Associação dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa – Aprucola.....	178
TABELA 55 – Eventos documentados e conquistas obtidas pela APAT (Associação dos Produtores Rurais de Talhado).....	181

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Potocan e Mulej (2007) ressaltam que, nas últimas décadas, as condições de negócios mudaram dramaticamente. Dois novos critérios e termos são necessários para descrever as empresas modernas: Empresa Sustentável e Ética da Empresa Sustentável. A empresa sustentável e a ética da empresa sustentável indicam o pensamento, tomada de decisão e ações mais holísticas, que são lucrativas e socialmente responsáveis. O lucro, por ser unilateral em vez de objetivos de negócios definidos holisticamente, corroí a empresa, ou seja, lentamente, pelos efeitos colaterais caros, perigosos problemas ambientais e de saúde, falências, perda de empregos e de benefícios que têm alto custo para serem superados.

O mercado de carnes no Brasil e no mundo está cada vez mais competitivo e complexo. Essa complexidade é resultante, sobretudo, do ciclo de vida e do grau de perecibilidade do produto, das exigências por rigorosos controles sanitários e da crescente demanda por diversificação e agregação de valor, mesmo no caso da carne bovina, cujo principal produto é, em essência, uma *commodity*.

O FAS (2007) divulgou que, apesar das restrições parciais relacionadas à febre aftosa, por importantes consumidores, na União Européia e na Rússia, o crescimento das exportações de carne brasileira continuará, parcialmente sustentado por novas oportunidades no Oriente Médio (Egito, Irã e Arábia Saudita). As vendas para esses mercados não tradicionais equilibrarão o declínio em vendas para a União Européia e compensarão o acesso limitado ao mercado russo. A produção de carne vermelha e as exportações continuam a se expandir, apesar do surto de febre aftosa, em outubro de 2005, impulsionadas pelo crescimento da demanda doméstica e estrangeira, de baixos estoques globais e altos preços. A produção está prevista para subir 3,4% e as exportações 6%, em 2007.

A FAO (2006) espera que os mercados globais de carnes, em 2007, recuperem-se gradualmente, no período posterior aos surtos de doença animal que afetaram o setor nos últimos anos. Embora isso estimule um aumento na produção de carnes, a reação do setor dependerá amplamente do impacto dos preços crescentes de rações sobre a lucratividade da indústria. Esses prospectos comerciais favoráveis dependem da remoção progressiva das proibições do comércio relacionadas à doença animal e, numa recuperação firme do consumo, as chaves para o crescimento do comércio e do consumo são as reações do consumidor a qualquer surto de doenças posteriores.

Bankuti e Souza Filho (2006) se referem ao sistema agroindustrial da carne bovina brasileiro como um sistema que se destaca por diversos motivos. Os autores consideram como aspectos positivos a elevada geração de renda do potencial brasileiro de produção da carne bovina, o número de empregos e serviços gerados, a exportação de carnes, o potencial para criação a pasto (extensiva<sup>1</sup>) e a ausência de algumas doenças, como a doença da “vaca-louca”. Em se tratando dos aspectos negativos, são citados a febre aftosa, a baixa coordenação entre os agentes e a informalidade.

Essas metodologias combinam teorias, métodos e processos que tornam possível a análise da estrutura e do comportamento de sistemas, a partir da criação de modelos que representem a realidade (FORRESTER, 1998). Esses modelos podem ser vistos como a estrutura resultante das principais políticas que regem um sistema; estas, por sua vez, representam as regras que determinam as decisões que podem ser tomadas (WIAZOWSKI, 2000).

Segundo Sterman (2000), pode-se dizer que a estrutura de funcionamento de um sistema determina seu comportamento (eficiência e competitividade), e não as pessoas que atuam dentro dessa estrutura, uma vez que as mesmas estão limitadas a ela. Desse raciocínio, pode-se obter uma das principais utilidades dessas metodologias, que resulta na compreensão de como as políticas de um sistema, ou seja, sua estrutura, determina o comportamento observado.

Ziemer (1996), analisando as organizações sob a visão tradicional, considera-as sistemas “fechados”, sem conexão ou comunicação com seu ambiente, e sua sobrevivência depende apenas de suas qualidades e características internas. Esse tipo de organização se preocupa basicamente em reconhecer e investir nas variáveis que trarão sucesso e resultados imediatos, independentemente do ambiente externo – fornecedores, clientes, compradores e governo. Partindo dessa teoria, o autor menciona que a visão sistêmica dá um “salto quântico” em relação à mecanicista, ao demonstrar que a organização, como qualquer organismo, não vive isolada, mas se insere numa relação de interdependência com o ambiente e que as organizações são constituídas de subsistemas interdependentes. Funcionários (um subsistema) constituem grupos de trabalhos (outros subsistemas) que, conseqüentemente, constituem as empresas.

---

<sup>1</sup> Sistema extensivo – é o predominante, usado em regiões de terras baratas, onde as pastagens naturais são abundantes e podem sustentar o gado com o mínimo de despesas.

Araújo (2003) considera fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas, que engloba os setores denominados “antes da porteira”, “dentro da (ou ‘durante a’) porteira” e “após a porteira”, ou, ainda, “a montante da produção agropecuária”, “produção agropecuária propriamente dita” e “a jusante da produção agropecuária”.

A EMBRAPA (2006) também considera que o município deve ser estudado, uma vez que os preços são formados nas regiões de comercialização e as decisões dos produtores de compra e venda se baseiam nas cotações ali praticadas. No estado de São Paulo, destacam-se as praças de Araçatuba, Marília, Bauru, São José do Rio Preto, Barretos e Presidente Prudente.

Segundo o Governo do Estado de São Paulo (2006), a principal atividade da agropecuária no Estado de São Paulo é a produção de cana-de-açúcar, seguida pela laranja e pela pecuária. A cana-de-açúcar tem mantido sua expansão, em decorrência das oportunidades surgidas com o aumento dos preços internacionais do açúcar, a recuperação da demanda por álcool e a possibilidade da co-geração de energia.

Espera-se que o crescimento das exportações de carne brasileira continue e seja sustentado por novas oportunidades que surgem de países que não possuem condições de produzir essa *commodity*. O Brasil, embora tenha enfrentado grandes problemas com a sanidade animal, falta de tecnologias e melhorias nas propriedades, ainda possui condições de crescimento nesse mercado; basta que os produtores se conscientizem que melhores técnicas de produção precisam ser implementadas e que, embora existam muitos incentivos para a produção de cana-de-açúcar, esse mercado é sem dúvida um mercado em potencial, que, se explorado, trará bons resultados nos próximos anos.

Com base na perspectiva de crescimento e melhoria da cadeia produtiva da carne bovina, esta tese estudou como são realizadas as negociações entre os pequenos produtores de carne bovina e seus fornecedores de insumos<sup>2</sup> (sal mineral, fertilizantes, sementes, mudas, rações, medicamentos, vacinas, vermífugos, combustíveis, lubrificantes, material gasto em casas de empregados, em galpões, currais, seleiros, cercas, açudes, tratores, carretas, roceiras, arreios e ferramentas). O objetivo do projeto foi verificar se existem negociações entre pequenos pecuaristas e fornecedores de insumos e se as variáveis tempo, poder, informação e

---

<sup>2</sup> MARION et. al. (1996), Materiais ou insumos – são os materiais brutos ou já trabalhados e anteriormente produzidos, necessários ao processo de obtenção do novo produto desejado.

ética estão presentes nos processos de negociação, em conjunto ou isoladas, e conceituar o que é ser ético nas negociações, segundo o ponto de vista desses pequenos produtores.

Os dados foram levantados sobre o setor da carne bovina no mundo, no Brasil e em São José do Rio Preto. Trata-se da cadeia bovina da pecuária de corte, dos pecuaristas (negociadores) e das micro e pequenas empresas e da visão sistêmica na pecuária de corte. Também se analisou como ocorrem as negociações dos produtores com seus principais fornecedores de insumos, as variáveis básicas da negociação e as alternativas que os pequenos produtores podem ter para melhorar seu negócio, sem se esquecer das questões éticas envolvidas nas negociações, na visão dos pequenos produtores.

A presente pesquisa empírica foi realizada no município de São José do Rio Preto, com cinquenta pequenos produtores de gado de corte. O município foi escolhido devido ao fato de, em termos de pecuária bovina, a região se constituir em uma das mais importantes do estado de São Paulo, ao lado de Presidente Prudente, Araçatuba, Barretos, Bauru e Marília. Na Região Administrativa de São José do Rio Preto, tem havido uma crescente busca pelo aumento da produtividade, nas propriedades agropecuárias, com a melhoria de técnicas de produção e manejo e com incremento da competitividade de toda a cadeia produtiva de proteína animal.

Um fator levado em consideração como facilitador desta tese é que a Prefeitura de São José do Rio Preto busca constantemente melhorias para a cidade e região e, como uma forma de desenvolvimento local, regional e social sustentável, tem elaborado propostas de melhorias, em conjunto com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Outro fator levado em consideração é que, no município de São José do Rio Preto, encontram-se pequenas propriedades rurais que operam com a produção de gado de corte, de leite e misto. A agricultura e a pecuária sustentam parte da economia local e contribuem com a região, gerando empregos e renda.

## 1.1 IMPORTÂNCIA DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

### 1.1.1 Perspectiva de Consumo

A ACBZ (2007) divulgou que o mercado internacional continua demandando muita carne bovina brasileira e os preços em dólares da carne exportada têm aumentado. As exportações de janeiro e fevereiro de 2007 de carne bovina *in natura* foram 61% maiores que

nos dois primeiros meses de 2006, em faturamento. Comparando-se esses dois períodos, o preço médio da carne exportada subiu mais de 9%. A expectativa é que as exportações novamente cresçam mais de dois dígitos em 2007. Dado o volume exportado em 2006, é um feito e tanto. Além disso, as barreiras à exportação devido à aftosa foram minimizadas e o Brasil já exporta para todos os países que compravam antes dos surtos de outubro de 2005.

Batista (2007) disse que a exportação brasileira de carne bovina volta a crescer e registrou nos primeiros quatro meses de 2007, alta de 34% em volume e de 43% em receita, na comparação com o mesmo período em 2006. O diferencial está no preço, 9% maior que nos primeiros quatro meses de 2006, resultado de exportações de cortes mais nobres, com valor agregado, como picanha, filé mignon e contra-filé, e as vendas de produtos refrigerados para o varejo.

A FAO (2006) mencionou que, conforme as preocupações com a saúde humana diminuem no contexto das mudanças de percepção de risco pelo consumidor, o consumo de carne per capita está previsto para crescer em 2%, para 43 kg per capita, influenciado por uma redução no surto de doenças animais, estratégias mais efetivas de comunicação e um forte crescimento econômico. Espera-se que os países em desenvolvimento, que já são responsáveis pelo consumo de carne, sejam responsáveis por aproximadamente 80% dos ganhos de consumo de carne.

TABELA 1 – Consumo Per Capita Mundial de Carne Bovina e de Vitela (Quilogramas por pessoa)

<b>Produção</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Argentina	62.6	64.2	61.8	63.9	65.3
Estados Unidos	42.5	43.2	42.8	43.0	43.2
Uruguai	37.0	39.7	35.4	39.3	40.6
Brasil	34.5	34.8	36.4	36.9	37.5
Austrália	39.8	37.5	36.6	35.5	35.7
Canadá	31.1	33.1	33.6	34.4	33.8
Nova Zelândia	37.5	31.5	31.2	30.7	30.4

Fonte: Elaborada pela autora, com base USDA-FAS, 2007.

Em termos de consumo per capita, a Argentina se apresenta como o maior consumidor mundial, seguida pelos Estados Unidos, Uruguai, Brasil, Austrália, Canadá e Nova Zelândia. Entre os países de menor consumo per capita, encontram-se a Índia, as Filipinas, Taiwan, Turquia, Egito e a China.

O FAS (2006), em novembro de 2005, previu que as exportações de carne brasileira, em 2005 e 2006, ficariam estáveis em 1,8 milhões de toneladas. Na expectativa passada, a projeção preliminar das exportações de carne brasileira para 2005 foi superada, enquanto a previsão para exportação de carne para 2006 ficou estável. Como resultado, a exportação de carne brasileira prevista teria um declínio de quase 4%, de 2005 para 2006, devido a restrições relacionadas à febre aftosa, que afetaram as vendas a seus principais compradores, como a Rússia.

Nota-se que o Brasil possui um grande potencial para continuar sendo o maior exportador do mundo de carne bovina; porém, algumas mudanças precisam ser implementadas nessa cadeia produtiva. Na perspectiva de consumo, a saúde do consumidor está em moda e os naturalistas acreditam que substituir a carne vermelha pela branca é o melhor caminho para o ser humano. O mercado de frango, por sua vez, possui uma cadeia produtiva melhor estruturada, o custo do frango para o consumidor final é muito mais barato do que a carne vermelha, principal fator de substituição da carne vermelha pela branca nas classes de menor poder aquisitivo.

#### 1.1.2 Perspectiva de Produção

O FAS (2007) estima que a produção de carne, pelos exportadores, para 2007, não apresente mudanças na previsão revisada de 54,8 milhões de toneladas; enquanto isso, as previsões de produção de carne, para a maioria dos principais produtores (Estados Unidos, China e União Européia), não apresentam mudanças na previsão revisada para 2007. O Brasil tem uma previsão de aumento de 2,2%, pouco mais de 9.3 milhões de toneladas, devido a uma firme demanda doméstica, expansão das exportações para mercados não tradicionais e melhoria dos pastos e dos lucros.

A FAO (2007) menciona que a produção de carnes está programada para aumentar em mais de 8 milhões de toneladas, para cerca de 285 milhões de toneladas, em 2007, um aumento de mais de 3% do nível anterior, no contexto da recuperação da confiança do consumidor. Aproximadamente 70% desses ganhos são esperados na Ásia e América do Sul, que são responsáveis, respectivamente, por 42 e 12% da produção global. O aumento estimado de 4% na produção de carne nos países em desenvolvimento é o dobro do esperado das regiões desenvolvidas, trazendo sua contribuição para a produção global até o patamar de 60%, sendo 10 pontos percentuais do que uma década atrás.

A Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio – SRI (2006) divulgou que:

“o processo de inovação tecnológica e reestruturação da indústria mundial de carne bovina está acontecendo muito lentamente. Este fato é em função do grande número de propriedades onde o gado bovino ainda pode ser considerado como reserva de valor, *status* social, dedicado à produção leiteira, etc. De qualquer forma, nos próximos anos, a expansão da produção deverá acontecer pelo aumento do peso médio das carcaças e pelo aumento da taxa de abate do rebanho. Assim, os aumentos de produtividade serão tributários dos ganhos genéticos proporcionados pela biotecnologia e por práticas de gestão mais eficientes”.

Na Tabela 2, é possível visualizar que os EUA se apresentam como o maior produtor mundial, estando como segundo e terceiro maiores produtores, o Brasil e a União Européia. Analisando-se os dados divulgados nos últimos dez anos, verifica-se que o Brasil obteve aumento na sua capacidade de produção, melhoria na qualidade do animal, devido às novas exigências impostas pelo mercado, maior controle sobre os rebanhos, etc.

Ao se comparar os dados publicados pelo USDA-FAS com os dados publicados pelo ANUALPEC (2006), verifica-se que existem diferenças significativas na produção mundial de carne bovina. Comparando-se o Brasil, objeto deste estudo, nota-se que o ANUALPEC divulgou, nos últimos cinco anos consecutivos, dados maiores, embora eles citem que a fonte de pesquisa também seja o USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos.

TABELA 2 – Produção Mundial de Carne Bovina e de Vitela (1000 toneladas equivalente carcaça)

<b>Produção</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Estados Unidos	12.039	11.261	11.318	11.981	12.168
União Européia	8.061	8.007	7.848	7.930	7.880
China	6.305	6.759	7.115	7.492	7.910
Brasil	7.385	7.975	8.592	9.020	9.120
Argentina	2.800	3.130	3.200	3.100	3.150
México	1.950	2.099	2.125	2.175	2.200
Rússia	1.670	1.590	1.525	1.430	1.380
Índia	1.960	2.130	2.250	2.375	2.500
Nova Zelândia	693	720	705	655	690
Canadá	1.190	1.496	1.523	1.425	1.335
Austrália	2.073	2.081	2.102	2.183	2.290
Outros Países	3.969	4.079	4.151	4.072	4.094
<b>Total</b>	<b>50.095</b>	<b>51.327</b>	<b>52.454</b>	<b>53.838</b>	<b>54.717</b>

Fonte: USDA-FAS, 2007.

Outro fator que se pode visualizar na Tabela 2 é o crescimento da produção da China; ao se comparar o ano de 2003 com 2007, percebe-se um crescimento de 25,45%. Outro país que também começa a aparecer nas estatísticas é a Índia, com um percentual de crescimento em torno de 27,55%, enquanto que o Brasil cresceu apenas 23,49%; mesmo assim, continua sendo o maior exportador de carne bovina, seguido pela Austrália e, posteriormente, pela Índia (ANUALPEC, 2006).

Segundo estimativas da FAO (2005), 90% do aumento de produção nos próximos anos terá como origem os países em desenvolvimento, em detrimento dos mais desenvolvidos, em função do aprimoramento que esses vêm obtendo na área de melhoramento genético.

TABELA 3 - Produção Mundial de Carnes (em milhões de toneladas)

	2005	2006 (estimativa)	2007 (previsão)
<b>Produção Total</b>	<b>269,1</b>	<b>275,7</b>	<b>284,3</b>
Carne de Aves	64,5	65,7	67,5
Carne Suína	82,2	83,1	85,5
Carne Bovina	104,0	108,0	112,0
Carne Caprina e Ovina	13,1	13,5	13,8
<b>Exportações</b>	<b>20,9</b>	<b>20,7</b>	<b>22,0</b>
Carne de Aves	6,6	6,6	7,2
Carne Suína	8,4	8,2	8,7
Carne Bovina	4,8	4,8	5,0
Carne Caprina e Ovina	0,8	0,8	0,9
<b>Oferta e Demanda</b>	<b>41,7</b>	<b>42,2</b>	<b>43,0</b>
<b>Consumo Per Capita por pessoa – kg ano – mundo</b>			

Fonte: FAO – Food Outlook - Dezembro 2006.

Segundo Gordon (2000), a China tem mostrado um grande dinamismo no desenvolvimento da produção de carnes. Analisando os anuários da pecuária, nos últimos dez anos, é possível identificar que a produção cresce a cada ano, enquanto que os Estados Unidos se mantêm como país estável. Outro país que merece destaque é a Índia, onde o crescimento é nítido, se se comparar os últimos dez anos (ANUALPEC, 2003-2006).

Também se deve analisar que em alguns países já existe uma mudança cultural quanto à substituição da carne bovina por outros tipos de carnes; o ganho significativo na participação relativa do frango em relação às demais carnes ocorre em vários países, inclusive no Brasil (JANK, 1996; BLISKA, 1999) e nos EUA. Jank (1996) considera que esse aumento se dá em função, basicamente, de três fatores:

- a) Queda no consumo de carnes vermelhas na maioria dos países ricos (exceção do Japão), em função das preocupações com a saúde dos consumidores, sanidade da carne e questões ambientais.
- b) Melhor capacidade de coordenação da cadeia do frango e de uma política consolidada de marketing por parte dessas agroindústrias.
- c) Ganhos de produtividade do frango, em decorrência das melhorias tecnológicas dos produtos. Houve queda nos preços relativos da carne do frango e, conseqüentemente, das carnes bovina e suína, respectivamente, ao produtor e ao consumidor.

Nota-se que, na perspectiva de produção da carne bovina, o Brasil possui grande potencial de crescimento, porém esbarra em problemas de ordem econômica e estrutural na cadeia produtiva. Países emergentes sustentam embarque de carne bovina (Egito, Arábia Saudita e Irã); para isso, é necessário que exista uma união entre os elos da cadeia produtiva, para que os produtores consigam atender às demandas existentes em outros mercados e a carne bovina tenha um diferencial nesses mercados.

### 1.1.3 Principais Problemas

O Brasil é conhecido como o maior exportador mundial de carne bovina e o segundo país que mais produz essa *commodity*. Com base nesse pressuposto, entende-se que toda vez que se exporta ou que se produz essa *commodity* existe, no mínimo, uma negociação (ou várias negociações), desde a compra da terra que será utilizada como pasto, as sementes, os insumos necessários para a produção do animal, antibióticos, arames e acessórios, carrapaticidas, fertilizantes e corretivos, formicidas, herbicidas, mata-bicheiras, mourões e afins, sal mineral, sal proteinado, vacinas, vermífugos, sêmen, máquinas e equipamentos.

Além dessas negociações, existem muitas outras, com as quais o pequeno pecuarista deve estar preparado para lidar com eficiência, para que seus resultados sejam além do esperado; esse empresário negocia também com seus familiares, com funcionários, colaboradores, parceiros, bancos, cooperativas, sindicatos, associações e prefeituras, e seus clientes finais, os frigoríficos, açougues, intermediários, etc. buscam solucionar os problemas existentes.

Para Gonçalves (2007), a crise da pecuária de corte paulista não tem origem dentro do território estadual. Recentemente, foram liberados os principais embargos, criando condições para a retomada das exportações paulistas. Mas a concretização dessa retomada exige tempo e não se tem certeza de que isso garanta a ocorrência da plenitude da situação anterior. Como as vendas externas da carne bovina brasileira se mantiveram em volume e valor, carnes brasileiras de outras origens substituíram a paulista no atendimento da demanda.

A FAO (2006) divulgou que um dos principais problemas que a cadeia produtiva da pecuária ataca de frente são as incertezas que a indústria de carnes enfrenta, que inclui os efeitos potenciais de maiores custos de ração em muitos países. O aumento de interesse na produção de biocombustíveis, combinado com quedas de produção relacionadas ao calor, inflaciona os preços dos grãos. No começo de novembro de 2006 o preço do milho nos Estados Unidos, que é o maior produtor e exportador de ração animal do mundo, teve as maiores altas em dez anos, exercendo pressão na rentabilidade dos rebanhos e sugerindo preços potencialmente maiores em 2007.

O Serviço de Informação da Carne (2005) considera que o Brasil passou por grandes movimentos de crescimento do rebanho nos anos setenta, com taxas de 1,5% (abaixo do crescimento populacional) ao ano, passando para 0,57% ao ano nos anos oitenta. Esse crescimento mais modesto nos últimos anos se deu em função de fortes ganhos de produtividade, ao longo do tempo, que garantiram crescimento da produção sem crescimento do rebanho. Isso não quer dizer que o desenvolvimento da pecuária como um todo está desacelerando; apenas mudando a forma, como acontece, ficando mais eficiente. Também se pode dizer que a cadeia produtiva da carne bovina, ainda em franco desenvolvimento e com sua essencial presença na área de expansão da fronteira agrícola, demonstra excelente potencial para incorporação de novas técnicas, além de toda uma rede de insumos e prestação de serviços voltada para a pecuária de corte. O potencial de crescimento, no presente e no futuro, nas próximas duas décadas, pelo menos, é excelente e, se devidamente aproveitado, deve ser um importante vetor no crescimento econômico e social do Brasil.

O FAS (2006) divulgou que grande parte disso se deve ao fato de que o Brasil vem cada vez mais aproveitando os baixos custos da produção de ração para a indústria da pecuária e parece que continuará a ser um importante produtor de implementos para a alimentação. A combinação da abrangência de terra e de desenvolvimento recente em infraestrutura transformou áreas que costumavam ser remotas, como o Mato Grosso e o cerrado do

Brasil central, em produtoras, já que elas têm os custos de produção de milho e soja mais baixos do mundo.

De acordo com Martin (1999), a pecuária de corte no Brasil desempenha um papel de real importância no processo de desenvolvimento socioeconômico, quer no suprimento de alimento nobre para a população e matéria-prima para a indústria, quer para a geração de divisas através da exportação.

De acordo com Neves et al. (2000 p.33), quando se fala em produção rural, fala-se do potencial brasileiro que o país possui para crescer e se desenvolver sustentavelmente, o Brasil tem quase 20% da área agricultável disponível no planeta, e o maior porcentual de área cultivável em relação à área total do país, com quase 70% do território nacional passível de exploração agrícola.

Para Marion (2001), a atividade pecuária de corte, no Brasil, que ostentava um dos maiores rebanhos do mundo, começou a ser desenvolvida no final da década de 60 e, praticamente, consolidou-se ao longo da década de 70.

Como ocorre em toda atividade econômica que se alicerça em incentivos governamentais e se lastreia em projetos de grande envergadura, amparados por legislação protecionista, a pecuária de corte teve um crescimento que, à luz das técnicas administrativas, pode ser considerado fundamentalmente quantitativo, apenas sem maiores preocupações com os aspectos qualitativos.

Vinholis (2001) considera que a cadeia agroindustrial de carne bovina, no Brasil, é conhecida pelo seu caráter de falta de coordenação entre os agentes. Aliado a esse cenário, o fato de o segmento de produção e, em menores proporções, o segmento de abate ser pulverizado e heterogêneo, dificulta qualquer tipo de ação que vise à articulação conjunta dos agentes, o que pode ser visualizado na Tabela 4, que demonstra a produção de carne bovina no Brasil, por região produtora.

TABELA 4 - Produção de Carne Bovina no Brasil - (Tonelada equivalente-carcaça \*)

Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006**
NORTE	670.666	748.890	828.269	920.751	1.025.694	1.076.519	1.082.669
NORDESTE	896.868	914.722	965.434	961.115	970.700	998.645	988.621
SUDESTE	1.866.864	1.876.099	1.831.215	1.831.488	1.976.269	1.994.032	1.914.400
SUL	1.205.076	1.340.917	1.292.803	1.307.047	1.354.113	1.305.920	1.105.351
C. OESTE	2.042.897	2.115.392	2.142.435	2.224.858	2.362.934	2.442.173	2.371.723
<b>BRASIL</b>	<b>6.682.371</b>	<b>6.996.020</b>	<b>7.060.156</b>	<b>7.245.259</b>	<b>7.689.710</b>	<b>7.817.289</b>	<b>7.462.764</b>

Fonte: ANUALPEC - Anuário da Pecuária Brasileira, 2006, p.64.

\* Efetivo do Rebanho existente em 31 de dezembro de cada ano. - \*\* Estimativa

Na Tabela 4, nota-se que a maior concentração da produção bovina no Brasil está na região Centro Oeste, sendo que o Mato Grosso do Sul é o maior produtor e o Distrito Federal o menor produtor; a segunda maior produção está na região Sudeste, onde o estado de São Paulo se destaca como o maior produtor, seguido pelo estado de Minas Gerais; e a terceira região de maior produção está no Sul, sendo o Rio Grande do Sul o maior produtor e Santa Catarina o menor.

As carcaças bovinas mais pesadas são obtidas no Estado de São Paulo, Mato Grosso e Rio Grande do Sul, onde o gado é mais precoce, ao passo que as carcaças de 130 a 150kg são encontradas no Norte e Nordeste, onde a idade do abate é maior. A relação entre o peso da carcaça e o peso vivo (rendimento) varia de 45 a 50%, no Norte e Nordeste, 56 a 58%, no Brasil Central, e em torno de 53% no Rio Grande do Sul, salientando, ainda mais, a maior eficiência produtiva das regiões que produzem carcaças mais pesadas.

O CEPEA (2007) menciona que o estado de São Paulo é a principal referência para o mercado de boi gordo, enquanto as negociações no Mato Grosso do Sul balizam as transações de bezerras. Dentro do mesmo Estado, porém, há alterações no correr do tempo. Em fevereiro de 2006, o maior preço médio pago ao pecuarista foi observado na região de São José do Rio Preto; já neste ano, a vantagem é para a região de Bauru/Marília. Essa mudança, provavelmente, está relacionada a forças locais que envolvem redução de oferta ou mesmo o crescimento de mercado local – seguramente não foi motivada pelos custos de produção do boi.

Jardim (1973) definiu as características da pecuária de corte brasileira em quatro grandes regiões:

**Região Norte:** Amazonas, Pará, Acre, Amapá, Rio Branco e Rondônia.

É a região que apresenta condições mais precárias, os animais são inferiores, os campos nativos dos principais centros de criação, na Ilha de Marajó e em Rio Branco, são inundáveis, os métodos de exploração são primitivos, e o transporte é difícil e irregular, geralmente feito por via fluvial.

**Região Nordeste e Leste Setentrional:** Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.

Em algumas áreas, principalmente baixadas, existem condições favoráveis à produção da pecuária de corte; em outras, as dificuldades são grandes, pela necessidade de alimentação suplementar nas secas rigorosas e prolongadas.

No Sudeste baiano são encontrados zonas boas de criações, com clima e solos favoráveis, que permitem a formação de excelentes pastagens e onde a pecuária de corte do mestiço Zebu possui expansão econômica.

**Região Centro-Oeste ou Brasil Central pecuário:** Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Guanabara, São Paulo, Paraná, Goiás e Mato Grosso.

É a região mais importante da pecuária brasileira, abastecedora dos maiores centros e dos principais frigoríficos. Os transportes são mais aperfeiçoados, criam maiores facilidades para o deslocamento do gado para os centros de engorda e abate. A criação de frigoríficos nos centros de engorda criou melhores condições de comercialização em diversas zonas; porém, ainda persistem as dificuldades relativas ao deslocamento dos bovinos dos distantes centros de criação para as áreas de recriação e de engorda.

A pecuária de corte paulista tem evoluído sob diversos aspectos, quer quanto ao melhoramento dos rebanhos, quer quanto ao manejo do gado e dos pastos e ao emprego de métodos de engorda intensiva. A pecuária de corte, incluindo cria, recria e engorda, vem progredindo a cada ano em São Paulo, em cujas invernações se processa o acabamento do gado proveniente de Mato Grosso, Goiás e Minas Gerais, bem como de criações locais. As principais áreas de criação e engorda de gado encontram-se nas regiões Sorocabana, Alta Paulista, Noroeste, Araraquarense e Alta Mogiana, tendo como centro os municípios de Barretos, Presidente Prudente, Araçatuba e São José do Rio Preto.

**Região Extremo Sul** - Santa Catarina e Rio Grande do Sul: O extremo Sul possui clima temperado, que permite a exploração de gado de corte europeu puro ou mestiço. Sua

produção de carne atende ao consumo nacional, sem excedentes exportáveis: charque para o Nordeste e carne resfriada ou em conserva para o exterior (JARDIM, 1973, p.333-334).

De acordo com Arruda e Sugai (1994) apud SIC (2005), não existe uma regionalização oficial da pecuária nacional. Os autores são pesquisadores da EMBRAPA e foram estabelecidas bases de uma regionalização que identifica 44 regiões de produção de pecuária bovina: cinco no Noroeste do país, cinco no Norte, nove no Nordeste, onze no Centro-Oeste, nove no Sudeste e cinco no Sul.

O ANUALPEC (2006) apresenta o rebanho bovino brasileiro dividido em quatro regiões, também diferentes dos mencionados por Jardim (1973): regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste. Conforme a Tabela 5, também pode ser observado, com dados atualizados, como se comportam os números dos rebanhos por Estado, ou seja, a importância de cada Estado na atividade pecuária nacional. Em primeiro lugar continua o estado do Mato Grosso e em segundo o Mato Grosso do Sul, seguidos dos estados de Goiás e do Rio Grande do Sul, e, em seguida, os estados de São Paulo e Minas Gerais, não sendo menor a importância dos demais estados para suas respectivas regiões.

A produção agropecuária brasileira representa um importante setor da economia nacional. A profissionalização da gestão rural, a crescente utilização de novas tecnologias de produção e informação e o deslocamento geográfico da produção em direção as novas fronteiras agrícolas têm colocado novos desafios aos agentes econômicos (BATALHA, 2000).

A EMBRAPA, em (2003), considerava que a pecuária de corte no Brasil passava por rápidas e intensas transformações que acionavam, diretamente, diversos segmentos de sua estrutura de produção, passando pelos geradores de conhecimento científico e pelo setor de oferta de insumos até o consumidor do produto final. Tal fato é real, conforme demonstra a Tabela 6, sobre o balanço da bovinocultura no Brasil, onde se pode observar que o crescimento do número de rebanhos, produção, abate, exportações e engorda intensiva vem aumentando a cada ano, enquanto que o consumo interno vem oscilando em função da substituição da carne vermelha por outras carnes.

TABELA 5 - Rebanho Bovino Brasileiro – Efetivo por Estado (Cabeças)

Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006**
RO	6.902.431	7.645.282	8.358.890	8.751.76	8.877.934	8.981.896	9.238.580
AC	1.143.848	1.209.891	1.287.624	1.368.409	1.445.175	1.532.643	1.637.391
AM	938.418	1.014.867	1.092.648	1.163.979	1.230.680	1.313.088	1.400.573
RR	457.765	472.732	490.914	508.081	514.788	533.407	555.570
PA	7.761.503	8.141.174	8.580.924	8.890.396	9.327.930	9.822.876	10.235.836
AP	63.101	62.857	63.148	63.761	63.500	64.151	64.744
TO	5.597.666	5.697.743	5.828.250	5.841.086	5.746.007	5.718.633	5.801.006
<b>NORTE</b>	<b>22.864.732</b>	<b>24.244.545</b>	<b>25.702.400</b>	<b>26.587.478</b>	<b>27.206.014</b>	<b>27.966.692</b>	<b>28.933.700</b>
MA	4.054.667	4.182.637	4.235.571	4.223.415	4.187.939	4.301.669	4.414.955
PI	1.616.822	1.653.474	1.663.636	1.648.084	1.616.211	1.651.198	1.684.870
CE	2.359.135	2.387.311	2.371.062	2.318.105	2.302.651	2.322.612	2.351.447
RN	964.210	979.899	971.057	947.244	940.193	955.280	971.058
PB	1.346.652	1.380.563	1.379.929	1.359.027	1.340.110	1.355.117	1.380.314
PE	1.925.671	1.966.307	1.947.051	1.922.076	1.905.544	1.917.958	1.932.849
AL	968.462	990.290	981.442	963.885	943.231	932.260	919.908
SE	942.041	960.076	952.600	940.070	942.324	956.869	963.795
BA	8.691.307	8.897.736	8.956.466	8.935.263	8.973.404	9.021.917	9.136.700
<b>NORDESTE</b>	<b>22.868.967</b>	<b>23.398.294</b>	<b>23.458.815</b>	<b>23.257.170</b>	<b>23.151.607</b>	<b>23.414.881</b>	<b>23.755.895</b>
MG	19.584.268	19.794.639	20.008.023	19.892.218	19.480.536	19.113.297	10.039.742
ES	1.613.724	1.598.554	1.592.873	1.570.111	1.556.140	1.570.676	1.596.266
RJ	1.793.373	1.819.829	1.840.150	1.863.810	1.848.454	1.820.851	1.812.691
SP	12.166.243	12.073.851	12.134.533	12.248.365	11.879.732	11.405.067	11.013.638
<b>SUDESTE</b>	<b>35.157.608</b>	<b>35.286.873</b>	<b>35.575.580</b>	<b>35.574.504</b>	<b>34.764.861</b>	<b>33.909.891</b>	<b>33.462.337</b>
PR	9.076.358	8.853.343	8.653.366	8.247.807	7.552.393	7.035.437	6.915.571
SC	3.075.648	3.075.153	3.002.587	2.919.043	2.850.654	2.769.819	2.759.590
RS	12.961.623	12.912.149	12.783.991	12.452.376	11.962.209	11.427.973	11.452.979
<b>SUL</b>	<b>25.113.629</b>	<b>24.840.645</b>	<b>24.439.944</b>	<b>23.619.226</b>	<b>22.365.255</b>	<b>21.233.230</b>	<b>21.128.139</b>
MS	20.046.113	19.724.879	20.018.474	20.124.109	19.786.541	19.476.012	19.420.522
MT	17.931.808	18.849.696	19.694.754	20.324.886	20.961.110	21.881.504	22.226.934
GO	16.588.547	16.602.512	16.721.077	16.530.955	16.302.762	15.915.541	15.913.511
DF	92.039	93.112	95.077	98.258	100.110	101.381	102.476
<b>C.OESTE</b>	<b>54.658.507</b>	<b>55.270.199</b>	<b>56.529.382</b>	<b>57.078.209</b>	<b>57.078.209</b>	<b>57.150.522</b>	<b>57.663.443</b>
<b>BRASIL</b>	<b>160.663.442</b>	<b>163.040.556</b>	<b>165.706.121</b>	<b>166.116.587</b>	<b>164.638.260</b>	<b>163.899.133</b>	<b>164.943.515</b>

Fonte: ANUALPEC - Anuário da Pecuária Brasileira, 2006, p.59.

\* Efetivo do rebanho existente em 31 de dezembro de cada ano. \*\* Estimativa

TABELA 6 - Principais Dados da Bovinocultura no Brasil – período: 2001 a 2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Rebanho (MM Cabeças)	154,2	165,7	166,1	164,6	163,9	164,9
Abate (MM Cabeças)	34,2	37,8	39,6	42,1	42,7	40,2
Produção (M Ton. Eq. Carça)	6.444	7.060	7.245	7.690	7.817	7.463
Taxa de Abate %	22,2	22,8%	23,8%	25,5%	26,0%	24,4%
Consumo Interno (M Ton. Eq. Carça)	6.269	6.197	6.095	6.107	6.003	5.531
Consumo per capita (kg/hab/ano)	39	35	34	34	33	30

Fonte: Elaborada pela autora, com base, ANUALPEC, 2006, Anuário da Pecuária Brasileira - IFNP.

Obs.: M cabeças = Milhares de Cabeças, M US\$ = Milhares de Dólares, MM Cabeças = Milhões de Cabeças, MM Habit = Milhões de Habitantes/Fonte IBGE, M Ton.Eq.Carc. = Milhares de Toneladas de Equivalente Carça. \* Projeção

Tendo ainda uma parte significativa de sua estrutura calcada em modelos produtivos antigos, com caracterização exploratória do ambiente natural, a pecuária de corte no Brasil, ao longo do século passado, transformou-se num acelerado conceito de negócio que, como tal, precisa viabilizar-se economicamente. Essa mudança, acarretada por fatores que se assentam nas novas relações econômicas e sociais baseadas nos campos da tecnologia e ambiente, mercados e marcas, conhecimento científico e empresarial, está se modificando diariamente, gerando, de imediato, uma maior profissionalização do pecuarista brasileiro e de grande parte do setor de beneficiamento e insumos.

Carrer (2000, p. 205) considera que a representatividade da pecuária do estado de São Paulo tende a aumentar significativamente, no futuro, por meio da adoção de tecnologias e práticas de aproveitamento de subprodutos agrícolas para a alimentação animal. A necessidade de se tratar com uma pecuária de maior produtividade é, em grande parte, provocada pela pressão da variável preço das terras de pastagens, que assumem valores, por hectare, mais de 200% superiores à média nacional.

Melo (2007) ressalta que o avanço da cana-de-açúcar sobre as pastagens tem obrigado os criadores de gado de corte a buscar saídas para manter a competitividade da atividade. Entre as alternativas que ainda restam estão a intensificação da pastagem, a utilização de tecnologia, o melhoramento genético e a migração de criação para outras áreas, como Norte e Nordeste.

Com base no cenário apresentado, esta tese analisou apenas um município, o de São José do Rio Preto, que pode ser identificado no mapa do estado de São Paulo, na Figura 1.

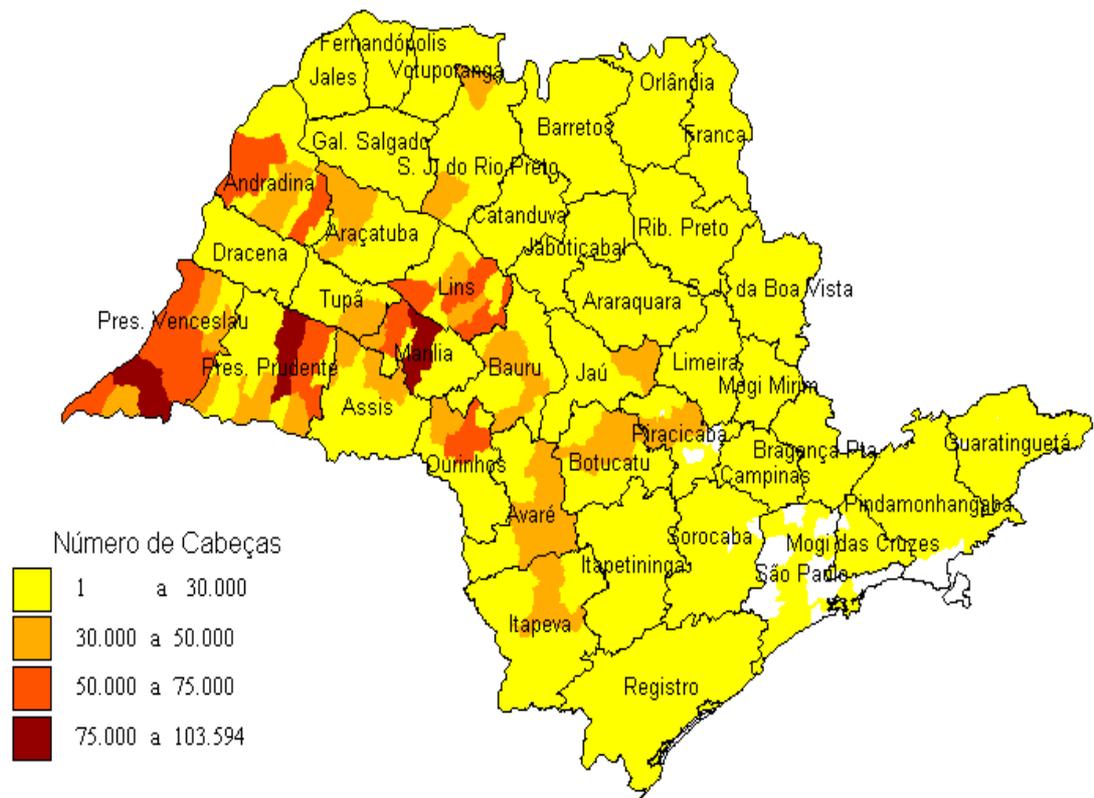


Figura 1: Mapa de Distribuição do Gado de Corte no Estado de São Paulo.

Fonte: Mapas da Agricultura Paulista. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/novacati/index.php>>. Acesso em: 04 jan. 2006.

Na tentativa de contribuir com o segmento e com os pequenos produtores nesse processo de comercialização, cabe ao gestor do negócio planejar suas estratégias de negociação e analisar as variáveis envolvidas (o poder, o tempo, as informações e a ética), de maneira que a relação de troca seja recíproca, onde todos os envolvidos na negociação possam sair ganhando e para que existam outras negociações no futuro.

Partindo do princípio de que as negociações sejam frutíferas para ambas as partes envolvidas no processo, ainda restam indagações: se a negociação foi realizada, todos ficaram satisfeitos? Outras negociações surgiram de modo natural? Novos conhecimentos foram adquiridos, em função das negociações realizadas? Qual a contribuição da empresa à sociedade e ao governo? Somente houve a geração de emprego e de renda e o recolhimento dos impostos devidos. As empresas e os envolvidos agiram eticamente, de acordo com o ponto de vista de cada ser humano?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Anuário do Agronegócio 2006/2007 menciona que o Brasil é o líder em vendas de carne bovina e ocupa a quarta posição em carne suína.

O FAS (2007) mencionou que as exportações brasileiras de 2007 tiveram um forte aumento na previsão, reavaliada em aproximadamente 13%, sendo o Brasil o principal exportador de carne bovina, e tal crescimento teve um impacto significativo no mercado mundial. Enfrentando restrições ao comércio relacionadas à febre aftosa, em mercados tradicionais, como a Rússia e a União Européia, o crescimento foi estimulado por um conjunto diversificado de produtos e um aumento nas vendas para mercados não tradicionais, tais como o Oriente Médio e Norte da África.

De acordo com a Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio - SRI (2006), as exportações de carnes brasileiras cresceram 31% (de US\$ 6,148 bilhões para US\$ 8,066 bilhões), resultado de um aumento de 15,5% na quantidade e preços mais elevados da carne bovina *in natura* (5%), frango *in natura* (17%) e suína (22,6%). Entre os produtos de maior participação, é importante destacar o crescimento das exportações de carne bovina *in natura* (23,2%, de US\$ 1,9 bilhão para US\$ 2,4 bilhões); frango *in natura* (33,3%, de US\$ 2,5 bilhões para US\$ 3,3 bilhões) e carne suína (50,9%, de US\$ 744 milhões para US\$ 1,1 bilhão). A ocorrência de febre aftosa nos estados do Mato Grosso do Sul e Paraná resultou em queda das exportações de carne bovina *in natura* no quarto trimestre de 2005. O valor exportado foi 6,6% inferior em relação ao mesmo período de 2004. Os preços apresentaram um incremento de 14,2%, enquanto a quantidade exportada teve uma redução de 18%.

O ANUALPEC (2006) faz uma observação quanto às campanhas difamatórias da produção brasileira de carnes; apesar disso, o país continua a ser o primeiro fornecedor de produtos alimentares para o bloco europeu. O Brasil vem se consolidando a cada ano e melhorando seu potencial de produção e de qualidade do produto final; mesmo com altas barreiras tarifárias e com limitações de ordem sanitária, o custo no país ainda é baixo em comparação com outros países.

Do ponto de vista de Nantes e Scarpelli, apud Batalha (2001), o principal problema não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside na compreensão da realidade comercial, que impõe articulações com os segmentos pré e pós-porteira, **novas formas de negociação** e práticas de

gestão do processo produtivo. Além disso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes da cadeia de produção e a conseqüente perda do **poder decisório**, em troca de maior rentabilidade e estabilidade proporcionadas.

Pigatto (2001) considera que o segmento de abate e processamento também enfrenta o efeito da excessiva influência e capacidade de pressão das grandes redes de supermercados, que gradativamente vêm aumentando seu **poder de barganha** no mercado de carnes. Esse fator, acrescido do aumento do consumo de outras carnes, principalmente de carne branca, tem afetado o poder de mercado e a rentabilidade do segmento de abate e processamento, que, tradicionalmente, regulava o mercado de carne bovina no país, sendo responsável pela sua organização.

A EMBRAPA (2004) concorda que o processo competitivo entre cadeias e a evolução tecnológica na criação de bovinos de corte estão produzindo uma melhora na qualidade de carne no Brasil. Esse novo cenário aponta uma outra expectativa importante para o setor, que é o aumento da participação no cenário de consumo mundial. Projeções internacionais sinalizam para, em futuro próximo, a consolidação do Brasil como o principal fornecedor de carne bovina. Tal projeção não está calcada na condição de maior rebanho do mundo, mas sim na rápida e contínua evolução do modelo produtivo, do uso intenso de novas tecnologias e das condições favoráveis existentes para essa exploração no país.

No entanto, é necessário destacar a presença e uma coexistência entre os modelos de negócio da bovinocultura atual e o sistema produtivo tradicional, com ramificações em pontos do agronegócio pouco estruturados e competitivos. Essa coexistência acarreta um diagnóstico ainda negativo do setor, com problemas estruturais a serem superados em curto tempo, nas áreas de genética, nutrição, manejo sanitário, processos agroindustriais, ação governamental e ações de marketing segmentado do produto, entre outros fatores.

Um dos fatores que prejudicam a avaliação do desempenho da bovinocultura de corte é a falta de organização de suas informações, fato este que impossibilita obter dados de desenvolvimento e importância. No entanto, pode-se verificar que a bovinocultura de corte responde por 47% de toda a carne produzida no país. Com o maior rebanho comercial mundial de gado bovino, com cerca de 160 milhões de cabeças, o Brasil detém o segundo lugar, com 12% da produção mundial, sendo o terceiro maior exportador, com cerca de 800 mil toneladas no ano de 1999.

As pressões impostas pela globalização da economia têm exigido da pecuária brasileira, assim como de outros setores produtivos, uma reestruturação fundamentada na eficiência.

Na tentativa de atender a essa demanda, os segmentos produtivos têm procurado se ajustar, estabelecendo novos paradigmas, inovando e aprendendo a empregar a visão sistêmica.

Partindo desse pressuposto, busca-se, no presente estudo, atender ao interesse da autora no setor da pecuária bovina de corte, uma vez que, em sua dissertação de mestrado, estudou o tema **Estratégias Empresariais nas Micro, Pequenas e Médias Indústrias de Produtos Alimentícios na Região de Ribeirão Preto**, e excluiu desse estudo as empresas que utilizavam como matéria-prima insumos de origem animal.

Espera-se que a pesquisa possa contribuir com a cadeia produtiva da pecuária de corte e na prática aos micro e pequenos pecuaristas de corte, como um instrumento de melhoria para a tomada de decisões nas negociações, de forma que os resultados contribuam para a maximização dos lucros da atividade.

Para a coleta dos dados, contou-se com o apoio da Prefeitura Municipal, Secretaria do Planejamento e Secretaria da Agricultura e Abastecimento – e a Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI –, escritório de desenvolvimento rural de São José do Rio Preto.

### 1.3 PERGUNTA DE PESQUISA E O PROBLEMA CENTRAL

A pergunta de pesquisa dar-se-á em função da inter-relação existente entre os pequenos produtores da pecuária e os comerciantes dos insumos necessários à produção agropecuária.

O problema central da pesquisa é: analisar se a relação entre fornecedores e compradores é uma das principais causas da elevação histórica e constante dos preços dos insumos e, conseqüentemente, dos custos de produção, o que encarece o preço do produto final a ser negociado e comercializado com os frigoríficos, abatedouros ou casas de carnes.

Para responder à pergunta de pesquisa e ao problema central, parte-se da visão de Araújo (2003), de que os agentes econômicos atuantes no agronegócio “antes da porteira” são

as indústrias (de máquinas, adubos etc.), as empresas produtoras de materiais genéticos e os distribuidores de insumos (atacadistas, varejistas e representantes).

“No geral, em cada segmento agropecuário existem agentes específicos “antes da porteira, constituídos por poucas e grandes empresas que, atuando em conjunto ou isoladamente, são capazes de influir nos preços e nas quantidades dos produtos ofertados, além de ter acessos políticos. Essas condições caracterizam uma relação típica de oligopólio, ou às vezes de monopólio, em face de numerosos, pequenos e desorganizados produtores agropecuaristas.

De forma complementar, ainda se tem oferta crescente mas controlável de produtos escassos (ou insumos em geral), e quase todos de fontes não renováveis, para uma oferta constantemente em crescimento.

Em outras palavras, os agentes econômicos atuantes no agronegócio “antes da porteira” são fornecedores de preços e os agropecuaristas são tomadores de preços. Isso significa que os agropecuaristas, quando vão comprar insumos, fazem a pergunta tradicional: Quanto custa ou qual é o preço?”

Com base no exposto pelo autor, pergunta-se: **O pequeno pecuarista planeja suas negociações?**

#### 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

O *objetivo geral* da tese é analisar o processo das negociações entre os pequenos pecuaristas e seus fornecedores de insumos e propor recomendações visando a maior efetividade do processo.

Os *objetivos específicos* são:

- 1) analisar como o pequeno pecuarista adquire insumos;
- 2) identificar se o pequeno pecuarista consegue negociar preço, prazo, condições de pagamento, local de entrega dos itens adquiridos, serviços veterinários, etc.;
- 3) identificar as variáveis básicas da negociação (poder, tempo, informação e ética) presentes no processo de negociação das empresas agropecuárias de micro e pequeno porte com os seus fornecedores;

4) identificar o que é ser ético para o pecuarista de corte perante o mercado no qual ele está inserido, tanto comprando insumos, máquinas e equipamentos como negociando animais para cria, recria, engorda ou comercialização;

5) identificar se a formação de associações de pequenos produtores seria uma alternativa para compras de insumos;

## 1.5 VISÃO GERAL DA TESE

O município de São José do Rio Preto foi escolhido como base desta pesquisa por possuir a maior área de pastagem do rebanho bovino do estado de São Paulo, 458.447 ha; em segundo lugar Lins, com 378.354 ha, e em terceiro Marília, com 329.567 ha., de acordo com o Instituto de Economia Agrícola (2004, p. 36). Outro fator facilitador desta pesquisa de doutorado foi o fato de a Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto, por meio de seu representante legal, Orlando Bolçone, Secretário Municipal de Planejamento, possuir uma parceria com a Universidade de São Paulo, especificamente com o Grupo Laboratório e de Sistemas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

Essa parceria entre a Universidade e a Prefeitura Local visa realizar estudos que possam contribuir com o desenvolvimento local da cidade e seus distritos, para auxiliar os atuais gestores na tomada de decisões para criação e manutenção das políticas públicas criadas e em vigor.

Em Seminário realizado em 26 de fevereiro de 2007, sobre o impacto da ampliação do setor sucroalcooleiro na microrregião de São José do Rio Preto, a presente tese contribuiu para que as autoridades presentes no evento repensassem a questão da agricultura familiar, as pequenas propriedades, os pequenos pecuaristas, o impacto ambiental relacionado à queimada de cana-de-açúcar e seus efeitos à saúde. Com base no questionamento feito pela autora e representantes do Grupo Laboratório e de Sistemas, o atual Secretário pretende reaver alguns trabalhos para que a agricultura e a pecuária possam recuperar o crescimento, uma vez que existe uma Lei, de 1980, que proíbe a criação de usinas de açúcar e álcool naquela cidade e em seus distritos.

Bandi (2002) menciona que a pecuária era a prática essencial dos mineiros que aportaram, encontrando naquela imensidão vazia as melhores condições para seus rebanhos.

São José do Rio Preto nasceu em cima de um pasto. Defronte ao cruzeiro da capelinha, ali na Matriz, o gado pachorrento do pioneiro João Bernardino dormia durante longas noites, e muitos anos depois a pecuária ainda interessava mais aos povoadores de Rio Preto, incluindo a criação de suínos e eqüinos, porque as estradas eram péssimas e os transportes caros demais para incentivarem o cultivo de arroz, milho, feijão, fumo e cana-de-açúcar. O plantel era formado pelo gado eqüino, muar, suíno e bovino, conforme as necessidades de demanda do “mercado” e das variações, no tocante à cotação do momento. Por sua posição estratégica, o Distrito tornou-se uma passagem obrigatória do gado, proveniente de Mato Grosso e Triângulo Mineiro, em direção a Araraquara, Jaboticabal e outros centros consumidores mais desenvolvidos, impulsionados pela cafeicultura.

O IEA (2004, p.49) ainda menciona que a cidade é a quarta maior em distribuição e especialização Regional do Valor da Produção Agropecuária do estado de São Paulo. A produção de origem vegetal é a maior, com 63,29%, seguida pela de origem animal, com 36,71%, e, em terceiro lugar, a pecuária de corte, com 26,66%. Em se comparando a pecuária de corte no estado de São Paulo, de acordo com os dados do IEA (2003) e (2004), a cidade de Presidente Prudente é a maior, com 57,50%, seguida por Araçatuba, com 36,20%, e em quarto lugar Campinas, com 8,02%.

A Tabela 7 apresenta a produção de animais do município e a quantidade produzida, o que faz com que a localidade seja considerada uma das melhores na produção agroindustrial.

TABELA 7 - Produção de Carnes, Aves, Leite e Mel

DISCRIMINAÇÃO	Quantidade		
	2003	2004	2005
Bovinos de Corte	8.500	8.500	8.700
Bovinos de Leite	4.400	4.600	4.420
Bovinos Mistos	18.500	18.500	18.600
Suínos	1.800	2.000	2.700
Aves de Corte (1 ano)	450.000	2.900.000	3.000.000
Ovelhas	1.200	1.200	1.200
Eqüinos	6.100	6.100	6.000
Bubalinos	150	170	200
Muare	100	110	160
Caprinos	600	600	500
Leite (litro/ano)	3.229.000	2.385.000	3.214.000
Mel (kg/ano)	6.000	9.800	9.800

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento, 2007.

Embora a Prefeitura Municipal divulgue anualmente seus resultados e as estatísticas, nota-se que são divulgados os mesmos dados nos últimos cinco anos. Segundo a Casa da

Agricultura, eles recebem as informações mensalmente dos produtores e repassam para Campinas, para que a Secretaria da Agricultura atualize os dados; entretanto, nem sempre é possível fazer tais publicações, por falta de verba do governo. A seguir, na Tabela 8, serão apresentadas as estatísticas da produção animal, número de bovinos enviados ao abate e peso, por região administrativa (RA), no estado de São Paulo, em 2005.

Conforme dados divulgados pelo IEA (2005), na Tabela 8, Presidente Prudente é a maior região administrativa do estado de São Paulo em produção animal e com o maior número de bovinos enviados ao abate e peso; em segundo lugar aparece São José do Rio Preto, região de estudo do presente projeto, e em terceiro aparece Araçatuba, principal centro de referência do país, quando se fala em boi gordo.

TABELA 8 - Estatística da Produção Animal, Número de Bovinos Enviados ao Abate e Peso, por Região Administrativa (RA), no Estado de São Paulo, em 2005

RA	Bovinos enviados ou a enviar ao abate durante o ano		
	Quantidade (cabeça)	Peso total (arroba)	Peso total (t)
Araçatuba	755.356	12.014.993	180.225
Baixada Santista	463	6.946	104
Barretos	121.793	1.921.762	28.826
Bauru	456.470	7.240.064	108.601
Campinas	347.492	5.325.849	79.888
Central	116.115	1.744.351	26.165
Franca	130.030	1.977.612	29.664
Marília	505.268	7.829.638	117.445
Presidente Prudente	916.272	14.539.183	218.088
Registro	38.620	583.919	8.759
Ribeirão Preto	72.474	1.106.958	16.604
São José do Rio Preto	785.993	12.067.628	181.014
São José dos Campos	141.011	2.154.781	32.322
São Paulo	8.133	121.985	1.830
Sorocaba	611.193	9.575.161	143.627
Estado	5.006.683	78.210.830	1.173.162

Fonte: Instituto de Economia Agrícola e Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, 2005.

A presente tese possui 7 capítulos e seus respectivos subitens:

O Capítulo 1 desta tese possui uma introdução e objetivos, a importância do sistema agroindustrial da carne bovina, justificativa do trabalho, pergunta de pesquisa e o problema central e os objetivos da pesquisa.

No Capítulo 2 elaborou-se uma revisão da literatura sobre negociação, o gestor negociador, e as variáveis básicas da negociação (poder e dependência, e o poder e dependência na agropecuária, o tempo e o tempo na agropecuária, a informação e a informação na Agropecuária, a ética na negociação e a ética no agronegócio).

No Capítulo 3 encontra-se um breve histórico da visão sistêmica e *agribusiness*, a cadeia produtiva, a cadeia produtiva da pecuária no Brasil, a pecuária e a visão sistêmica, a ética na pecuária, administração rural e a caracterização das atividades da pecuária.

No Capítulo 4 discorreu-se sobre a comercialização dos insumos, economias de escala, os custos de transação, custos na pecuária, estratégias de redução de custos, as perdas no poder de compra e a ação coletiva como uma alternativa para amenizar custos e perdas.

No Capítulo 5 apresentou-se a metodologia utilizada na presente tese, o tipo de pesquisa, as perguntas de pesquisa, o modelo de pesquisa e apresentação das variáveis, o plano amostral, coleta de dados, método e instrumento, técnica e análise dos dados, as etapas da pesquisa, coleta e crítica dos dados e o plano de análise dos dados.

No Capítulo 6 estão demonstradas as discussões e análise dos dados, a coleta de dados e a tipologia das propriedades da pecuária visitadas em São José do Rio Preto; análise dos dados sobre negociação na pecuária, análise dos dados sobre a primeira variável básica da negociação, o “poder na pecuária”, análise dos dados sobre a segunda variável na negociação, o “tempo na pecuária”, análise da terceira variável na negociação, “informação na pecuária” e a quarta variável, a “ética na pecuária” e o “associativismo” em São José do Rio Preto. Também são tratadas as implicações gerenciais

No Capítulo 7 encontram-se as considerações finais e contribuições da pesquisa, as limitações da pesquisa e perspectivas de pesquisas futuras.

## 2 NEGOCIAÇÃO

No presente capítulo foi elaborada uma revisão da literatura sobre negociação, o gestor negociante e as variáveis básicas da negociação (poder e dependência, e o poder e dependência na agropecuária, o tempo e o tempo na agropecuária, a informação e a informação na agropecuária, a ética na negociação e a ética no agronegócio).

Paschoarelli (2007) menciona que boa parte das pessoas desconhece pontos essenciais a serem tratados no momento de se fechar um negócio. O autor argumenta que todas as transações financeiras resumem-se na compra, venda ou aluguel de alguma mercadoria ou serviço, que uma das mercadorias mais transacionadas é o dinheiro e seu preço é chamado de juros. Muitas pessoas desconhecem o que é essencial negociar, pois são leigos no assunto e desconhecem grande parte das regras envolvidas no jogo das negociações.

Ury (2006) afirmou que negociar é um exercício para ajudar a resolver o problema alheio.

“Em contrapartida, o outro lado resolverá o seu. Ouvir o outro lado e entender quais são os seus interesses é fundamental. Trata-se de uma tarefa difícil, porque sempre que se negocia alguma coisa pensa-se apenas em resolver o problema alheio. Negociar é parte essencial do processo de tomada de decisão”.

Hillstrom e Hillstrom (2006) citam que a negociação descreve qualquer processo de comunicação entre indivíduos que pretendem alcançar um compromisso ou fazer um acordo para satisfação de ambas as partes. Negociar envolve averiguar os fatos da situação, expor tanto os interesses comuns quanto os opostos das partes envolvidas, e barganhar para resolver tantas questões quanto possível. Os autores consideram que em quase todas as situações diárias ocorre a negociação e que o ponto a ser alcançado em uma negociação é um acordo e não uma vitória ou uma solução que satisfaça as duas partes, seus interesses e necessidades.

Para Olivier (2005), a negociação é o processo pelo qual as pessoas físicas e/ou jurídicas desenvolvem esforços para estabelecer alternativas que lhes permitam satisfazer os vários interesses e necessidades de todos os envolvidos, e elegem aquela que melhor complete a todos.

Nierenberg e Ross (2003), seguindo o mesmo raciocínio, consideram a negociação um processo pelo qual seres humanos ou grupos de seres humanos trocam idéias a fim de realizar mudanças em suas relações.

Scare e Martinelli (2001) conceituam a negociação com um processo em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. No entanto, para esses autores, houve uma mudança de foco no objetivo do negociador, ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos e, nos tempos atuais, esse mesmo negociador busca um relacionamento duradouro e contínuo, para que, a médio e longo prazo, atinjam-se os benefícios para todos os envolvidos na negociação.

Para Sebenius (1998), a negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Mas conforme esse problema conjunto é resolvido, misturam-se ciência e arte, o processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo, que é possível obter em determinada situação, e a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência.

Ury (2001) lembra que esse processo em si só não é livre de custos; pode custar muito tempo e esforço, fazendo perder outras possibilidades.

Na visão de Shell (2001), a negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que percebemos que a estamos praticando. Uma negociação é um processo de comunicação interativa que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós.

Matos (2003) diz que a negociação é um instrumento eminentemente educacional. O exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço consentido, à cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização. Negociação é basicamente conversação, significando a prática habitual do diálogo. Negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos.

Mills (1993) considera que a negociação é muito mais do que persuasão e comprometer recursos: os indivíduos possuem interesses comuns, que partilham para reduzir os custos; os dois lados têm interesses comuns e interesses conflitantes.

Robinson (2004) menciona que grande parte das relações entre as empresas ocorrem em torno da negociação – comprador com vendedor, cliente com consultor, empresa com banqueiro. Todos os envolvidos no processo conhecem o objetivo – chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória, depois de um processo de discordância controlada. A compreensão das regras do processo e a observância das regras entre os participantes constituem um

aspecto imprescindível para o sucesso. Muitas negociações naufragam porque uma parte sabota inadvertidamente o processo, por ingenuidade ou mau comportamento.

Partindo do relato dos autores, entende-se que negociação é um processo contínuo, diário, muitas vezes desgastante, que envolve pessoas, interesses, situações, dinheiro e *status*. Cada negociador possui uma característica ou habilidade diferente de negociar, porém, aconselha-se que ouvir o outro lado e encontrar benefícios mútuos entre os envolvidos em qualquer negociação é o melhor caminho para que o resultado almejado entre os envolvidos seja frutífero para ambos os lados.

**a) Perguntas do questionário para coleta de dados envolvendo negociações.**

1. O Sr. faz cotações de insumos ou compras? ( ) cotações de insumos ( ) compras
2. A empresa adquire insumos? Onde? Cite cinco principais fornecedores.
3. Quais são os insumos que o Sr. compra para utilizar na pecuária de corte?
4. A empresa adquire insumos diretamente da indústria? ( ) Não ( ) Sim Qual\_\_\_\_\_
5. Quando necessita comprar insumos (sal comum, mineralizado, proteinado, ração, etc.), costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
6. Quando necessita comprar vacinas, vermífugos e outros medicamentos, costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
7. Quando necessita comprar calcário, fertilizantes e sementes, costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
8. Quando necessita comprar tratores, veículos, balanças, etc., costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
9. O Sr. compra animais para engorda? Se sim costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
10. O Sr. compra animais para recria? Se sim costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.

11. O Sr. compra animais para revender? Se sim costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
12. Quando compra animais para revender o Sr. costuma negociar? Se sim costuma negociar? Preço, prazo, qualidade do produto, maior quantidade e local de entrega.
13. A empresa adquire sêmen? Se a resposta for sim, costuma negociar as condições?
14. Quais as facilidades ou vantagens que consegue quando negocia suas compras?
15. Quais as dificuldades ou desvantagens que percebe quando negocia suas compras?

## 2.1 O GESTOR – NEGOCIADOR

Cohen (2007) diz que um bom negociador deve cavar fundo, almejar, deve tentar entender porque o objetivo específico irá servir aos seus interesses. Ele deve olhar para a outra parte e entender a posição adotada pelo outro lado da negociação e deve tentar adivinhar em quais interesses seu oponente está baseado.

Almeida Jr. (1997) considera o negociador um líder, isto é, tem seguidores dentro de qualquer organização, que o aceitam como representante. O negociador vivencia processos em dois âmbitos: um junto aos seus representados e outro junto aos representantes da outra parte. É alguém em que se deposita confiança.

Kotter (1982) retrata que todo negociador (o executivo ou o principal envolvido no negócio) deve lidar com outras organizações e indivíduos para buscar atender aos interesses da empresa. Essa atividade tem duas facetas distintas: a primeira se relaciona com negociações externas, com outras unidades ou organizações, e nela o indivíduo negociador aparece como Figura de Proa, como Porta-voz e como Alocador de Recursos, negociando recursos em tempo real com o oponente. Mas é também igualmente importante o segundo aspecto, o das negociações internas à sua unidade, com seus próprios subordinados. Nessas negociações internas, o executivo passa a assumir esses três papéis da unidade como um todo – Figura de Proa, Porta-voz e Alocador de Recursos.

Mintzberg (1977), definindo o papel dos executivos, administradores e gestores do negócio, destaca que as negociações são parte do trabalho deles ou um “meio de vida”. Talvez sejam até tarefas de rotina e não podem ser deixadas de lado; são parte integrante de seu

trabalho, pois somente eles têm autoridade para comprometer recursos da empresa e somente eles possuem as informações que as negociações importantes exigem.

Nierenberg e Ross (2003) consideram que o fator que mais conta no desenrolar de uma negociação é a filosofia que está por trás de cada uma das partes envolvidas, “os negociadores”. O segredo para se criar uma filosofia do “todos ganham”, é estudar cada aspecto da negociação, levando em conta o ponto de vista da outra parte, ou das outras partes.

Fischer et al.(1994) descrevem que todo negociador tem dois tipos de interesses na substância e na relação; todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que ele negocia; além disso, ele também tem interesse em seu relacionamento com o outro lado.

Como o presente projeto está sendo desenvolvido no Brasil, Ury (2006), no Fórum Mundial de Negociação, realizado em São Paulo, comentou que o estilo brasileiro de negociação deveria ser exportado. A principal característica do negociador brasileiro é o improviso. Os brasileiros possuem jogo de cintura; o improviso torna o perfil das negociações mais flexível, o que significa fechar mais facilmente o acordo. Saber negociar é, talvez, a principal competência necessária a qualquer executivo.

Fisher e Ury (1994) sugerem que todo negociador, antes de iniciar qualquer negociação importante, deve considerar as conseqüências potenciais de não ser possível se chegar a um acordo. Nesse sentido, os autores sugerem que se determine o que denominaram BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) sendo a chave do poder de negociação (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997; DONALDSON e DONALDSON,1999).

Mills (1993) considera que uma BATNA envolve três etapas:

1. O indivíduo relaciona tudo que poderia fazer se não chegasse ao acordo.
2. O indivíduo explora o melhor de suas opções e tenta melhorá-las.
3. O indivíduo escolhe a melhor opção.

Uma BATNA é capaz de demonstrar como medir suas propostas com relação a alternativas realistas, em vez de limites rígidos. Utilizando uma BATNA, o negociador nunca negociará “no escuro”, e quanto mais forte ele for, maior seu poder de negociação.

Atualmente, o gestor, negociador, principal executivo do negócio deve estar preparado para negociar vinte e quatro horas por dia. Ele deve conhecer táticas de negociação, saber ouvir, possuir o maior número de informações possíveis, ser realista, flexível, ter competência para negociar e fazer com que os envolvidos na negociação saiam satisfeitos após o negócio feito; ele deve saber medir e analisar os resultados obtidos em um processo de negociação e fazer com que futuras negociações aconteçam no futuro.

## 2.2 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO

As variáveis poder e dependência, informação e tempo, elencadas nesta pesquisa, aparecem em uma negociação, isoladas ou acompanhadas de outras variáveis.

Mills (1993) relata que os negociadores efetivos tentam multiplicar o número de variáveis, uma vez que cada nova variável cria mais opções de pacotes. Quanto mais variáveis, melhores as chances de um acordo mutuamente benéfico.

De acordo com Martinelli e Almeida (1998), cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações, com base no seu ponto de vista e sua conveniência, que até mesmo se altera em situações diversas ao longo do tempo. No entanto, em qualquer situação, objetivo da negociação, importância e oportunidade, os autores definem as estratégias como três variáveis básicas influenciando esse processo: poder e dependência, informação e tempo.

As dinâmicas do poder e da dependência são fatores importantes a serem considerados, pois eles permitem uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a *performance* da negociação. O poder pode ser definido como a habilidade de um ator (A) conseguir de um outro ator (B) aquilo que ele deseja (HOGARTH-SCOTT, 1999). Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

O poder de cada parte está intrinsecamente relacionado com a interdependência das relações dos parceiros envolvidos. Isto significa que o poder de um agente (A) depende do nível de dependência do agente (B) e vice-versa (HOGARTH-SCOTT, 1999).

Para Cohen (1980), as três variáveis cruciais ou estratégias também são: poder, tempo e informação. Em relação à variável poder, segundo o autor, ela é considerada neutra. É uma maneira de ir de um lugar a outro. Ela lhe permite mudar sua realidade e alcançar aquele objetivo. Além disso, é um conceito que pode ter conotações negativas, mas não necessariamente, e nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim. O poder, segundo Cohen (op. cit.), é classificado em: poder da concorrência, da legitimidade, dos riscos, do compromisso, de especialização, de conhecer necessidades, do investimento, da recompensa e da punição, da identificação, da moralidade, do precedente, da persistência, da capacidade persuasiva e da atitude.

A segunda variável é o tempo, que é essencial para o resultado da negociação, podendo tornar-se um fator limitante do processo. Quanto mais tempo disponível, maior a chance de chegar a um acordo satisfatório.

Por fim, a terceira variável é a informação, que pode abrir a porta para o sucesso e afeta a avaliação da realidade e as decisões que são tomadas.

### **2.2.1 O Poder e Dependência**

Para discorrer sobre a variável poder, é necessário visualizar a organização como um todo e, partindo do princípio que toda organização possui um indivíduo que a administra ou gerencia, encontram-se em Kotter as quatro táticas de poder exercidas pelos gerentes. A primeira consiste na criação de um senso de obrigação e dívida nos subordinados; na segunda tática, o autor considera que, para se alcançar o poder, é necessário construir uma imagem de competência, a qual é alimentada por realizações visíveis; o terceiro método é estimular a identificação, nos subordinados, tanto no plano consciente como no inconsciente, e a última é fomentar nos outros a idéia de dependência, para obter ajuda e evitar contratemplos. Por meio de tais evidências, é provável que os gerentes consigam controle das decisões, finanças, informações, equipamento, espaço físico e empregados. Ao mesmo tempo, eles cultivam a imagem do seu poder e o contato com as pessoas.

Souza (1985) definiu o poder como a “capacidade de influência”; tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém. Tal influência não se reduz apenas ao plano intelectual e da ação, mas pode se estender, ainda, ao plano dos sentimentos.

Assim, o ser humano tem poder, se desperta na outra parte emoções de amor, ódio, medo, desejo de adquirir algo, etc.

Mills ( 1993) considera que o poder tem todos os tipos de associações maléficas; ele em si só não é bom nem mau, não corrompe os homens, mas os tolos, quando chegam a uma posição do poder e ainda menciona que o negociador tem poder sobre os outros negociadores na medida em que pode induzi-los a fazer algo que, de outra forma, não fariam.

Em se tratando do “poder”, Nierenberg e Ross (2003, p.90) ressaltam que:

“Quando usamos o termo “poder”no contexto de uma negociação, estamos nos referindo à capacidade de um indivíduo de dominar. O exercício do poder pode provocar emoções fortes – no bom sentido, admiração, respeito e consentimento; no mau sentido, medo, hostilidade, rejeição e retaliação”.

Kennedy (2005) ressalta que o indivíduo tem poder sobre os outros negociadores na medida em que pode induzi-los a fazer alguma coisa que de outro modo eles não fariam, e vice-versa. O poder é subjetivo e o negociador só percebe o poder deles a partir de muitas influências em sua mente, algumas delas inconscientes, algumas equivocadas e outras manipuladas por eles.

Matos (2003) considera que a realidade do poder e da influência soa, para muitos, como uma dura contingência, como algo eticamente equivocado; daí, usam-se artifícios eufemísticos, designando-os de hierarquia. Com isso, procura-se amenizar o exercício da autoridade, ao mesmo tempo em que se tenta neutralizar expressões como manipulação e controle. (...) Para tornar o poder eficiente e eficaz, ou seja, efetivo, é fundamental a participação integrada das lideranças. Uma mesma mensagem, uma mesma linguagem.

Por outro lado, a *Harvard Business* (2003) menciona que em toda negociação existe o poder do diálogo. O diálogo é um poderoso meio de comunicação e um eficaz antídoto para a maioria, senão para todas as barreiras humanas identificadas. O diálogo é geralmente o melhor caminho de que dispomos para identificar e trazer à tona receios e preocupações não reveladas, desenvolver soluções e chegar a entendimentos comuns. Embora a prática do diálogo entre um ou mais indivíduos se perca nas brumas do tempo, Platão, em seus diálogos Socráticos, auxiliou o ocidente a apreciar seu poder. O objetivo de Platão não foi dizer o que ele, diretamente, pensava, mas ensinar como se jogar com idéias em um processo lógico que, por fim, conduz à verdade e ao entendimento comum. O mesmo processo lógico faz com que

a negociação tramite suavemente, produza as melhores idéias e gere concordância em torno das mesmas. O diálogo também ajuda a orientar a necessidade de usar muitas palavras, de ser prolixo.

Souza (1985) diz que o poder de “dependente” decorre de outrem com poder mais alto, com quem o sujeito se relaciona. A pessoa é poderosa, porque está identificada com alguém poderoso.

Couglan et al. (2002) dizem que o poder representa a capacidade que um membro tem de conseguir que outro membro faça alguma coisa que de outro modo ele não faria; poder é o potencial para influenciar. O poder é hipotético, especulativo e impossível de ser avaliado de maneira precisa.

Christopher (1996) menciona que poder é a capacidade de persuadir as outras pessoas a fazer o que queremos, de preferência de uma forma que elas nos agradeçam pela oportunidade de fazê-lo.

Cohen (1980) classifica os poderes em: (1) o poder da concorrência, (2) o poder da legitimidade, (3) o poder dos riscos, (4) o poder do compromisso, (5) o poder de especialização, (6) o poder de conhecer “necessidades”, (7) o poder do investimento, (8) o poder da recompensa e da punição, (9) o poder da identificação, (10) o poder da moralidade, (11) o poder do precedente, (12) o poder da persistência, (13) o poder da capacidade persuasiva, (14) o poder da atitude e não faz menção ao poder de barganha utilizado por alguns autores que discutem os poderes em negociação.

Analisando os poderes propostos por Cohen, entende-se que o poder da concorrência cria uma disputa por algo que se possui, e, no caso do pequeno pecuarista, o dinheiro é algo valioso para ele; o segundo poder é o da legitimidade e esse poder pode ser questionado e ou desafiado, o que se pode dizer que são as garantias fornecidas por esses produtores em uma negociação; o terceiro poder é o do risco, e nesse poder é necessário que o pecuarista esteja disposto a correr riscos enquanto negocia os preços dos insumos adquiridos, condições de pagamentos, transporte, etc... Já o poder do compromisso é fazer com que as pessoas se comprometam, dividindo, assim, o risco total (compras em conjunto, associações de pequenos produtores), com base no compromisso assumido entre os envolvidos nesse processo. Acredita-se que o poder de especialização são as habilidades adquiridas com o tempo na

atividade, capacidade ou experiência adquirida no campo, com os anos de vida do negócio e as negociações realizadas anteriormente.

O outro poder é conhecer as reais necessidades da outra parte. Quando os produtores procuram os insumos para serem comprados, os fornecedores entendem que eles necessitam dos insumos para o negócio e, por outro lado, quando possuem o produto final, precisam conhecer as reais necessidades dos frigoríficos, abatedouros e casas de carnes.

Quando se fala em poder do investimento, deve-se analisar o que se está investindo nessa negociação: tempo, dinheiro, conhecimento ou energia (preço, custo, taxa de juros, salários, etc...).

Com o poder da recompensa e da punição, o negociador tem em suas mãos as condições para ajudá-lo ou prejudicá-lo, conhecendo suas reais percepções e necessidades; então, um pode controlar o comportamento do outro. Esperando-se que o outro aja profissionalmente e com bom senso ao negociar, em contrapartida se ganha, em retribuição, cooperação, lealdade, respeito, compreensão e empatia.

Com base nos poderes anteriormente apresentados, o poder da moralidade também se faz presente em uma negociação. São os padrões éticos e morais envolvidos nas negociações entre os pecuaristas, fornecedores e clientes. Por outro lado, o poder do precedente se baseia nos tipos de atitudes tomados anteriormente, os costumes, as políticas e as práticas adotadas no presente e no passado. Cohen (1980) considera que a maioria das pessoas não é persistente o bastante quando negocia; o indivíduo deve ter firmeza e persistência naquilo que almeja. Com capacidade persuasiva, ou com o poder dos argumentos lógicos, o produtor deve ser capaz de influenciar os envolvidos nos processos e nas negociações.

O último poder que o autor considera relevante em uma negociação é o poder da atitude. Nesse poder estão envolvidas a pressão e a tensão que o indivíduo passa, desde que ele acorda, começa a desenvolver suas atividades e a analisar os resultados obtidos com as atitudes tomadas.

Alguns autores mencionam um outro poder na negociação, o poder de barganha, que, segundo Olivier (2005), é a posição de força relativa que o negociador possui em relação ao outro, no processo.

“Durante uma negociação é fundamental identificar a posição de cada lado em termos de poder, ou seja, qual o “poder de barganha” relativo de cada parte em

relação ao negócio, cuja origem pode estar associada à qualidade, à urgência, ao preço e à exclusividade. Quando se fala em poder é importante conhecer as seguintes possíveis forças do vendedor e do comprador”.

TABELA 9 - Possíveis forças do comprador e do vendedor

POSSÍVEIS FORÇAS	
COMPRADOR	VENDEDOR
Compras periódicas.	Exclusividade na fabricação e comercialização do material ou prestação de serviços.
Pontualidade no pagamento.	Ser detentor de marcas e patentes.
Aquisições em grandes quantidades.	Flexibilidade de escala (capacidade de entregar grandes ou pequenas quantidades, conforme o caso).
Aquisições com valores significativos para o fornecedor.	Cumprimento de prazos de entregas, capacitação em <i>just in time</i> ..
Capacidade de influenciar outros compradores.	Qualidade adequada às necessidades da empresa compradora.
Possibilidade de fabricar o material ou de executar o serviço.	Preços competitivos e mercado comprador.
Possibilidade de desenvolver material alternativo.	Prazos elásticos de pagamento.
Possibilidade de desenvolver novo fornecedor.	Garantia superior à da concorrência e assistência técnica facilitada.
Diversidade no mercado vendedor.	Certificação em ISSO.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Olivier (2005).

A autora considera que, na prática, ocorre choque entre comprador e vendedor, cada qual explorando as suas forças e tentando ocultar as suas fraquezas. Ela acredita que terá bons resultados nas negociações a parte que melhor conseguir administrar esses fatores.

Thompson Jr. e Formby (1998) dizem que:

“o poder de mercado dos fornecedores representa uma força competitiva forte ou fraca; depende das condições de mercado prevalentes na indústria em que os fornecedores se localizam e da importância do item que eles estão ofertando. O poder de mercado dos fornecedores é mínimo ou inexistente toda vez que o item em consideração for uma mercadoria padrão disponível no mercado a partir de um grande número de fornecedores com ampla capacidade para atender a todos os pedidos. Então é relativamente simples mudar de fornecedor toda vez que for necessário, escolhendo comprar daqueles que fizerem a melhor oferta”.

O poder de mercado dos compradores, da mesma forma que o dos fornecedores:

“a força competitiva dos compradores pode variar de forma forte a fraca. Os compradores possuem um grande poder de barganha e uma grande capacidade de influenciar o mercado em um certo número de situações. (...) Nem todos os compradores têm o mesmo poder de barganha com relação aos vendedores, e alguns deles podem ser mais sensíveis do que outros com respeito a preço, qualidade ou serviço.

Nierenberg e Ross (2003) citam um outro tipo de poder, “o da empatia”, que se refere à “outra parte”, numa negociação. As autoras ressaltam que o negociador deve ter em mente que a pessoa com quem se está negociando também negociará com outra pessoa; elas alertam para que o negociador consiga o maior número possível de detalhes (informações), fazendo perguntas pertinentes, mostrando seu interesse com gestos e expressões faciais receptivos e relatando problemas semelhantes aos que você provavelmente enfrentará na sua empresa.

Olivier (2005) cita o poder da improvisação, que é decorrente da postura de profissionais que se acham bons improvisadores e, por tal motivo, dispensam boa preparação para participar de uma negociação. As chances de obter prejuízos são enormes, pois a improvisação leva a queimar etapas do processo da negociação e também não oferece um rumo ao condutor da negociação; normalmente é feita sem objetivos, sem planejamento, sem preparação prévia, mas o negociador é capaz de propor um “jeitinho” para conseguir o objetivo almejado.

Mills (1993) cita seis fontes de poder nas negociações: poder da recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder da informação (considerada por alguns autores como variável), poder do especialista e poder pessoal.

1. **Poder de recompensa:** são formas para persuadir os outros; convencemos o outro de que aquilo que está sendo negociado será bom para ele.
2. **Poder coercitivo:** é o oposto do poder de recompensa; toda pessoa ou instituição que tenha o poder de punir tem o poder coercitivo. Esse poder não deve ser considerado algo necessariamente mau ou imoral.

Christopher (1996) menciona o significado, neste caso, basicamente, o poder de recompensar ou punir os outros, com dinheiro, elogios ou censura, força ou persuasão, a promessa de uma promoção ou a motivação para servi-lo por assumir suas metas como as deles. Seu poder de coerção sobre as outras partes, numa negociação, depende grandemente do ponto que elas achem que você pode beneficiá-las ou prejudicá-las.

3. **Poder legítimo:** o autor cita como exemplo uma pesquisa em que o indivíduo levará choques ao responder a determinadas questões certas ou erradas e alerta que o negociador deve estar preparado para desafiar o poder legítimo, quando ele for usado sem critério.

Por sua vez, Christopher (1996) diz que o poder legítimo provém da autoridade que lhe é conferida para agir em posição de poder. Seu poder legítimo sobre as pessoas e grupos depende da extensão em que eles o vêem como detentor do direito ao respeito e autoridade, posição de liderança, isto é, líder.

4. **Poder da informação:** está no centro do processo de barganha. Mesmo nas negociações mais simples, ambas as partes assumem uma posição, depois apresentam os fatos, os argumentos, os dados e outras informações para apoiar sua posição. Ambos os lados utilizam as informações para fazer o oponente modificar sua posição; tem que haver suficiente área comum para atingir um acordo satisfatório.

Christopher (1996) ressalta que a informação difere do conhecimento, embora esteja ligada a ele. Se você puder fornecer aos outros a informação que desejam ou necessitam, sobre aonde ir, onde encontrar, ou o que fazer, você terá poder em uma negociação. Todo negociador deve possuir informações que os outros necessitem, para apresentar.

5. **Poder do especialista:** é uma forma especial do poder da informação. Informação de um especialista é muito mais digna de crédito, mais persuasiva. Os especialistas estabelecem sua autoridade mostrando-nos suas credenciais ou qualificações.

Christopher (1996) chama de poder de conhecimento, o poder de especialistas, e ressalta que conhecimento é poder. Se o indivíduo é visto pelos outros como alguém que sabe mais que eles, numa determinada situação, então será bem provável que lhe concedam autoridade. Todo ser humano é capaz de aumentar seu poder do conhecimento pelo estudo e pela autoconfiança.

6. **Poder pessoal:** como regra, preferimos concordar com pedidos das pessoas de quem gostamos e que conhecemos. Cada ser humano possui qualidades com as quais uns se identificam com os outros, como: honestidade, receptividade, integridade, amizade, charme e carisma. Tais qualidades podem ser físicas, agradam a outra parte, e, se usadas qualidades para influenciar outras pessoas, são chamadas de poder pessoal.

Christopher (1996) considera o poder pessoal como o poder da personalidade. E, provavelmente, esse é o instrumento mais valioso do negociador: “fazer amigos ou influenciar pessoas”.

## 2.2.2 O Poder na Agropecuária

Neves e Wedekin (1995), em artigo publicado na RAUSP, mencionaram a reestruturação e o poder no *agribusiness*, e consideram que o mercado mundial de alimentos passou por ondas.

Na primeira onda, o poder estava no campo. Na segunda, o poder foi exercido pela indústria (após a Segunda Guerra Mundial). Na terceira onda, ao longo dos últimos 20 anos, o poder e a liderança migraram gradativamente para o segmento de distribuição, em particular para o comércio varejista, e a quarta onda de poder (o poder sistêmico da coordenação dos negócios) está na coordenação do *agribusiness*. A necessidade de coordenação põe em xeque a gestão das empresas, das instituições governamentais e das entidades de representação das classes empresariais.

Paulillo (2000) menciona que, no caso citrícola brasileiro, no contexto de relações de força e de decisões, o poder de negociação é definido a partir das capacidades de representação e de aglutinação dos atores individuais e coletivos dispostos em uma rede, e dos recursos de poder pertencentes a cada um, utilizados para tentar obter melhores resultados e evitar uma possível dependência de outros atores. Isto é, podem ser atribuídas dimensões às negociações por meio do poder de representação, do poder de aglutinação e dos recursos financeiros, organizacionais, tecnológicos, políticos, jurídicos e constitucionais.

No caso citrícola brasileiro, o poder de representação é definido a partir da participação dos atores coletivos nas redes de relações estratégicas estabelecidas, em que ocorre a efetivação das negociações e dos processos de governança. Assim, o poder de representação existe quando o ator possui *status* de negociador. Neste caso, o *status* público atribuído pelo Estado é muito importante.

Ainda no caso citrícola, o poder de aglutinação (de um ator coletivo) é reconhecido quando este é capaz de aglutinar parte significativa de seus membros potenciais, apresentando-se como o interlocutor válido nos processos de negociação. Assim, pode-se levar em conta o volume de associados sobre o total potencial, a dispersão de interesses dos membros potenciais (dispersão estratégica) e dos associados, a frequência dos atores nas reuniões e o apoio ou reconhecimento dos associados nos acordos e procedimentos tomados pela organização ou grupo de pressão.

Paulino (2001) menciona que a análise organizacional pautada nas relações de recursos de poder (constitucionais, jurídicos, organizacionais, financeiros e de informação) se diferencia das tradicionais análises centradas nas relações de compra e venda do mundo capitalista. Essa observação é particularmente importante quando se quer ampliar o campo de análise daquelas teorias baseadas no tradicional conjunto de atividades a montante e a jusante dos encadeamentos produtivos.

Pinotti e Paulillo (2006), estudando o poder das empresas processadoras avícolas do estado de Santa Catarina, identificaram que, em relação ao poder de negociação, a Associação Brasileira dos Produtos e Exportadores de Frangos tem maior destaque porque as empresas associadas partilham objetivos comuns determinantes de regras de conduta interna, que levam a uma mesma lógica de ação. Assim, proporcionam uma forma de atuação mais homogênea entre os atores do grupo, em comparação à União Brasileira de Avicultura, facilitando o consenso sobre a decisão que deve ser adotada. Entre as principais ações dessa entidade estão: 1) abertura de novos mercados externos, sendo que a comercialização já é feita com mais de 100 países; 2) restituição de 5,37% dos tributos (Programa de Integração Social - PIS e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS) incidentes no processo produtivo da carne de frango exportada, melhorando os custos para competitividade do produto no mercado externo; 3) aglutinação de mais associados para aumento da base exportadora; e 4) obtenção de um porta-voz direto dos objetivos dessa entidade com o Ministro de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (um dos herdeiros da Sadia).

#### **a) O Poder de Barganha**

Azevedo (1996) diz que, intuitivamente, a solução de um processo de barganha é dada pelo poder de cada parte, definido pela capacidade de impor às contrapartes um determinado resultado do conflito. Quando essa capacidade é perfeitamente assimétrica, ou seja, uma das partes pode impor unilateralmente a solução que deseja, a barganha é trivial.

“Barganhar é negociar os termos de uma relação. Assim, barganha transcende o mundo das transações econômicas, podendo tratar de relações políticas, sociais, etc.”

Em sua tese, o autor restringe a barganha à situação na qual “indivíduos (jogadores) têm a possibilidade de concluir um acordo mutuamente benéfico; há conflito de interesses a respeito de qual acordo deve ser estabelecido, e nenhum acordo pode ser imposto a qualquer

indivíduo sem a sua própria aprovação”. O autor considera que a barganha é interessante e, de outro lado, que essa barganha não é trivial. O fato de existir a possibilidade de as partes atingirem um acordo mutuamente benéfico torna interessante a negociação dos termos de uma relação.

Mills (1993) diz que uma “barganha” é uma oferta específica para solucionar uma questão.

Kennedy (2005) menciona que o poder de barganha pode ser medido em função dos custos relativos do desacordo para cada uma das partes e a satisfação operacional pode ser derivada calculando os custos reais de rejeitar a OFERTA da outra parte.

$$\text{Seu poder de barganha} = \frac{\text{Custo para o outro lado rejeitar seus termos}}{\text{Custo para o outro lado aceitar seus termos}}$$

$$\text{O poder de barganha do outro} = \frac{\text{Seu custo de rejeitar os termos do outro}}{\text{Seu custo de aceitar os termos do outro}}$$

Por outro lado, o autor ressalta que é importante saber que poder de barganha o indivíduo tem, mesmo que você decida não utilizá-lo; se você detém influência sobre o resultado, você terá poder de barganha.

Melo (2004), em entrevista realizada com o Diretor do Instituto FNP, José Vicente Ferraz, publicou a seguinte matéria: **Quem fica com o lucro da carne: entre os elos da cadeia pecuária, o varejo desbanca pecuaristas e frigoríficos e leva a maior fatia de lucros.** Com o poder de barganha, o varejo passou a impor os preços aos frigoríficos, esmagados também pelos produtores, que ainda tinham certa força. Há quatro anos, porém, o início das exportações exigiu organização, ganho de escala e profissionalização e os frigoríficos instalaram plantas nas regiões produtoras, para comprar onde o preço estivesse melhor. Viraram indústrias e, com a verticalização, passaram a produzir couro, sabões, etc., e a aproveitar miúdos. Quem está levando maior desvantagem é o produtor; o varejo está levando a vantagem, por causa do poder de concentração e de barganha.

Já o segmento de abate e processamento enfrenta o efeito da excessiva influência e capacidade de pressão das grandes redes de supermercados, que, gradativamente, vêm aumentando seu poder de barganha no mercado de carnes. Esse fator, acrescido do aumento do consumo de outras carnes, principalmente de carne branca, tem afetado o poder de mercado e a rentabilidade do segmento de abate e processamento, que, tradicionalmente,

regulava o mercado de carne bovina no país, sendo responsável pela sua organização (PIGATTO, 2001).

O mercado pecuário brasileiro, até há alguns, anos caracterizava-se por um grande poder de barganha dos produtores, proporcionado pela possibilidade de retenção do gado nos pastos, com relativamente baixo desembolso monetário (FAVERET FILHO e DE PAULA, 1997).

Wedekin e Neves (1995) dizem que é possível classificar essas transformações como uma terceira onda que vem reestruturar o poder nas relações entre produção e consumo. “Na primeira onda, o poder estava no campo. Na segunda onda, o poder foi exercido pela indústria, notadamente após a Segunda Guerra Mundial. Na terceira onda, ao longo dos últimos 20 anos, o poder e a liderança gradativamente migraram para o segmento de distribuição, particularmente o comércio varejista”.

O FAS (2006) divulgou que os grandes varejistas estão exigindo um fornecimento confiável do abastecimento da produção da agricultura, para esses abastecedores (produtores), com consistência em volume e em qualidade.

#### **b) Perguntas do questionário para coleta de dados envolvendo a primeira variável o poder nas negociações.**

1. **Poder da Concorrência:** Algum banco já lhes ofereceu serviços? ( ) Sim ( ) Não Qual. \_\_\_\_\_
2. **Poder da Concorrência:** Alguma indústria de insumos já lhes ofereceu produtos diretamente? ( ) Sim ( ) Não Qual \_\_\_\_\_
3. **Poder da Concorrência:** Na sua opinião: O pecuarista que prefere correr riscos pode obter melhores resultados?
4. **Poder da Concorrência** Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros?
5. **Poder da Legitimidade:** O pequeno produtor imagina ter alguma autoridade quando negocia com um fornecedor?
6. **Poder da Legitimidade:** O pequeno produtor pode conseguir tudo que imagina quando negocia com um fornecedor?
7. **Poder da Informação:** Na sua opinião: Consegue uma melhor vantagem na negociação quem possui um maior número de informações?

8. **Poder dos riscos:** Na sua opinião consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos?
9. **Poder dos riscos:** Todo pecuarista deve saber pesar os prós e os contras em uma negociação? O Sr. se considera um negociador:  
( ) cauteloso ( ) ganancioso ( ) prefere esperar e não fechar negócios as pressas ( ) prefere se arrepender após o negócio fechado
10. **Poder de especialistas:** Na sua opinião: Consegue uma maior vantagem em uma negociação quem utiliza especialistas para negociar?
11. **Poder de especialistas:** Na sua opinião o pecuarista que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores?
12. **Poder de identificação:** Na sua opinião o vendedor deve possuir alguma identificação na vestimenta do produto que está vendendo?
13. **Poder de identificação:** Na sua opinião o vendedor deve se vestir igual ou semelhante ao pequeno pecuarista?
14. **Poder da Informação:** Na sua opinião o produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados?
15. **Poder da competência:** Possui maior poder de negociação quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação?
16. **Poder do controle de recursos.** O Sr. possui controle dos seus recursos, investimentos, dinheiro, etc.?
17. **Poder do compromisso:** Na sua opinião o pecuarista que possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados na negociação?
18. **Poder de conhecer “necessidades”:** Na sua opinião o vendedor que atende às exigências específicas do cliente (freguês) procurando atender as suas reais e verdadeiras necessidades consegue negociar melhor?
19. **Poder do investimento:** O pequeno pecuarista investe tempo e esforço em uma negociação?
20. **Poder da recompensa e da punição:** Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores, é comum existir recompensas e trocas de favores?
21. **Poder da punição:** Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores, é comum existir golpes sujos?
22. **Poder da identificação:** Os pecuaristas se identificam mais com alguns vendedores do que com outros?

23. **Poder da moralidade:** Existe oportunismo por parte dos fornecedores de insumos em relação aos pequenos produtores?
24. **Poder do precedente:** Os pequenos pecuaristas costumam questionar seus fornecedores?
25. **Poder da persistência:** Na sua opinião os pecuaristas são persistentes quando negociam?
26. **Poder da capacidade persuasiva;** Os fornecedores de insumos entendem as necessidades e os desejos dos pequenos produtores?
27. **Poder da atitude;** O Sr. costuma se preocupar demais quando precisa comprar insumos?

### 2.2.3 O Tempo

Com base na variável “Poder”, analisar-se-á a segunda variável, “o Tempo”. Mencionado por vários autores como a segunda variável, o **tempo** é essencial para o resultado da negociação, podendo tornar-se um fator limitante do processo. Quanto mais tempo disponível, maior a chance de se chegar a um acordo satisfatório.

Maximiano (2000) ressalta que o tempo afeta de maneira dramática o processo de resolução de problemas; em alguns casos o tempo apresenta-se de tal forma que não há tempo para se adotar qualquer processo sistemático ou método analítico funcional. Torna-se necessário, então, tomar decisões rápidas e quase sempre intuitivas, que exigem agilidade de raciocínio. Em alguns casos existe um prazo fatal a ser cumprido e o tempo é fator condicionante; em outros, o tempo é consequência das decisões que forem tomadas.

Nierenberg e Ross (2003) fazem uma analogia à hierarquia de Maslow, que descreveu sete grupos de necessidades que influenciam o comportamento humano: as fisiológicas, de segurança e proteção, de amor e de fazer parte de algo, de estima, de realização, de saber e compreender e de estética. As autoras consideram que um negociador habilidoso, sintonizado nas necessidades das partes, deixará preparado um ambiente adequado, prevendo tempo para tudo (da água até o retorno, em sua origem), oferecendo banheiros limpos e confortáveis, hotéis classe “A”, acompanhantes, etc., e reservando horários para intervalos destinados às refeições durante negociações prolongadas.

Kennedy (2005) relata que o “Tempo” é o maior fator de pressão em uma negociação. A pressão do tempo é, portanto:

- desconfortável;

- adiciona estresse a uma situação por si só estressante;
- força escolhas difíceis;
- pode fazer com que uma equipe de negociação se divida, porque as percepções dos membros da equipe do que é possível fazer no momento não se alteram no mesmo ritmo.

O tempo pode ser comprimido ou reduzido, e os negociadores que trabalham contra o tempo preferem retardar a decisão dos outros negociadores até que tenham tido a oportunidade de influenciar essa decisão. Os negociadores que não têm o que fazer enquanto aguardam uma decisão não demoram a chegar ao ponto de não se importarem mais com qual decisão será tomada, desde que se tome alguma

Ury (2001) ressalta que todo negociador precisa de tempo para pensar. Fazer uma pausa é essencial entre uma negociação e outra; após uma pausa, terá condições de ver as coisas com mais objetividade. As negociações são mais produtivas quando interrompidas por freqüentes intervalos.

Martinelli e Almeida (1997) consideram que, na negociação, o tempo deve ser cuidadosamente analisado, verificando-se como ele afeta o processo. O tempo deve ser ponto de apoio para se projetar o negócio e, conseqüentemente, satisfação dos envolvidos, além de permitir a conclusão de que é ilimitado, podendo, entretanto, ser controlado.

Os autores dizem que é possível perceber que a questão do tempo é variável e essencial no processo de negociação. Alguns levam o tempo muito a sério, mas outros não se incomodam muito com os prazos, e em qualquer negociação o tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível do que se imagina. Como produto de uma negociação, os prazos também podem ser negociáveis.

#### **2.2.4 O Tempo na Agropecuária**

O setor agrícola, segundo Crepaldi (1996), apresenta características peculiares, que o distinguem dos demais setores da economia: dependência do clima, correlação tempo de produção versus tempo de trabalho, dependência de condições biológicas, terra como participante da produção, estacionalidade da produção, incidência de riscos e o sistema de

competição (tratado no tópico sistemas), produtos não uniformes, alto custo de saídas e/ ou entradas.

Antunes e Ries (2001) mencionam que o tempo está diretamente relacionado com o sucesso do empreendedor, pois todas as suas ações devem ser muito bem planejadas, dentro de um tempo adequado de prevenção e execução das atividades.

Como no presente projeto se analisa a variável “Tempo” na negociação, o autor menciona que o processo produtivo agropecuário desenvolve-se, em algumas de suas fases, independentemente da existência do trabalho físico imediato, fato que deve ser favoravelmente levado em consideração.

**c) Perguntas do questionário para coleta de dados envolvendo a segunda variável básica das negociações, o tempo.**

1. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fazer cotações de preços?
2. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fechar o negócio?

### **2.2.5 A Informação**

O CEPEA (2007) divulgou que o produtor rural tem demanda por informações de preços de insumos e dos animais. Os preços de insumos são procurados nos estabelecimentos de venda da região e nos grandes centros urbanos. Essa demanda tem crescido na medida em que as preocupações com relação aos custos de produção têm aumentado.

A *Harvard Business* (2003) menciona que muitos negociadores encontram dificuldades para juntar-se aos outros quando eles têm pouca ou nenhuma informação pertinente aos interesses de seus parceiros/concorrentes. Na falta de informação transparente, eles passam um pelo outro, ignorando-se, como “cegos guiando cegos” ou como barcos que navegam na escuridão. Portanto, parte-se do princípio que o grande dilema de qualquer negociador é o fato que a parte que, em primeiro lugar, libera informações, coloca-se em risco. É mais importante, em uma negociação, você se manter com a boca fechada e

incentivar a outra parte a se abrir, ou seja, “dar informações”. Porém, se ambas as partes se mantêm caladas, ambas se perderão no processo.

Para Olivier (2005), em toda negociação é obrigatório fazer uso do maior número possível de informações qualificadas para obter vantagens para a sua empresa. É preciso conhecer com exatidão o próprio negócio, o mercado em que a empresa está inserida, suas forças e suas fraquezas, ou seja, suas potencialidades e suas fragilidades, além de vislumbrar as ameaças e as oportunidades referentes à atividade desempenhada.

Kennedy (2005) relata que a informação pode ajudar ou atrapalhar uma negociação. A informação pode ser valiosa quando o indivíduo descobre quanto a outra parte precisa de sua cooperação. Inversamente, revelar suas necessidades pode trazer prejuízos à sua posição.

Donaldson (1999) retrata que é essencial reunir informações sobre os adversários. Para se obter o que se deseja e necessita é preciso descobrir o que estimula ou desestimula. As pessoas não têm motivação para lhe dar o que você quer se não ganharem algo nada em troca.

Bazerman e Neale (1998), em seus estudos, concluíram que boas negociações e tomadas de decisão de qualidade requerem que o indivíduo identifique e use informações verdadeiramente confiáveis, e não somente as informações disponíveis. As informações mais facilmente lembradas, por serem dramáticas, podem ser interpretadas como confiáveis, quando de fato não são. É necessário que o negociador consiga distinguir entre o que é emocionalmente familiar e aquilo que é confiável e relevante. Eles consideram isso complexo, mas necessário, para haver melhoria na qualidade dos acordos negociados.

Barzel (2006) ressalta que uma empresa sozinha produz pouca informação; quando empresas do mesmo segmento se unem, o esforço de produzir informação é duplicado.

Mills (1993) considera que os negociadores experientes coletam continuamente informações sobre seus oponentes, que são especialmente poderosas quando estão negociando com diversos fornecedores ou clientes, e cita, ainda, algumas fontes de informações: banco de dados, revistas técnicas e especializadas, recortes de jornais, estudos de pesquisas de mercado, relatórios de análises de ações, conferências comerciais, registros públicos, anúncios, vagas de empregos, contatos pessoais, etc.

Para Aliti (2003), a informação é

“um bem que assume cada vez mais importância e valor com o crescimento da complexidade da sociedade e das organizações. Em todos os níveis organizacionais a informação tornou-se fundamental. Entretanto, muito mais importante que a informação por si só, são os inúmeros fatores que transformam a informação em um bem que possibilite a organização de atingir suas metas”.

Stair (1998) ressalta que existem vários tipos de informações que podem ser criadas, dependendo das relações entre os dados existentes e os envolvidos; a cada dado novo ou diferente significa que as relações podem ser redefinidas e novas informações podem ser criadas.

## 2.2.6 A Informação na Agropecuária

Farina (2000, p.92-95) menciona que o primeiro passo para reduzir “fricções” (custos de **informação** de transação) no fluxo de capitais investidos no *agribusiness* é imprimir uma visão sistêmica à análise, ou seja:

Quais são os agentes envolvidos no sistema agroindustrial? (**indústria de insumos, produtores, processadores, distribuidores, sistema financeiro, etc.**).

### **Quais são as suas inter-relações?**

É útil mapear todos os agentes e identificar as transações que os interligam.

### **Quem tem acesso à informação?**

(...) a autora ressalta que nos sistemas agroindustriais existem agentes que, em muitos casos, têm maiores vantagens. Como exemplo, ela cita as diversas agroindústrias e indústrias de insumos que, por razões comerciais, acabam tendo um maior acesso à informação sobre os produtores.

(...) o sistema financeiro tem sido visto como o agente do sistema agroindustrial que teria maior capacitação para coordenar o fluxo de capitais e também apresentar capacitações consideráveis no processo de avaliação da probabilidade de inadimplência (risco de crédito), com base nos fluxos de informações gerados nos sistemas agroindustriais.

O compartilhamento de informações entre os vários níveis de uma cadeia, visando à redução dos custos, remete à questão da coordenação de cadeias de suprimento (ZYLBERSTAJN e FARINA, 1997).

Farina e Zylbersztajn (1994) consideram que a coordenação pode ser conceituada como um processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, de forma a responder a mudanças no ambiente competitivo.

Em se tratando da pecuária de corte, Lazzarini Neto (1995) diz que a informação é um insumo essencial para o setor pecuário. É a base informativa do produtor ou do administrador; portanto, é de importância vital para a comercialização do gado de corte. A informação pode ser de caráter estratégico (dados estatísticos) ou de caráter imediato (tomada de decisões de curto prazo). A informação eficaz é aquela que apresenta precisão, rapidez e objetividade e provém de fonte fidedigna.

Brun e Jank (2001) consideram que a cadeia de suprimento da carne bovina é reconhecida como uma das que mais são afetadas por informações assimétricas entre os agentes e por fraca ou ausente padronização de procedimentos, desde a produção animal até a comercialização nos supermercados e açougues. Além disso, no que se refere especificamente ao supermercado, a importância da manutenção do *mix* de produtos e as altas margens auferidas no açougue fazem com que esta seja uma seção imprescindível dentro das lojas.

Por sua vez, Neves (2003, p.231) ressalta que a informação é uma das funções dentro dos canais de distribuição; é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, principalmente a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.

Scramim e Batalha (1999) dizem que a escolha da informação enfatiza o fluxo de informações entre os membros da cadeia de suprimentos, e considera a informação a “espinha dorsal” da gestão da cadeia de suprimentos no agronegócio, não somente os fluxos de informações unilaterais, do comprador ao fornecedor, mas também o fluxo bilateral, do fornecedor ao comprador. Além disso, as informações não devem fluir apenas de um membro da cadeia para o seguinte, mas também entre todos os membros da cadeia que precisam de um *feedback* de como sua performance está sendo percebida pelos seus clientes e usuários finais.

**d) Perguntas do questionário para coleta de dados envolvendo a terceira variável básica das negociações, as informações.**

1. Onde a empresa busca informações para se manter atualizada? No rádio, na televisão, no jornal local impresso, em revistas especializadas, em leilões, com os amigos, na rede mundial de computadores, em feiras ligadas ao agronegócio.

2. Desses meios, qual é o que fornece mais informações para o auxílio das negociações de compras. Dê uma nota de 0 a 5 ( 0 para menos informações e 5 para mais informações).

3. Para o micro e pequeno produtor é mais relevante buscar informações para subsidiar suas negociações com:

Enumere de 1 a 4 (sendo um para maior importância e 4 para a menor importância).

( ) amigos ( ) televisão ( ) leilão ( ) feiras do setor.

### **2.2.7 A Ética na Negociação**

Camargo e Mauad (2006) acreditam que muitas vezes, em uma negociação, para se atingir o objetivo ao qual se pretende chegar, são utilizados métodos e táticas que não demonstram ser o melhor caminho. Essas tomadas de decisões dentro da organização refletem a cultura da empresa e a maneira como o profissional e a empresa atuam no mercado. Diante da globalização e de uma concorrência cada vez mais acirrada, cabe a cada profissional ou empresa identificar quanto é importante ter ética em uma negociação e até que ponto isso é favorável a curto e longo prazo.

Para Mello (2003), chega-se ao início do século XXI em meio a um clamor por ética, por parte de toda a sociedade. Existe uma preocupação cada vez maior quanto à ética nas negociações e nas relações empresariais. Essa preocupação materializa-se na mobilização da população contra falências fraudulentas, escândalos financeiros e políticos e em oposição a posições antiéticas defendidas por empresas que visam fundamentalmente ao lucro imediato, acima de tudo.

Segundo Lewicki (2004), a negociação é um processo em que não se espera a honestidade completa de seu oponente. Se for completamente honesto, pode perder sua posição negociando. Mas se for completamente desonesto, não há nenhuma base para a negociação eficaz. É necessário encontrar o equilíbrio.

Na visão de Cramton e Dees (2003), em um mundo competitivo e moralmente imperfeito, as pessoas de negócios estão frequentemente expostas a desafios éticos. E quando

se fala em negociações, em estabelecer interesses comuns, somente é possível demonstrar honestidade e credibilidade quando se trabalha com honestidade, credibilidade e confiança nos procedimentos dos negócios.

Para Aguilar (1996), a capacidade da empresa de evitar problemas éticos que podem ser evitados, de enfrentar os que não podem ser evitados ou que, erroneamente, não o são, e criar uma atmosfera organizacional de confiança e respeito mútuo, requer administração deliberada, hábil, constante e de aplicação geral.

De acordo com Ferrel (2001), as negociações com ações e títulos usando informações confidenciais, suborno, falsificação de documentos, publicidade enganosa e produtos defeituosos foram, sem exceção, problemas citados como prova de declínio dos padrões éticos.

Segundo Shell (2001), os dilemas éticos estão no centro de muitos encontros de negociação. Não há como escapar do fato de que enganar faz parte da negociação. E não há como negar a importância que as pessoas atribuem à integridade pessoal em suas discussões à mesa de negociação. Um deslize ético e sua credibilidade estará perdida, não somente para um, mas para todos os acordos. Os negociadores efetivos levam a questão da integridade pessoal muito a sério. Os ineficazes, não.

Os negociadores que valorizam a integridade pessoal são pessoas confiáveis, que negociam consistentemente, utilizando um escrupuloso conjunto de valores pessoais que poderia, se necessário, ser explicado e defendido por eles (SHELL, 2001).

De acordo com Arruda (2001), a atividade de vendas, por suas características, implica uma poderosa força de persuasão, chegando a modelar atitudes e comportamentos. A influência do profissional de vendas normalmente extrapola sua finalidade precípua de informar, sugerir o consumo ou compra e provocar reações do público. Seus argumentos, dependendo do produto ou serviço em questão, podem ter impacto profundo sobre as pessoas, em termos de sentido da vida, de compreensão do mundo e de si mesmas, no que tange a valores ou formas de escolha.

Muitas pessoas mentem ou deliberadamente enganam os outros sobre algo nas negociações. Com frequência tentam enganar fazendo exigências iniciais que excedem muito as suas necessidades reais ou desejos (SHELL, 2001).

Camargo e Mauad (2006) dizem que as táticas antiéticas podem levar o sucesso, mas apenas a curto prazo, pois a experiência de ter sido explorada provavelmente produzirá um efeito muito forte sobre a visão de negociação que essa pessoa ou organização terá no futuro. As autoras ressaltam que conquistar e consolidar uma posição no mercado é difícil para qualquer profissional ou empresa e qualquer deslize pode representar perdas irrecuperáveis. Assim o processo de negociação deve considerar a importância de haver ética nas negociações, bem como a contribuição de uma postura ética para que novas negociações aconteçam como um processo bilateral, no qual ambas as partes ganham, possibilitando novas negociações no futuro.

De acordo com Jacomino (2000), atuar eticamente vai muito além de não roubar ou não fraudar a empresa. A ética nos negócios inclui desde o respeito com que os clientes são tratados ao estilo de gestão de líder da equipe.

Segundo Wyley (1997), se a meta for conseguir fazer uma empresa tornar-se ética na negociação, os administradores precisam introduzir componentes estruturais que aumentem a sensibilidade ética e dêem sustentação ao comportamento ético. Dentre esses componentes, pode-se citar, como exemplo, a utilização de manuais internos de procedimentos éticos e a punição de funcionários que não os respeitarem.

Para Ferrel (2001, p.38-39),

Os administradores de empresas têm responsabilidade ética e legal de gerir o negócio, de acordo com o interesse dos proprietários. Várias questões éticas dizem respeito às obrigações deles com os proprietários, em especial na área de absorção de uma empresa por outra, de fusões e de compra forçada por parte de um concorrente.

No ponto de vista de Parente (2000), sobre o processo de negociação, os compradores procuram conseguir as melhores condições, enquanto os vendedores (fornecedores) buscam manter sua lucratividade. A efetividade da relação comprador-vendedor depende das habilidades de negociação e do poder econômico das empresas envolvidas. Kotler (2000) comenta que os compradores empresariais agem de acordo com muitas influências, ao tomar suas decisões. Quando as ofertas dos fornecedores são parecidas, eles podem atender às exigências de compras independentemente do fornecedor e passar, então, a dar mais valor ao tratamento pessoal que recebem. Quando as ofertas de fornecedores variam substancialmente,

os compradores empresariais são mais responsáveis por suas escolhas e dedicam maior atenção aos fatores econômicos.

Outros fatores subjacentes à emergência da discussão ética são a predominância dos interesses econômicos (VALENTI e SILVA, 1995) e o emprego excessivo de métodos quantitativos no processo decisório (CHEN, SAWYER e WILLIAMS, 1998), que levariam a segundo plano as questões morais. Essa visão se relaciona também à difusão de uma mentalidade em que a ciência e a técnica são encaradas como meros instrumentos de qualificação profissional (ARRUDA, UONO e ALLEGRINI, 1996). Nesse sentido, Aguilar (1996) afirma que a decisão da alta administração de elevar o caráter ético da empresa constitui o primeiro passo, de importância fundamental. Uma vez que a necessária compreensão sobre como os problemas devem ser tratados e a importância que têm se desenvolvem normalmente ao longo do tempo, com discussões e experiência, é essencial que os altos executivos mantenham a mente aberta durante essa fase.

Para Cramton e Dees (2003), os vendedores fazem promessa para proteger suas vendas em contingências certas, oferecendo um produto que não lhes serve naquele momento mas que pode ser levado e depois trocado e oferecendo garantias até que você compre o produto. Mesmo que pareça uma troca simultânea, promessas são elementos essenciais na maioria das negociações.

Robinson (2004) diz que as pessoas passam a confiar umas nas outras quando se relacionam de modo justo e eficaz por um período. A simpatia e o respeito pessoal ocorrem depois da consideração pelos interesses dos outros e o teste para tais relações é a rapidez, e também a facilidade com que os problemas são resolvidos no tempo adequado.

Após a apresentação das diferentes visões sobre a ética nas negociações, chega-se à conclusão que, muitas vezes, atingir o objetivo que se pretende no curto prazo não é o melhor caminho para se obter o melhor resultado em uma negociação. Conquistar e consolidar uma posição no mercado é difícil para qualquer profissional ou organização, pois qualquer deslize pode representar perdas irrecuperáveis.

Em um mundo cada vez mais competitivo, o vendedor que encontra um cliente com necessidade de adquirir um determinado produto tentará seduzi-lo até que ele adquira seu produto, utilizando-se de artimanhas como facilidades no pagamento, entrega pontual, garantias, embrulho para presente, etc.

O administrador, diante das dificuldades encontradas para conseguir capital de giro, saldar dívidas e buscar novos empréstimos e financiamentos, poderá manipular relatórios financeiros para resolver o problema da organização, num dado momento. A organização, diante da necessidade de reduzir custos, talvez substitua uma determinada matéria-prima por outra, de maneira que não altere o produto final.

Essas tomadas de decisões dentro da organização refletem a cultura da empresa, a maneira como o profissional e a empresa atuam no mercado. Diante da globalização e de uma concorrência cada vez mais acirrada, cabe a cada profissional ou empresa identificar quanto é importante ter ética em uma negociação e até que ponto isso é favorável, no curto e no longo prazo.

O Quadro 1 apresenta uma síntese de definições de ética. Atualmente, as questões éticas encontram-se em evidência na mídia, nas organizações, nas instituições de ensino e entre os governantes; porém, muitos outros autores podem ser encontrados falando de ética nas negociações.

### **2.2.8 A Ética no Agronegócio**

Em maio de 2006, o SEBRAE lançou uma campanha nacional a ser desenvolvida, em favor do comércio “Justo”, um movimento internacional surgido há 40 anos, que procura gerar benefício a quem realmente produz. Trata-se de uma relação aberta entre produtores e consumidores, que garante a divisão equilibrada dos ganhos, enfraquecendo a exploração de intermediários comerciais. O comércio “Justo” é “uma alternativa prática para a comercialização de produtos de segmentos que encontram dificuldades de inserção no mercado e no comércio convencional”. Entre esses segmentos, destacam-se os produtos do agronegócio, artesanato e confecções, de comunidades, associações e cooperativas dos meios rural e urbano.

No cenário nacional, o comércio “Justo”, também conhecido como “comércio Ético e Solidário”, ainda é uma realidade recente e um conceito pouco conhecido da maior parte de produtores e consumidores. No aspecto econômico, a alternativa apresenta inúmeras oportunidades a serem exploradas pelas micro e pequenas empresas brasileiras.

Abramovay (2006) ressalta que a desigualdade traz um fantástico prejuízo econômico às sociedades que vivem sob seu império, além, é claro, dos problemas éticos que, por si só,

envolvem disparidades de renda, de patrimônio, de educação, de saúde e de expectativa de vida e não se explicam por razões puramente individuais, mas, antes de tudo, por poder e, pior, pela capacidade de reproduzir em escala ampliada o poder dos grupos sociais dominantes.

### QUADRO 1 - Definição do Conceito de Ética

AUTOR	DEFINIÇÃO DE ÉTICA
Maximiano (1974)	Disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, dispendo sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo.
Ferreira (1986)	Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.
Daft (1991)	Código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupo, no tocante ao que é certo ou errado.
Wyley (1997)	Obrigação moral, responsabilidade e justiça social que refletem a natureza ou o caráter do indivíduo e das empresas, uma vez que estas são formadas por um conjunto de indivíduos.
Reale (1999)	Ciência normativa dos comportamentos humanos.
Marcílio & Ramos (1999)	É a arte que torna bom aquilo que é feito ( <i>operatum</i> ) e quem o faz ( <i>operantem</i> ).
Vázquez (2001)	Teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.
Valls (2001)	Estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e eventualmente até teológica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas, podendo ser representada pelo estudo das ações e dos costumes, ou pela própria realização de um tipo de comportamento.
Arruda <i>et al.</i> (2001)	Parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos como sendo livres e ordenados. De modo natural, a inteligência adverte a bondade ou a malícia dos atos livres, haja vista o remorso ou a satisfação que se experimenta por ações livremente realizadas. Sempre cabe a dúvida, no entanto, sobre o que é o bem e o mal, ou por que tal ação é boa ou má.
Ferrel <i>et al.</i> (2001)	Problema, situação ou oportunidade que exige que um indivíduo decida entre vários cursos de ação que precisam ser avaliados como certos ou errados, éticos ou antiéticos.
Moreira (2002)	Disciplina integrante da ciência da filosofia e conjunto de regras. Como parte da filosofia, a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou em relação às condutas dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral. Como conjunto de regras, a ética é o rol dos conceitos aplicáveis às ações humanas, que fazem delas atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral.

Fonte: Camargo e Mauad, 2006 p.171.

O Relatório do Desenvolvimento Humano (2005), divulgado pelo Programa das Nações Unidas (2006), ressaltou que as políticas de comércio desleal prejudicam as perspectivas de crescimento nos países em desenvolvimento: tarifas altas e subsídios desviam milhares de milhões do desenvolvimento humano.

As políticas de comércio desleal continuam a negar, a milhões de pessoas, nos países mais pobres do mundo, uma via de fuga à pobreza, e perpetuam desigualdades que são obscenas.

O Relatório sustenta que os países desenvolvidos têm realmente aumentado os subsídios à agricultura, ao contrário da promessa que fizeram na última ronda de negociações sobre o comércio mundial. Estes “subsídios à superprodução nos países desenvolvidos” atingiram 1000 milhões de dólares *por dia*, comparados com os 1000 milhões de dólares *por ano*, de ajuda à agricultura nos países em desenvolvimento.

Embora variem os modelos de apoio, os contribuintes e os consumidores dos países ricos estão pagando por um sistema que apóia largamente os agricultores ricos, ao mesmo tempo em que estão prejudicando uma parte dos agricultores mais pobres do mundo. Esses agricultores têm de enfrentar algumas das tarifas mais altas do mundo e têm de competir, em mercados globais e até locais, com uma concorrência subsidiada.

Machado e Nantes (2004) mencionam que a prática dos subsídios, apesar de considerada ilegítima pela Organização Mundial do Comércio (OMC), é largamente utilizada pelas nações industrializadas e distorce os princípios da livre concorrência no comércio internacional. Os autores acreditam que mais de um bilhão de dólares diários constituem o montante dos subsídios disponibilizados aos produtores rurais pelas 30 nações mais industrializadas do mundo, prejudicando nações em desenvolvimento, como o Brasil, que perdem duplamente: primeiro, porque são privadas de um mercado que, por obra dos subsídios se auto-abastece, e por serem forçadas a dividir o que resta do mercado com os excedentes exportáveis desses produtores subsidiados. Conseqüentemente, embora a oferta de produtos agrícolas dos países em desenvolvimento não seja exagerada, o mercado acaba saturado e os preços desvalorizados, resultando em receitas menores sobre maiores volumes comercializados.

Zuurbier (2000) coloca um desafio intrigante para a ciência:

“considerando que as pessoas dependem do suprimento de alimentos para sobreviverem, o alimento pode ser considerado como um bem quase público. Caso o suprimento de alimentos torne-se demasiado dependente de empresas produtoras de alimentos de grande porte, assim como as empresas de varejo, o consumidor de nossa sociedade poderá se ver privado do direito básico de ter alimento, uma vez que não pode pagá-lo” (ZYLBERSZTAJN E NEVES, 2000).

A revista *Exame*, que tratou do futuro do agronegócio (2004, p.50-54), publicou que a China exigia um certificado informando a qualidade do produto. O Brasil enviava soja transgênica, de produção ilegal no país. Como certificar que não era, se era, e era ilegal ser? Com a amostra do pequeno lote de soja tratado com fungicidas, os chineses desmoralizam o país. Um golpe de incalculável prejuízo. Os chineses alegaram que os grãos estavam misturados com sementes tratadas com fungicidas.

**e) Perguntas do questionário para coleta de dados envolvendo a quarta variável nas negociações, a ética.**

1. O que é ser ético (correto, honesto, justo) na pecuária de corte?
2. O que é ser antiético (incorreto, desonesto, injusto) na pecuária de corte?
3. Ninguém gosta de ser “passado para trás”, enganado em uma negociação por seu fornecedor. Cite os principais fatores negativos pelos quais você deixaria de comprar de determinado fornecedor.

### 3 VISÃO SISTÊMICA E AGRIBUSINESS

Com base na revisão da literatura sobre negociação e variáveis básicas da negociação (tempo, poder, informação e ética), faz-se necessário uma breve revisão sobre Visão Sistêmica, a cadeia produtiva no *agribusiness*, a cadeia produtiva da pecuária no Brasil, a pecuária e a ética na pecuária; posteriormente, fala-se da administração rural, pois todo pecuarista é considerado um produtor rural, e da caracterização das atividades da pecuária. Esta revisão é necessária, pois todo pecuarista necessita conhecer toda a cadeia produtiva, os agentes envolvidos e as perspectivas futuras para seu negócio.

#### 3.1 VISÃO SISTÊMICA

Davis e Goldberg (1957, p.85), nos anos 50, perceberam que a agropecuária deveria ser compreendida de forma sistêmica, associada a todas as atividades a ela relacionadas.

Neves e Wedekin (1995) comentam que o enfoque sistêmico da competitividade no *agribusiness* globalizado é mais amplo do que o dos conceitos tradicionais. Uma empresa deve ser competitiva dentro de seu sistema e este, por sua vez, tem de ser eficientemente coordenado, para que mudanças no ambiente sejam rapidamente repassadas de um lado a outro do sistema, de forma a promover sua adaptação à nova realidade.

Contribuindo com a pesquisa, Batalha (1997) considera que a abordagem sistêmica de cadeias de produção agroindustriais acaba sendo um instrumento de investigação da dinâmica e do funcionamento de um Sistema Agroalimentar; portanto, analisando a cadeia produtiva, o alimento deve ser produzido, processado e entregue ao consumidor final, sendo que qualquer disfunção em uma dessas etapas básicas compromete toda a competitividade do setor, o que pode ser verificado com alguns incidentes, como a doença da vaca louca e a febre aftosa.

Goldberg (1968), citado por Batalha (1997), descreveu o conceito de *Commodity System Approach* ou Enfoque Sistêmico do Produto, que tem como ponto principal a orientação sistêmica, estabelecida pela inter-relação entre as atividades de produção, processamento e distribuição de alimentos. Por definição, um sistema é compreendido pela união de seus elementos através de uma rede de relações funcionais, que se resumem na interdependência entre as partes, influenciando e sendo influenciado pelo ambiente externo, comportando-se de forma a atingir um objetivo determinado (SILVA e BATALHA, 1999; TRIENEKENS et al., 1998; BIO, 1985).

Neves et al. (2000, p.64) consideram que o pensamento sistêmico do *agribusiness* deve estar na mente de todos.

Nesse contexto, o enfoque sistêmico do produto examina a forma como as atividades de produção e distribuição de uma *commodity* se organizam numa economia e questiona a maneira de elevar a produtividade de tais atividades através de melhores tecnologias, instituições ou políticas de coordenação (STAATZ, 1997). Para o autor, a análise sistêmica inclui:

- a) descrição da estrutura atual (atividades, agentes e as regras envolvidas);
- b) explicação de como e por que tal estrutura surgiu;
- c) análise das implicações de tal estrutura sobre o desempenho econômico, presente e futuro;
- d) análise de possíveis pontos de mudança sobre o desempenho do sistema.

Para Silva et al. (1998) e Silva e Batalha (1999), a generalidade dessa análise sistêmica acaba por gerar, em princípio, um melhor entendimento de fatores que afetam o desempenho global, podendo estes estar presentes em qualquer ponto da estrutura, a exemplo de problemas, que expressam seus efeitos em apenas determinado componente do sistema, apresentando suas causas remotamente localizadas no espaço e, ou, no tempo.

Silva et al. (1998, p.27) lembram que:

“não é suficiente para um referencial conceitual sistêmico identificar quais são seus elementos, se não se analisam sua estrutura, as funções e disfunções estruturais dos seus elementos, bem como aspectos relacionados ao equilíbrio, controle, mecanismos regulatórios, mudanças e trajetórias dos sistemas nos diferentes cenários políticos-sócio-econômicos”.

Por sua vez, Salazar (1999, p. 117), em sua conceituação, determina a dimensão que deve ser dada a uma análise organizacional, e complementa que a moderna administração promove a análise da organização como um sistema aberto e pertencente a um sistema ainda maior, a sociedade. Também defende a idéia que se deve interpretar a organização como um fluxo contínuo, onde as informações, materiais e energia são processados, e novamente processados, em um constante *feedback*, denominado por ele “*a chave dos controles do sistema*”.

Reverendo os conceitos, entende-se que a pecuária vem sendo introduzida num modelo sistêmico de análise integrada que diversos autores denominam Complexo Agroindustrial (Reis e Carvalho, 1999, p. 58; Brisola, 2000, p. 04), Rede Agroalimentar (Neves et al., 2000, p. 200), Sistemas Agroindustriais (Batalha, 1997, p. 30) ou *Commodity System Approach* (CSA) (IEL, CNA & SEBRAE, 2000, p. 19). O conceito de Cadeia Alimentar ou Cadeia Produtiva surge no segmento do respectivo produto de origem, na presente tese, a carne bovina. Buzzo e Batalha (2000, p. 230) evidenciam a cadeia como a formadora de sistemas integrados que definirão uma marca, em breve tempo. Dessa forma, acreditam os autores supracitados que a pecuária assim se deve ver e ser vista, no mercado de carnes: pertencente a um complexo sistêmico.

Contribuindo com a literatura, Marion et al. (1986) dizem que o enfoque sistêmico tem sua atenção voltada ao processo vertical de adição de valores ao produto final e à coordenação necessária para que se sincronize e se integre de forma eficiente a contribuição de cada elo do sistema, garantindo, assim, que o produto final seja, de fato, o que se foi demandado.

“A concepção holística da teoria sistêmica permite ver a organização como uma totalidade composta de funções e processos inter-relacionados”. Esta conceituação determina a dimensão que deve ser dada a uma análise organizacional. Postula-se, ainda, que a moderna administração promove a análise da organização como um sistema aberto e pertencente a um sistema ainda maior, a sociedade (SALAZAR, 1999, p. 117).

Partindo desse pressuposto, o interesse do consumidor deve determinar os critérios que devem ser seguidos na produção da carne bovina. IEL, CNA & SEBRAE (2000, p. 104) levantam diversos referenciais de interesse do consumidor no que tange à Cadeia Produtiva da Carne Bovina. Entre eles, destacam-se a preocupação com as preferências alimentares (sabor, maciez, etc.), saúde e nutrição, segurança alimentar (transgênicos, doenças, etc.), preço, ponto e condições de venda, meio ambiente, etc., estabelecendo um *pool* de critérios que determinam a qualidade a ser percebida pelo mesmo. Nesse contexto, a questão ambiental formula suas exigências. "As atividades empresariais do setor agropecuário deverão continuar a buscar retornos econômicos, mas com respeito às pessoas, ao desenvolvimento sustentado e com responsabilidade ecológica. É preciso lembrar que a ênfase ao meio ambiente condiciona a proposição de novos paradigmas de administração, fazendo com que interesses da sociedade se sobreponham aos interesses do empresário rural". (ANDRADE, 1999, p. 62).

Mediante o exposto, encontra-se no enfoque sistêmico do agronegócio o arcabouço teórico necessário à compreensão da forma por meio da qual a cadeia produtiva da pecuária corte funciona, e pode-se dizer que ela é um conjunto de todas as operações que envolvem atrás, dentro e pós-porteira, a produção e distribuição dos insumos rurais, as operações de produção nas fazendas; estocagem, processamento e distribuição de produtos agrícolas e produtos gerados na propriedade rural e os demais envolvidos no processo.

Nesta tese, estudaram-se apenas os aspectos citados pelos autores como setores “antes da porteira” ou “a montante da produção agropecuária”, que são compostos basicamente pelos fornecedores de insumos e serviços, como: máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia e financiamento, e “dentro da porteira” ou “produção agropecuária”, que é o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias (as propriedades), ou produção agropecuária, que envolve preparo e manejo de solos, tratos culturais, irrigação e criação dos animais.

### 3.2 A CADEIA PRODUTIVA NO AGRIBUSINESS

Davis e Goldberg (1957) definiram *agribusiness* como:

“o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários ‘*in natura*’ ou industrializados”.

Por volta dos anos 60, na França, começa a ser difundido o conceito de cadeia (*filière*) aplicada ao estudo das organizações agroindustriais. O objetivo principal das *filières* é aumentar a capacidade de competição de determinados atores envolvidos em um mercado cada vez mais exigente, competitivo e acirrado, fundamentado na idéia de produtos com qualidade, objetivando que possam ter um consumo diferenciado.

Morvan (1988) define a cadeia de produção com três séries de elementos:

1. A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2. A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
3. A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Já Pinazza e Alimandro (1998) consideram que a agricultura está cercada por uma rede complexa de organizações que caracterizam esse arranjo de atividades em torno das fazendas<sup>3</sup>: a montante, consistente da produção de insumos (sementes, fertilizantes, defensivos, combustíveis, medicamentos, vacinas e rações), máquinas e equipamentos, além da prestação de serviços; e a jusante, composta de complexas estruturas de armazenamento, transporte, processamento, industrialização, comércio e distribuição.

Neves et al. (1997) atribuem as seguintes dimensões ao agronegócio: consumidores, distribuição, agroindústria processadora, produção rural e indústria de insumos.

O conceito de cadeia de produção agroindustrial tem relação direta com o conceito de cadeia de suprimentos (ALVES, 1997). O *Supply Chain Management*, ou gestão de cadeia de suprimentos, teve suas origens na literatura sobre logística. A ênfase inicial estava no fluxo do produto na cadeia, apenas com respeito à logística. Atualmente, o conceito de gestão de cadeia evoluiu para adição de valor ao longo do fluxo do produto, desde a matéria-prima até o produto final nas mãos do consumidor.

A gestão da cadeia pressupõe que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos (tanto fornecedores como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem (PIRES, 2000).

No Brasil, o termo *agribusiness* atravessou praticamente toda a década de 1980 sem tradução para o português e adotado de forma generalizada, inclusive por alguns jornais, que mais tarde trocaram o nome dos cadernos agropecuários por *agribusiness*. Em meados dos anos 90, os teóricos e os jornais passaram a utilizar o termo agronegócio ou outros, como:

---

<sup>3</sup> Vale ressaltar que alguns autores utilizam o termo fazenda como uma propriedade rural de grande porte, de lavoura ou criação de gado, porém, no presente estudo, as propriedades foram consideradas fazendas no século passado, foram passando de geração para geração e sendo divididas entre os herdeiros; caso ocorrer uma medição por hectares de terras, pode-se dizer que são considerados sítios e, em alguns casos, até chácaras.

complexo agroindustrial, cadeias agroeconômicas e sistemas agroindustriais, todos dando significado ao conceito *agribusiness* (ARAÚJO, 2003).

Com base na literatura, entende-se que o *agribusiness*, a cadeia de *Filière* ou a cadeia produtiva são definições criadas em determinadas épocas, que dizem respeito ao tratamento dado ao agronegócio no Brasil e no mundo, sendo compostas pelas operações e transações que envolvem desde a indústria de insumos agropecuários até o consumidor final do produto. Portanto, o empresário rural necessita estar atento às transformações que estão ocorrendo à sua volta, analisando todos os envolvidos nesse processo, para que o seu negócio traga o retorno esperado, sem se esquecer de qualquer dos envolvidos, antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira.

### 3.3 A CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA NO BRASIL

Com base na literatura sobre a Cadeia Produtiva no *Agribusiness*, analisaram-se os modelos apresentados pelos autores sobre Cadeia Produtiva da Pecuária de Corte no Brasil.

A EMBRAPA, em 1996, caracterizou a cadeia produtiva da pecuária de corte, no Brasil, como:

“Uma atividade de abrangência nacional, que envolve as fases de cria, recria e engorda e utiliza diferentes níveis tecnológicos e uma gama variada de insumos. Uma vez abatidos, os bovinos fornecem, além da carne, inúmeros subprodutos utilizados como matéria-prima na indústria. A produção, a transformação, a armazenagem, o transporte e a comercialização dos produtos e subprodutos fornecidos pela pecuária de corte movimentam grande número de agentes e estruturas, da fazenda à indústria e ao comércio. O fluxo de insumos e produtos e a interação entre os agentes e as estruturas envolvidas nesse processo compõem a cadeia produtiva da pecuária de corte (EMBRAPA, 1996, p.192)”.

Em 2000, a EMBRAPA divulgou que essa cadeia, apesar de se encontrar em processo de transformação, pode ser caracterizada como sendo desorganizada, carente de coordenação e, especialmente, de uma definição de rumos e de estratégias de ação. Ela é composta por uma série de atores que podem ser agrupados, segundo a atividade, em produção, distribuição e comercialização de insumos; indústrias frigoríficas, indústrias de carne processada e cozinhas industriais; setores de armazenagem e comercialização; segmento de transporte de animais e de carne/carcaça; e consumidor final.

A Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio (2006) divulgou que:

“O ambiente organizacional da cadeia agroindustrial de carne bovina é formado pelas associações, órgãos de pesquisa e desenvolvimento, sindicatos, entre outros. Apesar de não haver uma nítida representação da cadeia por alguma associação ou agente, alguns destes possuem maior destaque, seja no âmbito estadual ou nacional, como é o caso do Conselho Nacional de Pecuária de Corte (CNPC), representando os produtores de gado de corte no país, ou dos Fundos de Desenvolvimento da Pecuária, de vários estados, os quais são formados com a parceria entre o setor público e privado para o desenvolvimento da pecuária do Estado de São Paulo”.

Bliska et al. (1998) consideram que o estudo da cadeia produtiva objetiva analisar as relações entre agricultura, indústria e distribuição de determinado produto e, portanto, refere-se à seqüência de operações físicas, tecnicamente complementares, pertinentes à produção primária, processamento, distribuição e consumo de um bem. Com base na presente definição, os autores elaboraram dois fluxogramas da cadeia produtiva da carne bovina no estado de São Paulo, um simplificado e outro completo. No fluxograma simplificado os autores assim consideram o ambiente institucional: a indústria de insumos, pecuarista, agroindústria, matadouro, atacado, varejo, consumidor, *trading* e mercado externo. Os autores sugerem que o fluxograma apresentado na Figura 2 possa ser aplicado para a maioria dos Estados brasileiros.

Em (2000), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Conselho Nacional da Agricultura e o SEBRAE, por meio de estudos realizados na cadeia produtiva, desenharam o modelo da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil, conforme Figura 3.

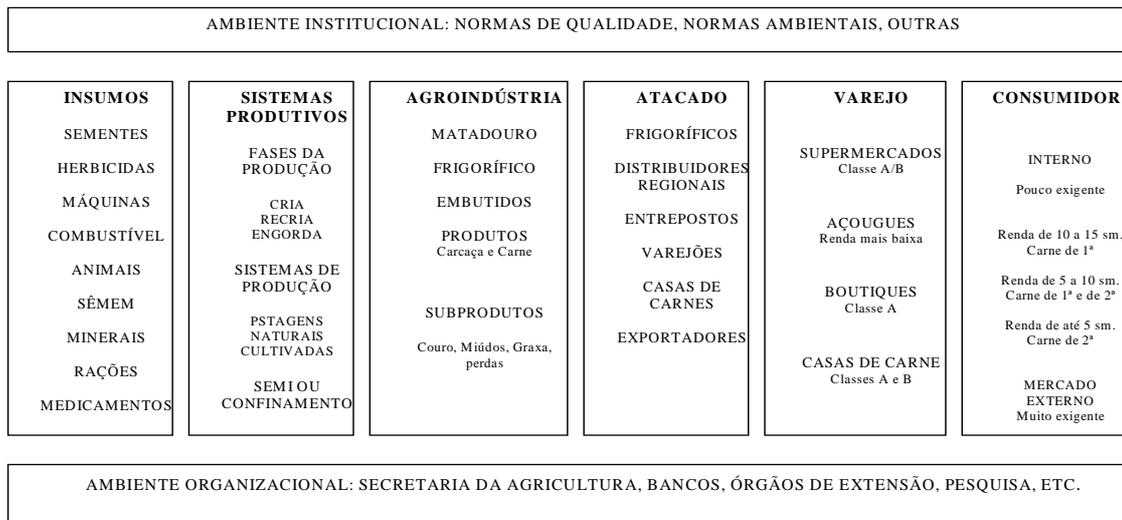


FIGURA 2 – Fluxograma da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no estado de São Paulo

Fonte: Bliska et al. (1998).

Pedrozo e Hansen (1999) *apud* Dias e Pedrozo (2002) mencionam as diferentes abordagens mesoanalíticas, como o estudo de cadeias produtivas, cadeias de suprimentos, *clusters* e redes, que possuem graus de abrangência diversos, desde o enfoque mais voltado a questões menos objetivas de planejamento futuro, até o enfoque da avaliação e análise da competitividade presente e específica das organizações. Os autores fazem um comparativo dos diferentes tipos de Cadeias, de acordo com os critérios selecionados: competitividade, políticas setoriais, regionalização, relações de poder, tecnologia, abrangência, estratégia e gargalos.

Por outro lado, Pedrozo et al. (2004) apresentaram na Figura 4 um ensaio teórico discutindo o enfoque de “cadeia(s)” de agronegócios enquanto objeto, fenômeno e abordagem teórica, e debateram sobre as abordagens “mesoanalíticas”: *Commodity System Approach*, *Filière*, Cadeias Produtivas, Sistema Agroalimentar, *Supply Chain Management*, Canais de Distribuição, Alianças Estratégicas e Redes “Verticalizadas”, de forma a realçar a multidimensionalidade do conceito de cadeia(s). Os autores alegam que existem confusões semânticas entre alguns desses conceitos e sobreposição de termos, expressões e de algumas abordagens.

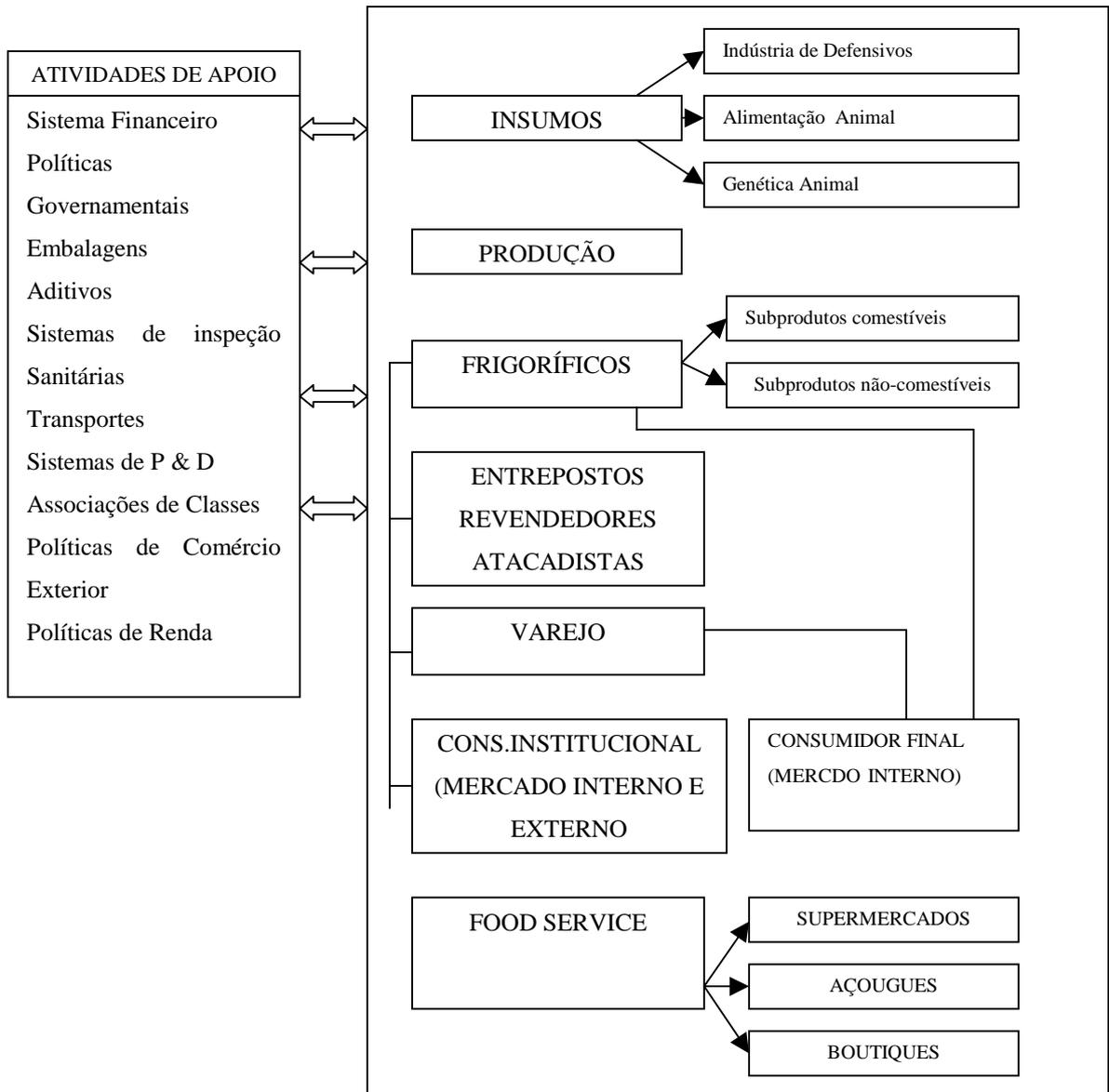


FIGURA 3 – Representação Esquemática da Cadeia Produtiva da Pecuária Bovina

Fonte: CNA, IEL, SEBRAE, 2000.

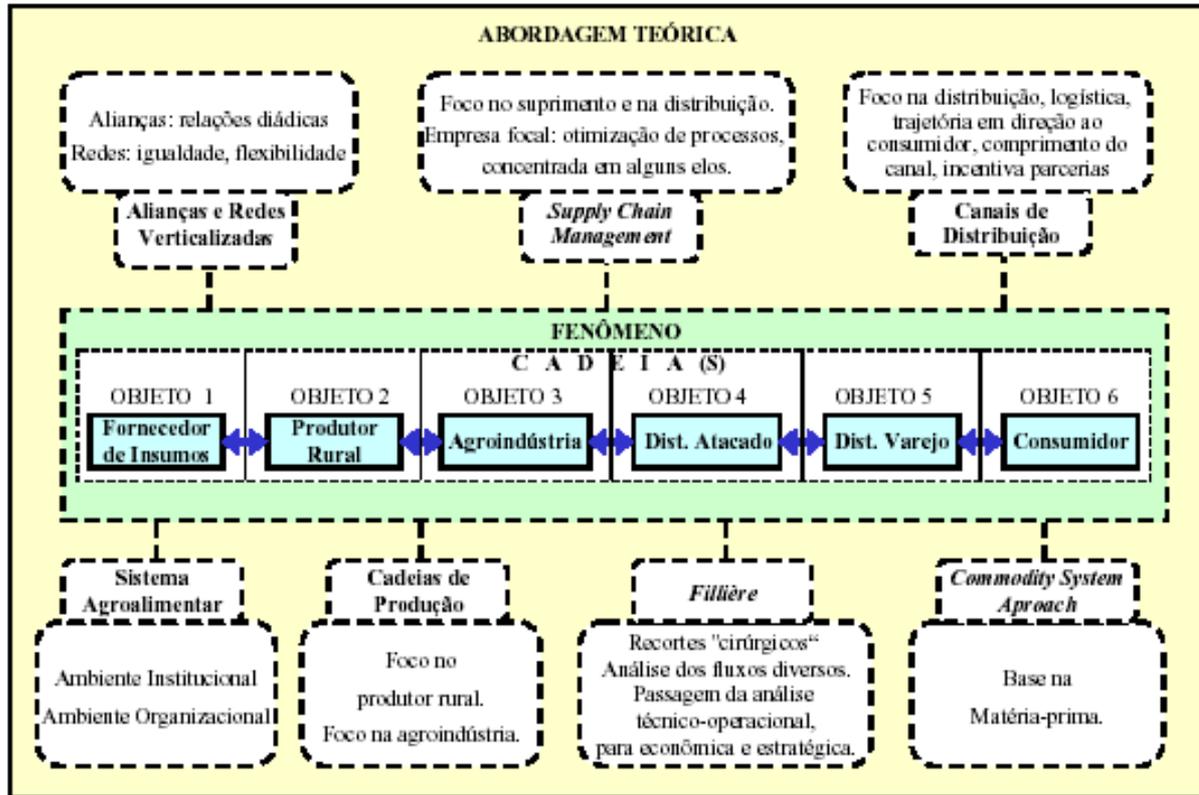


FIGURA 4 - Enfoque de “Cadeia(s)” de Agronegócios

Fonte: PEDROZO, E.A. : ESTIVALETE, V.F.B.; BEGNIS, H.S.M. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, Fenômeno e Abordagens Teóricas. *Anais... EnAnpad*, 2004.

Como no presente projeto se estudam as negociações, focaram-se apenas as relações de poder nas cadeias produtivas (Filière e Supply Chain), como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Relações de Poder existentes nas Cadeias Produtivas

Tipos de cadeias produtivas analisadas	Relações de Poder
FILIÈRE	Pela análise abrangente permite identificar as relações de poder existentes na cadeia.
SUPPLY CHAIN	Evidencia diretamente as relações de poder que induzem as ações de racionalização do processo operacional.

Fonte: Adaptado de Pedrozo e Hansen (1999) *apud* Pedrozo e Dias (2002).

Dentro dos critérios relevantes avaliados pelos autores, as relações de poder fundamentam-se em averiguar em que grau as diversas cadeias produtivas estão vinculadas ou não ao poder de barganha e persuasão de grandes empresas da mesma cadeia produtiva.

Por outro lado, Silva e Batalha (2000) consideram que o grande número de entidades de classe e associações na cadeia agroindustrial de carne bovina, com diferentes interesses e

sem uma liderança clara, é um dos fatores responsáveis pela baixa coordenação entre os agentes formadores dessa cadeia, tendo como conseqüências mais diretas a perda de competitividade de todo o sistema.

De uma maneira geral, a cadeia agroindustrial de carne bovina é formada pela indústria de insumos, pecuaristas, indústrias de abate e preparação da carne, distribuidores (atacadistas e varejistas) e consumidores finais (internos e externos), além das atividades de pesquisa, atividades de apoio e sistema financeiro.

O segmento representado por atacadistas e varejistas é formado por entrepostos revendedores atacadistas, que comercializam a carne no varejo (supermercados, açougues e boutiques), sendo posteriormente vendida ao consumidor final; este, por sua vez, é tido como o agente direcionador de tendências e mantenedor financeiro de toda a cadeia, pois dele partirá, à montante do sistema produtivo, o fluxo de recursos que o fará funcionar. É no atendimento de todos os seus desejos e necessidades que as ações dos agentes do sistema deverão estar fundamentadas.

Paralelamente a esses segmentos, algumas outras atividades de apoio são fundamentais, como o sistema financeiro, políticas governamentais, indústria de embalagens, aditivos, sistemas de inspeção sanitária, transportes, sistema de pesquisa e desenvolvimento (P&D), associações de classe, políticas de comércio exterior e políticas de renda.

Como principais produtos dessa atividade, destacam-se a carne *in natura*, em cortes, o porcionado (produto destinado principalmente ao mercado externo) e os enlatados e congelados.

A seguir, elaborou-se a Figura 5, demonstrando os envolvidos na cadeia produtiva, conforme os autores os definem e como os produtores visualizam:

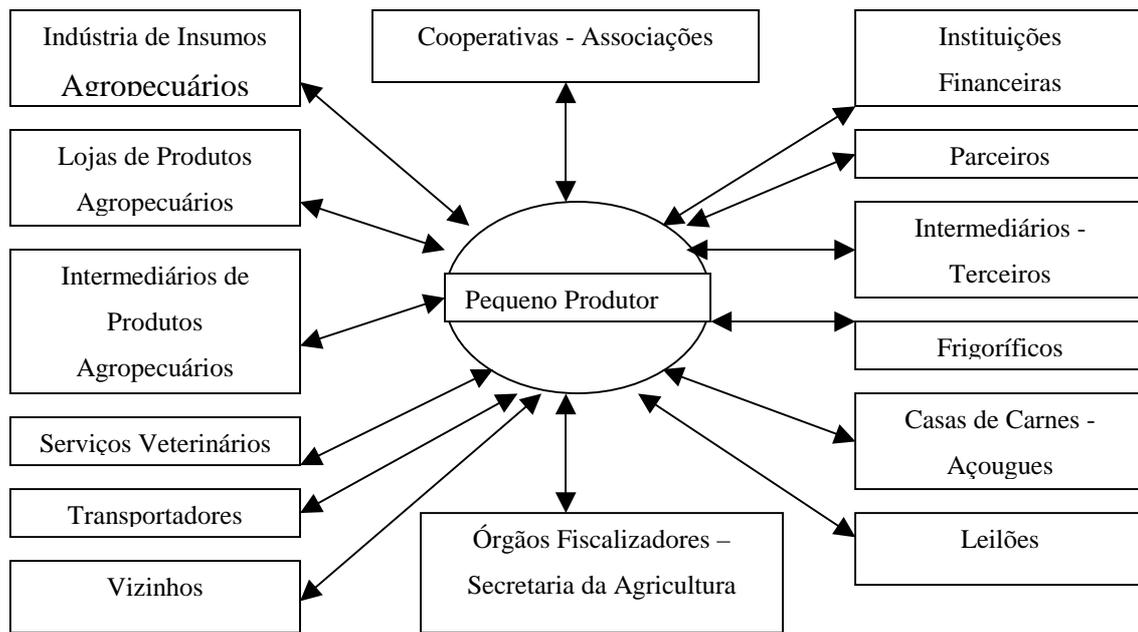


FIGURA 5 – Envolvidos na Cadeia Produtiva da Pecuária, na Visão dos Pequenos Produtores

Fonte: Elaborada pela autora, com base em pesquisas empíricas, realizadas nas propriedades rurais em São José do Rio Preto-SP.

Vale ressaltar que os pequenos pecuaristas de corte utilizam seus vizinhos como parceiros, aliados, concorrentes e como fonte de informações daqueles que só utilizam a televisão como meio de obter informações; os leilões são visitados apenas pelos pecuaristas da nova geração, pois os mais idosos deixam a cargo dos filhos as idas aos leilões, que também funcionam como uma fonte de informação na atividade.

### 3.3.1 A Ética na Pecuária

Em se tratando das questões éticas na pecuária de corte, pode-se dizer que o tema ainda é polêmico e as opiniões divergem de indivíduo para indivíduo, pois o que pode ser correto, justo, honesto e sincero para uns, pode não ser correto para outros.

Para Bankuti (2002), a informalidade é uma característica marcante dos mercados de produtos alimentares, no Brasil. Assim como em diversos países, parte relevante do mercado informal é assim definido por comercializar produto lícito, porém com desobediência a alguma regra formal, em geral a sonegação fiscal. São, portanto, mercados paralelos ao mercado formal, que comercializam o mesmo tipo de produto, havendo frequentemente uma concorrência entre ambos os mercados na disputa pelo mesmo consumidor. No caso de

alimentos, entretanto, o mercado informal, via de regra, não atende também a normas de segurança do alimento, constituindo, por conseqüência, um grave problema de saúde pública.

A EMBRAPA (2006, p.19) divulgou uma cartilha de boas práticas na pecuária de corte, que trata do conhecimento do comportamento animal e aplicação de estratégias de manejo que levam em consideração as necessidades fisiológicas e comportamentais dos bovinos, com ganhos diretos e indiretos na produção de carne. A EMBRAPA julga importantes as demandas de mercado que valorizam os sistemas de produção que respeitam o bem-estar animal, do nascimento ao abate. À primeira vista, pode parecer, aos produtores, uma preocupação excessiva e dispendiosa, mas certamente de se surpreenderão com os benefícios que essa mudança de atitude trará à rotina de trabalho. O conhecimento e o respeito à biologia dos animais de produção, além de permitir a melhoria do seu bem-estar, proporcionam também melhores resultados econômicos, mediante o aumento da eficiência do sistema produtivo e da melhoria da qualidade do produto. Portanto, além de oferta de alimentos, os animais necessitam de vários outros recursos e estímulos para ajustar o seu metabolismo, reações fisiológicas e comportamentais às diferentes condições impostas pelo meio ambiente.

A EMBRAPA considera importantes, dentro dos bons tratos e da ética na produção animal, o espaço, o abrigo, a alimentação e a capacitação dos profissionais que lidarão com esses animais. É importante notar que a preocupação da EMBRAPA envolve a empresa de maneira sistêmica, e em todos esses processos ocorrem negociações e suas variáveis e também os produtores ou gestores do negócio.

- a) **Espaço:** Garantir espaço mínimo para que eles possam manter suas atividades em um contexto social equilibrado. Não misturar indivíduos que não se conhecem ou animais com chifre com os mochos<sup>4</sup> em currais, confinamentos e caminhões de transportes. É recomendável que os lotes sejam formados com antecedência.
- b) **Abriço:** Todo bovino necessita de sombra, não importa a raça, origem, linhagem, idade ou condição fisiológica. Disponibilizar sombra para bovinos manejados em sistemas de produção extensiva ou intensivo, em quantidade suficiente para protegê-los da carga térmica durante as horas mais quentes do

---

<sup>4</sup> Mocho: Animal desprovido de chifre; acerato; descornado; desarmado. **Dicionário Rural**. Jornal do

dia. Vegetação mais densa, como matas, deve ser disponibilizada no sentido de criar abrigos naturais.

- c) **Alimentação:** É necessário disponibilizar, ao rebanho, pastagens, água limpa e suplementos nutricionais de qualidade, durante todo o ano, suficientes para atender às necessidades de crescimento, manutenção<sup>5</sup> e produção. Em áreas de manejo extensivo, distribuir fontes de água na pastagem, facilitando o acesso sem longas caminhadas.
- d) **Capacitação:** É importante que as pessoas que lidam com os animais sejam instruídas a respeito das maneiras adequadas de manejá-los (do nascimento ao abate), respeitando a biologia da espécie e evitando, assim, os estresses agudos ou crônicos, que poderão resultar na redução da qualidade do produto final.

Perosa (1999) relata que uma das principais dificuldades desse sistema negocial é a de harmonizar interesses muitas vezes conflitantes e que requerem do processo de coordenação **transparência dos objetivos** e das etapas a serem cumpridas. (...) ele destaca, também, que o poder de barganha ora se apresenta maior para os pecuaristas, ora para os frigoríficos e, posteriormente, para os distribuidores varejistas. Observa-se que existe uma postura oportunista de uns e de outros para auferir ganhos momentâneos e que dificulta estabelecer-se um horizonte de planejamento e modernização ao longo da cadeia.

Pigato (1999) menciona que existe um comportamento adverso entre os diversos elos da cadeia produtiva da pecuária de corte, principalmente quando se trata da relação pecuarista e frigorífico, que é de elevada desconfiança. O autor cita que quando os produtores efetuam a venda de gado tendo como forma de pagamento o rendimento da carcaça, muitos acompanham o abate, ou enviam representantes ou funcionários de confiança para acompanhar o abate, para verificar se o frigorífico não está sendo desleal. Também ocorre o inverso; muitos frigoríficos têm dificuldades para negociar com os pecuaristas e preocupação dos mesmos nem sempre entregar animais que atendam minimamente à qualidade exigida para abate. O comportamento adverso acontece também na relação frigorífico e supermercado que é, segundo o autor, muitas vezes problemática, principalmente por trabalharem com

---

Fazendeiro. Goiânia: Scala Gráfica, 2004, p.126.

<sup>5</sup> Manutenção: Situação do animal cujo fornecimento de alimentos lhe proporciona manter-se sadio, sem ganhar ou perder peso, porém sem condições de produzir dentro de suas potencialidades. **Dicionário Rural. Dicionário Rural.** Jornal do Fazendeiro. Goiânia: Scala Gráfica, 2004, p.121.

produto perecível, o que pode fazer com que os supermercados se utilizem dessa situação para negociarem condições que lhes sejam favoráveis.

Ramalho (2005), proprietário do BOIFRAN, tentou, sem sucesso, obter autorização para negociar a carne estocada, carne desossada, sem risco para os consumidores (na visão dele), e criar um corredor sanitário para que o frigorífico possa voltar a funcionar.

Silva (2005) ressalta que a grande queixa, em Mato Grosso do Sul, é a falta de fiscalização nas fronteiras secas da região, onde o tráfego de animais é apenas um dos problemas.

Ferraz (2005) relata que, “Sem a oferta de carne do Brasil, os preços mundiais da carne iriam subir de forma expressiva”, “A maior parte dos países embargou apenas a carne *in natura* de Mato Grosso do Sul”. O frigorífico Friboi, por exemplo, vai redirecionar as atividades de suas 17 unidades espalhadas por oito Estados. Enquanto sua unidade em Mato Grosso do Sul produzirá carne para o mercado interno, as exportações de carne *in natura* maturada, para o mercado internacional, serão atendidas pelas unidades situadas em Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais e Rondônia, não afetadas pelo embargo.

Em 2003, foi criado o Comitê Brasileiro da Carne e do Leite (ABNT/CB-56), e seu principal objetivo foi criar normas para todas as fases da cadeia produtiva da carne e do leite, desde as boas práticas de manejo e criação de animais, passando pelos sistemas de produção, transporte, industrialização, embalagem e rotulagem dos produtos, até a disponibilização no mercado. Segundo Auler José Matias, com a adoção das normas ficará mais fácil definir o que é carne e o que é leite, e o que pode ou não fazer parte de sua composição. As normas são essenciais para que os produtores possam defender seu produto da **concorrência desleal** e para que as **fraudes sejam coibidas** de maneira mais rigorosa.

Borges (2005) comenta que, para conseguir a guia de trânsito animal, é necessário apresentar os comprovantes de compra de vacinas contra aftosa. Com esses documentos, ele se dirige a um posto rodoviário para retirar a guia, documento obrigatório no transporte de carga viva. “A fiscalização é toda feita na papelada, não vai nenhum fiscal à sua fazenda tentar verificar se o rebanho foi devidamente vacinado”.

Ajimasto (2005) comenta que o SAPI da carne bovina deve estar pronto em três anos. Além dos critérios de qualidade e sanidade, o sistema terá que atender às exigências da Comunidade Econômica Européia, que não aceita animais que utilizem alimentação que

contenham resíduos de proteína animal e o uso de antibióticos como promotores de crescimento e de hormônios. O SAPI deve ser viável economicamente, **ambientalmente correto e socialmente justo**.

### 3.4 A ADMINISTRAÇÃO RURAL

Heinze (2007) considera o produtor rural o "elo mais frágil" nas negociações das cadeias produtivas do agronegócio, pois tem pouco poder de resistência aos preços impostos pelos fornecedores de máquinas e insumos para a produção. A dependência dos fertilizantes o fragiliza nos momentos de negociação.

Para Antunes e Engel (1999, p.25), o novo paradigma do administrador rural não é mais buscar a máxima produção a qualquer custo, mas sim buscar a máxima relação custo/benefício nas atividades desenvolvidas. Atualmente, é realmente eficiente apenas aquele que é economicamente viável, não tendo praticamente a menor importância a quantidade absoluta produzida. E esse paradigma, esse modelo, deve nortear todas as atitudes que tomaremos daqui para a frente. (...) Nossa visão deverá sempre estar voltada para o objetivo final, para o real resultado das atividades que serão desenvolvidas. (...) Para que o produtor, o empresário rural, possa atingir seu objetivo, é necessário que o administrador seja capaz de moldar e de adaptar sua empresa rural à realidade ágil e de oportunidades que o mundo atual oferece.

Crepaldi (1996) considera que a filosofia de fazenda-empresa baseia-se na gerência moderna e eficiente; dentro da administração geral de uma empresa rural, a gerência corresponde ao coração de todo o sistema, ou seja, tem a responsabilidade do funcionamento de toda a máquina produtiva.

Araújo (2003) comenta que a evolução da economia, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, sobretudo nos últimos 50 anos.

Sendo assim, as propriedades rurais:

- a) perderam sua auto-suficiência;
- b) passam a depender sempre mais de insumos e serviços que não são seus;

- c) especializaram-se somente em determinadas atividades;
- d) estão gerando excedentes de consumo e abastecem mercados, às vezes, muito distantes;
- e) recebem informações externas;
- f) necessitam de estradas, armazéns, portos, aeroportos, softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural;
- g) conquistam novos mercados;
- h) enfrentam a globalização e a internacionalização da economia.

No contexto do *agribusiness*, as empresas confrontam-se com mudanças rápidas nos mercados, novas tecnologias, mudanças de gostos e preferências, exigências quanto à qualidade de produto e preço. Sendo assim, as empresas a fim de serem mais rápidas e flexíveis para responder a essas necessidades, precisarão melhorar suas competências essenciais e adicionar valor à cadeia, através da busca de parcerias com os agentes envolvidos (BAINES e DAVIES, 1998).

Para Medeiros (1999), os produtores rurais ainda não perceberam que é necessário haver uma estratégia competitiva para os seus negócios, buscando atingir uma agricultura comercial. É fundamental que deixem no passado a atividade agropecuária de baixa renda, que está em processo de desaparecimento no sentido econômico-negocial, uma vez que a manutenção da atividade não-comercial e não-organizada não condiz com o perfil das empresas competitivas em uma economia globalizada.

Atualmente, o conceito geral de administração rural está sendo relacionado à necessidade de controlar e gerenciar um número cada vez maior de atividades que podem ser desenvolvidas dentro de uma propriedade do setor agropecuário.

Basicamente, qualquer tipo de ação tomada pelo proprietário ou administrador de uma propriedade, no sentido de controlar algum animal (seja o pedigree de seus animais, o balanceamento das rações utilizadas ou suas despesas com mão-de-obra), vem sendo considerada como uma atividade ligada a práticas de administração rural. (...) Qualquer pequena ou média empresa urbana precisa investir na sua estrutura administrativa e nos

controles de seus custos para poder ser competitiva no mercado; se não o fizer, certamente terá de fechar as suas portas, mais cedo ou mais tarde. E note que o capital movimentado nessas empresas urbanas é muito menor do que o capital imobilizado e o investimento necessário para gerar uma lavoura de médio e grande porte. (...) Não se produz apenas administrando os meios de produção. Os recursos financeiros merecem atenção igual, ou maior, da parte do administrador (ANTUNES e ENGEL, 1999, p.19-30).

Por isso, o produtor rural brasileiro, que se acostumou a trabalhar, por décadas, com recursos disponíveis, a juros adequados a seu tipo de atividade, encontra-se encurralado para continuar com sua produção. Deve ser somada a isso a falta de conhecimentos administrativos e gerenciais desse setor, justamente causada por esses longos anos de falta de concorrência e de exigências de profissionalização dos profissionais que nele trabalham.

Assim sendo, para que as atividades agropecuárias possam continuar a ser desenvolvidas em nosso país, com bons resultados, é fundamental que uma mentalidade “empresarial” seja levada ao homem do campo e que o termo “viabilidade econômica das atividades desenvolvidas” passe a ser o objetivo principal a ser alcançado por todos (ANTUNES e ENGEL, 1999).

A administração rural, na pecuária de corte é exercida geralmente pelo proprietário da terra, em conjunto com a esposa e os filhos (as). Os pecuaristas aprenderam administração com seus antepassados e passaram a ensinar seus sucessores como administrar e gerenciar seus negócios. Nota-se que o empresário rural está tentando adaptar a empresa rural à realidade que o mercado e o consumidor exige. O produtor rural brasileiro, acostumou a trabalhar, com recursos escassos mas não desistiu da atividade principal “o gado de corte”, encurralado para continuar com sua produção busca alternativas paliativas para solucionar problemas emergenciais de falta de recursos financeiros, novas tecnologias, acesso ao crédito e financiamentos a longo prazo.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA PECUÁRIA

O Governo do Estado de São Paulo (2005), por meio do Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas, classifica os pecuaristas de corte ou de leite por área explorada, conforme Quadro 3 - Enquadramento de produtores.

### Quadro 3 : Enquadramento de produtores

CATEGORIA	CRITÉRIOS
<b>PEQUENO</b>	⇒ área total explorada (1) até 50 ha, e ⇒ 70% ou mais da renda familiar proveniente da agroindústria (2) e ⇒ residir na propriedade ou município onde está localizada a propriedade ou em município vizinho.
<b>MÉDIO</b>	⇒ área total explorada maior que 50 ha até 200 ha ou ⇒ área total explorada até 50 ha e que não atende aos critérios de fonte de renda e/ou local de residência, necessários para a classificação como pequeno produtor.
<b>GRANDE</b>	⇒ área total explorada maior que 200 ha.

(1) Por área total explorada entende-se área total do estabelecimento ou estabelecimentos pertencentes ao produtor, acrescida das áreas por ele exploradas na forma de arrendamento, parceria e outras formas.

(2) Para cálculo de renda familiar, a aposentadoria rural será considerada renda proveniente da agropecuária.

Para fins de enquadramento dos beneficiários na classificação anterior, será considerada a área total explorada na condição de proprietário, arrendatário, parceiro, permissionário ou comodatário, independente de estar localizado dentro ou fora da área da microbacia.

Estermann (2000) considera que o setor primário compreende o pecuarista, ou seja, o produtor rural. A propriedade rural dedicada à criação de bovinos realiza atividade de baixo risco, possui taxas de retorno de capital baixas, expressivo ativo em terras e alta liquidez do capital investido em animais. Outras características a serem mencionadas são:

- a) Abertura de novas fronteiras agrícolas: forma de abertura e a colonização de terras passam, rigorosamente, pela pecuária de corte.
- b) Atividade econômica secundária: grande parte dos pecuaristas não vêm na pecuária a atividade econômica principal. Industriais, comerciantes, profissionais liberais e outras categorias encontram na atividade uma maneira de aplicar seus recursos.
- c) Ocupação marginal de terras: a lavoura sempre ocupa terras de melhor fertilidade. Além dos problemas de baixa fertilidade, essa ocupação dificulta o manejo do gado.
- d) Baixo nível de endividamento e de investimentos: o perfil do pecuarista tradicional é conservador e raramente recorre a financiamentos. Se, por um

lado, isso explica o baixo nível de endividamento do setor, por outro, explica a sua baixa capacidade de investimentos.

A legislação, no Brasil, abre precedentes em se tratando de produtor rural; o indivíduo que produz qualquer coisa vinda da terra ou da exploração da pecuária é chamado de produtor rural e tanto pode trabalhar nesse mercado como pessoa física ou jurídica.

A Secretaria da Receita Federal (2006) considera produtor rural aquele indivíduo que exerce atividades ligadas à agricultura (cultivo do solo, independentemente do produto colhido), à pecuária (criação, recriação ou engorda de animais), extração e exploração vegetal e animal, exploração da apicultura, avicultura, cunicultura, piscicultura, sericicultura, etc., cultura de pequenos animais, captura e venda do pescado *in natura*, e que tenha outras atividades ligadas à propriedade rural.

O produtor rural pode explorar qualquer tipo de atividade, sendo proprietário único ou posseiro, condômino, parceiro, arrendatário ou possuir a propriedade comum ao casal.

É importante ressaltar que, para fins de exploração da atividade rural, conceitua-se como arrendatário ou subarrendatário (também conhecido como locatário ou foreiro) e como parceiro-outorgado ou subparceiro-outorgado (também conhecido como sócio, meeiro, terceiro, quartista ou percentista) a pessoa ou o conjunto familiar representado pelo seu chefe, que recebe o imóvel ou a unidade rural, parte ou partes dos mesmos, incluindo, ou não, outros bens, benfeitorias e facilidades, e neles exerce quaisquer atividades agrícola, pecuária, agroindustrial, extrativa vegetal ou mista, sob contrato de arrendamento ou parceria rural.

A Secretaria da Receita Federal, na Declaração de Ajuste Anual (2007), diz que o produtor rural que obteve receita bruta superior a R\$ 74.961,60 deverá elaborar o demonstrativo de atividade rural; por outro lado, quando a receita bruta total auferida no ano-calendário não exceder R\$ 56.000,00, é facultada a apuração mediante prova documental, dispensada a escrituração do livro Caixa, encontrando-se o resultado pela diferença entre o total das receitas e o das despesas/investimentos. Também é permitido, à pessoa física, apurar o resultado pela forma contábil. Nesse caso, deve efetuar os lançamentos em livros próprios de contabilidade, necessários para cada tipo de atividade (Diário, Caixa, Razão, etc.), de acordo com as normas contábeis, comerciais e fiscais pertinentes a cada um dos livros de registro utilizados.

Em se tratando de pessoas jurídicas, a SRF considera as que exploram atividade rural definida no art.2º da Lei nº8.023/90, que atendam às demais condições estabelecidas na legislação específica (Lei nº9.317/96, com alterações introduzidas pelas Leis nº9718/98 e nº9779/99) e tenham auferido, no ano calendário R\$56.000,00.

De acordo com Marion (2001), no Brasil, a pessoa física, na agropecuária, pode ser explorada sem a constituição de pessoa jurídica. Pelo princípio em estudo, constata-se que a pessoa física, no que tange à atividade agropecuária, deverá ser tratada como uma Entidade Contábil, devido à importância dos relatórios individualizados, decorrentes dessa atividade.

Por conseguinte, haverá necessidade de um controle individualizado (separado da atividade agropecuária) em relação às outras atividades ou outros rendimentos que a pessoa física possa ter. Assim, o negócio deve ser tratado como uma firma, pois o fazendeiro tem outros interesses, alguns dos quais não são econômicos (social, político, etc.), que nada têm a ver com o objetivo do negócio, que é o lucro máximo nas operações.

Todavia, nem sempre é tarefa fácil separar o que compete à atividade daquilo que diz respeito às contas particulares da pessoa física, como separar consumo de água, luz, telefone, etc., da atividade agropecuária e da pessoa física e sua família; considerar o trabalho da família do proprietário, que quase sempre não é remunerado, como custo do negócio, etc.

Normalmente, o proprietário e sua família utilizam-se dos bens do negócio agropecuário, como a casa onde reside a família (dentro da propriedade agropecuária), os veículos, que muitas vezes são utilizados para locomoção da família, o gado, que é abatido e consumido pela família do proprietário, etc.

Em se tratando das informações prestadas para a SRF, o pecuarista deve:

- a) Indicar as quantidades dos animais existentes no início do ano-calendário, por espécie (os mesmos dados do estoque final no ano anterior);
- b) Informar todos os animais que sejam de sua propriedade, inclusive aqueles que estejam eventualmente em poder de terceiros, em decorrência de algum contrato;
- c) Informar as compras e aquisições efetuadas no ano, as quantidades de animais adquiridos, por espécie, inclusive por doações, nascidos no ano, por espécie;
- d) Informar os animais consumidos e ou perdidos, por espécie;

- e) Informar as vendas efetuadas no ano, por quantidade e por espécie;
- f) Informar o estoque final existente em 31/12 de cada ano.

Para a realização da pesquisa foram analisados apenas os dados coletados de micro e pequenas empresas, segundo a classificação do Governo do Estado de São Paulo, Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Coordenadoria de Assistência Técnica integral e Programa Estadual de Microbacias.

#### 4 A COMERCIALIZAÇÃO DOS INSUMOS

Alguns autores caracterizam a concepção de sistemas agroindustriais ou de cadeias produtivas visualizando o agronegócio de maneira integrada e interligada entre os diversos agentes que a compõem e as atividades envolvidas “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”, e que a negociação existe em todas as etapas.

Como nesta tese foi estudado como ocorrem as negociações entre os pequenos pecuaristas e a realização de suas compras, ou seja, a cadeia produtiva a montante, do pequeno produtor para trás, faz-se necessário conhecer os dois lados dessa cadeia.

Neste capítulo foram estudados a comercialização dos insumos, economias de escala, de escopo, os custos de transação, os custos na pecuária, como amenizar custos na pecuária, as estratégias de redução de custos, as perdas no poder de compra e a ação coletiva como uma alternativa para amenizar os custos e perdas

Waack (2001) menciona que o setor de insumos no Brasil é formado basicamente pelos setores de insumos veterinários, insumos para a nutrição animal, insumos para forragicultura (sementes) e aqueles relacionados ao melhoramento genético, tais como as centrais de inseminação, transferência de embriões, etc. Trata-se de um setor bastante concentrado e que tem como principal cliente a pecuária nacional, responsável por 67% da comercialização de insumos veterinários no país. Na década de 90, o setor passou por grandes transformações, entre as quais se destacaram entradas de multinacionais no país, motivadas pelo mercado consumidor brasileiro rural e potencial.

Antunes et al. (2001) mencionam que insumos são todos os produtos que utilizamos direta ou indiretamente no desenvolvimento de uma atividade produtiva. São exemplos de insumos: sementes, adubos, defensivos agrícolas, combustíveis, rações, remédios veterinários, etc.

Os segmentos “antes da porteira” são considerados, por Araújo (2003, p.31), os fatores de produção principais, necessários à produção agropecuária em geral, como: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água, energia, corretivos do solo, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários. (...) Essa relação entre fornecedores e compradores é uma das principais causas da elevação histórica e constante dos preços dos insumos e, conseqüentemente, dos custos da produção agropecuária.

Corroborando com o mesmo pensamento, Bertalanffy (1977, p.45) diz que a coordenação e negociação entre fornecedores, numa tentativa de reduzir conjuntamente custos e aumentar a produtividade sem onerar a empresa, apreende-se na busca constante da vantagem competitiva, pois, mediante a estratégia empregada, a idéia de que cada empresa isoladamente conseguiria a otimização de seus recursos está superada. A visão global é entendida como um sistema: “Os sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes”.

De acordo com o estudo realizado pela IEL, CNA e o SEBRAE (2000), entende-se por insumos a combinação dos fatores de produção (matéria-prima, energia, horas trabalhadas, etc.) que entram na produção de determinada quantidade de bens ou serviços.

No caso da bovinocultura de corte, existem insumos que podem ser imprescindíveis ou não, e utilizados de maneira direta ou indireta na produção da carne; esse fator depende do sistema de produção adotado e o nível tecnológico da propriedade, o que determinará o grau de sofisticação e necessidade do uso de determinados insumos.

Como insumos de ação direta podem-se citar os concentrados protéicos e energéticos utilizados na alimentação animal, as vacinas, os vermífugos, os carrapaticidas e os antibióticos.

De ação indireta tem-se os fertilizantes, corretivos, herbicidas e adubos utilizados no cultivo e manejo das pastagens.

Araújo (2003) aborda que os fatores de produção, necessários à produção agropecuária em geral, são: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água, energia, corretivos do solo, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários.

Por sua vez, Silva e Batalha (2000) mencionam que a indústria de insumos é representada por três segmentos: alimentação animal, indústria de defensivos e de genética animal. A atividade de pecuária também pode ser dividida em três segmentos: cria (produção de bezerros), recria (cria de bezerros e novilhos) e engorda (terminação dos animais para abate). Geralmente essas atividades localizam-se na mesma propriedade, mas como o uso dos fatores de produção é distinto em cada uma delas, há ganhos na localização de cada atividade em regiões em que esses fatores sejam mais abundantes.

Neves et al. (2003, p.232) comentam que os agentes dos canais de distribuição, que são os facilitadores, são os que realizam as funções de negociação que envolvem compra, venda e transferência de títulos. Esses canais podem ter diversos níveis, dependendo do número de membros envolvidos, e cita como membros do canal as empresas transportadoras, de estocagem, processamento de pedidos, de propaganda, agências financeiras, de seguros, de pesquisa de mercado e de certificação. Elas facilitam os fluxos no canal, mas não são consideradas integrantes pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não tomarem posse (direitos de propriedade) dos produtos.

A comercialização dos insumos é formada basicamente pelos setores de insumos veterinários, insumos para a nutrição animal, sementes forrageiras e aqueles relacionados ao melhoramento genético, tais como as centrais de inseminação, transferência de embriões, etc. Trata-se de um setor bastante concentrado, de bens necessários à produção agropecuária em geral, que são: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água, energia, corretivos do solo, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários. Nesse fluxo de fornecedores existem grandes empresas, médias empresas e pequenas empresas (Casas Rurais) que disputam esse mercado cada vez mais competitivo. Essas empresas agroindustriais fazem parte da cadeia produtiva visualizando o agronegócio de maneira sistêmica, integrada e interligada, entre os diversos agentes que compõem as atividades envolvidas “antes da porteira” e “dentro da porteira” da propriedade rural da pecuária de corte.

#### 4.1 ECONOMIAS DE ESCALA

Para Porter (1998, p.25-26), economias de escala referem-se:

“aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Também podem estar

relacionadas a toda uma área funcional (força de vendas), ou podem derivar de determinadas operações ou atividades que são partes de uma área funcional”.

Epping (2001) diz que as economias de escala referem-se às vantagens de fazer grande quantidade da mesma coisa de uma só vez e cita como exemplo Henry Ford, que usava a idéia da produção em massa com um preço acessível. A produção ampliada permite que os custos iniciais do investimento sejam rapidamente recuperados e cada unidade produzida com maior eficiência.

Thompson Jr. e Formby (1998, p.280) consideram que as economias de escala:

“detêm a entrada de novos competidores porque forçam os entrantes em potencial a entrar com grande escala da operação ou a aceitar uma desvantagem em termos de custos (e conseqüentemente uma lucratividade mais baixa). A dificuldade com a entrada na indústria com uma larga escala de operação é que isso pode causar problemas de excesso de capacidade na indústria como um todo ou pode ameaçar tanto a participação de mercado das firmas existentes que estas podem ser obrigadas a adotar uma política de retaliação bastante agressiva (na forma de redução de preços, aumento dos gastos com a promoção de vendas e políticas similares) para manter sua posição. Em qualquer os casos o entrante em potencial vislumbra lucros baixos. Os entrantes podem se defrontar com barreiras de economias de escala não só na produção mas também na propaganda, na distribuição, no financiamento, no serviço de atendimento ao cliente, na compra de matérias-primas e nos gastos com pesquisa e desenvolvimento”.

Para Farina (2000), existem economias de escala quando:

“o custo unitário decresce com o aumento da capacidade de produção. Decorre, em geral, da possibilidade de especialização de funções, indivisibilidades tecnológicas, economias de reserva de massa e vantagens pecuniárias associadas à aquisição de matérias-primas e financiamentos.

A especialização de funções que gera ganhos de produtividade exige uma escala mínima de capacidade produtiva para que seja possível a divisão do trabalho. Por outro lado, as indivisibilidades tecnológicas estão associadas a equipamentos dimensionados para quantidades mínimas de produção. Além disso, o custo do equipamento declina à medida que a capacidade produtiva cresce, conferindo vantagens de custos aos produtores maiores”.

Thompson Jr. e Formby (1998, p.293) se basearam em Porter (1985) e mencionam que a posição em termos de custos é o resultado do comportamento de seus custos em cada

uma das atividades que compõem a sua cadeia de custo-produção. Os autores descrevem nove fatores que impulsionam os custos de produção e que aparecem na determinação dos custos incorridos em cada segmento de atividade da cadeia: economia e desconomias de escala, efeitos de aprendizagem e experiência, percentagem de utilização da capacidade produtiva, ligações com outras atividades na cadeia, divisão das oportunidades com outras firmas dentro de um mesmo negócio, extensão da integração vertical, considerações de tempo associadas às vantagens e desvantagens de sair na frente, escolhas competitivas e decisões operacionais e variáveis locacionais.

Pindyck e Rubinfeld (2002) ressaltam que, no longo prazo, as economias de escala podem surgir do interesse da empresa em modificar a proporção dos insumos à medida que o nível de produção se modificar. Os autores evidenciam que as empresas apresentam economias de escala quando são capazes de duplicar sua produção com menos do que o dobro dos custos. O termo economias de escala abrange os rendimentos crescentes de escala, sendo, porém, mais amplo, pois permite que as combinações de insumos sejam alteradas à medida que a empresa varie seu nível de produção.

## 4.2 OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para Caixeta (2007), os produtores "plantam prejuízos", em função dos altos custos dos insumos agropecuários.

O conceito de custos de transação surgiu no início dos estudos sobre o relacionamento das instituições econômicas. Os primeiros estudos foram efetuados por Coase (1937) *apud* Fachini (2005), e divididos em dois tipos: custo de coleta de informações e custo para negociar e estabelecer contratos (ambos estão sendo tratados, neste projeto, de maneira diferente). O primeiro refere-se à necessidade de informações sobre a idoneidade do parceiro econômico e o segundo estabelece que, para evitar o oportunismo, é necessária a realização de contratos.

Coase (1993) *apud* Bialoskorski Neto e Marques (1998) considerava que havia um custo para o uso do mecanismo de preços, salientando que o custo mais óbvio da organização era o de perceber e descobrir a relevância do próprio mecanismo de preços.

Portanto, os custos de negociação e de conclusão de uma determinada transação e/ou troca deveriam ser considerados. Assim, quando esses custos contratuais fossem positivos,

ocorreria uma possível cooperação via contratual entre diversos agentes econômicos, substituindo o mercado, ou, ainda, ocorreriam nos limites internos de uma firma, como a integração vertical. Determinadas em função desses custos de transação, essas relações contratuais indicariam uma alternativa de organização, que seria mais eficiente que as transações que ocorrem no mercado sinalizadas somente pelo sistema de preços.

O segundo autor que divulgou o assunto foi Williamson (1985), que considerou que os agentes econômicos possuem racionalidade limitada e são oportunistas, aumentando os custos de transação, já que os agentes envolvidos precisam se proteger dos riscos associados às relações de troca da transação.

Williamson define custos de transação como os custos *ex-ante* de elaboração de um instrumento contratual e os custos *ex-post* dessa negociação. Esses custos não estariam sendo considerados nas funções de custos tradicionais da teoria neoclássica e a firma teria outras razões para se organizar de determinado modo, além daquelas decorrentes de economia de escala e de escopo, ou, ainda, dos ganhos monopolísticos.

Farina (2000), partindo da teoria desenvolvida pelos autores, diz que:

Os custos de transação são os custos de se fazer funcionar o sistema econômico, não haveria custos de transação se os agentes fossem oniscientes, se não houvesse incerteza e os ativos produtivos pudessem ser utilizados em diferentes atividades alternativas, de tal modo que, se um negócio não der certo, podem-se utilizar esses recursos em outros negócios, sem perda de valor.

(...) A minimização de custos de produção/distribuição e de custos de transação e de monitoramento das atividades internas da empresa determinam o grau de interação vertical e horizontal para que a firma opere eficientemente.

(...) Como os custos de transação são sensíveis ao ambiente institucional, isso significa que, para a mesma tecnologia adotada, podem ser observados diversos padrões de integração vertical e horizontal, igualmente eficientes entre países e regiões. O tamanho eficiente da firma depende, portanto, de variáveis tecnológicas, institucionais e organizacionais.

Pinoti e Paulillo (2006) mencionam que as transações econômicas são muito bem explicadas pelo viés institucionalista da economia dos custos de transação, quando enfatiza que os atores econômicos (agindo sob incerteza, racionalidade limitada e oportunismo) decidem estrategicamente pela governança mais eficiente, pautada nas especificidades dos ativos, nas frequências das negociações e nas administrações das assimetrias de informações (todas presentes na rede em que esses empresários atuam).

Araújo (2003) menciona que os custos de transação ocorrem todas as vezes que se recorre ao mercado, tanto para compra de insumos e outros componentes necessários à produção, como para venda dos produtos obtidos. De modo geral, esses custos não são incluídos na contabilidade das empresas agropecuárias, mas se constituem em custos de fato.

O FAS (2006) in *Global perspective* relata que a coordenação vertical apresenta a oportunidade de se manter o controle dos custos de transações e das operações enquanto, ao mesmo tempo, atingem elevado padrão de segurança alimentar. Para isso, a cadeia produtiva da pecuária demanda mudanças organizacionais e institucionais no relacionamento entre o produtor primário e o processador de alimentos ou o distribuidor para supermercados, que geram várias formas de transação verticalmente coordenada (os varejistas contratam fornecedores ou processadores) ou em uma forma expressa, sistemas completamente integrados (todas as unidades na cadeia alimentar são constituídas por uma empresa).

Neves (2004-2005)<sup>6</sup> ressalta que a assinatura de contratos formais em alguns casos seria viável e em outros não; por sua vez, Klein (1980) comenta que realizar contratos é muito custoso e geralmente eles não conseguem garantir efetivamente que os componentes oportunistas não ocorram. É muito caro realizar um contrato explicitando todos os arranjos necessários, e como os custos são altos, na maioria das vezes os contratos não são eficientes.

No caso da pecuária de corte, percebe-se que os custos são divididos em dois tipos, como proposto por *Coase*: custo de coleta de informações e custo para negociar e estabelecer contratos. O primeiro refere-se à necessidade de informações sobre a idoneidade do parceiro econômico e o segundo estabelece que, para evitar o oportunismo, é necessária a realização de contratos. Em se tratando do pequeno produtor rural da pecuária de corte, percebe-se que a coleta de informações acontece de maneira informal, sem contratos assinados, os pecuaristas dão mais valor às palavras, aos tratos informais, e confiam no relacionamento desenvolvido anteriormente. A garantia é a pessoa que apresenta o indivíduo, o produto, o negócio, o funcionário e os demais envolvidos nas transações.

---

<sup>6</sup> Comentários em sala de aula.

### 4.3 CUSTOS NA PECUÁRIA

De acordo com CEPEA (2007), os custos operacionais efetivos acumularam alta de 5,74% em 2006 e os custos operacionais totais 4,77%. O crescimento mais lento dos custos operacionais totais reflete a valorização do câmbio e a queda da taxa de juros.

Em janeiro/2007, as variações de 0,32% no COE e de 0,59% no COT destoam dessa tendência, mas nos últimos 13 meses o aumento acumulado chega a 6,07% no COE e 5,38% no COT. O real mais valorizado favorece o pecuarista na aquisição de insumos relacionados a investimentos de longo prazo, como cercas e benfeitorias.

Em junho de 2006, o CNA divulgou que, ao contrário do comportamento de baixa, que prevaleceu no primeiro trimestre de 2006, o mês de maio acompanhou a tendência de alta dos custos operacionais efetivos (COE) e totais (COT) ocorrida em abril. Esse comportamento é alarmante, pelo fato de a arroba do boi seguir em queda em quase todo o país. Somam-se, portanto, fatores que prejudicam significativamente a contabilidade do pecuarista. No acumulado do ano, o aumento do COT chega a 4,22% e o COE, que representa os desembolsos mensais do pecuarista, já está em 5,32%. Serviços terceirizados de desmatamento, máquinas e implementos agrícolas e bezerros foram os insumos que mais contribuíram para a elevação dos custos em maio/2006.

No primeiro mês de 2005, a maioria dos insumos teve reajustes mínimos, vários, inclusive, negativos. Esses percentuais reduzidos, por um lado, ajudam o produtor que já está com margens bastante apertadas, mas para quem analisa a pecuária como um todo, sabe que podem ser um sinal vermelho. De onde viriam os incentivos para que as reformas de pastagens fossem feitas com as melhores sementes e adubação correta, ou, ao menos, para que fossem feitas? Por que os medicamentos e a mineralização seriam ministrados nas doses recomendadas? E a reposição? Vale a pena aumentar o rebanho, ou mesmo mantê-lo, diante da falta de perspectiva de melhoras reais dos preços? (CNA, 2005).

No estado de São Paulo, fonte comercial da grande maioria dos insumos utilizados na atividade pecuária, e também termômetro desse mercado, maior centro consumidor do país, além do aumento de quase 11% dos custos no ano passado, o pecuarista teve, em janeiro/2005, um valor 11,1% menor para a arroba do boi (considerando médias a prazo) que o alcançado no início do ano passado.

O CNA (2004) ressalta que os preços dos insumos aumentaram nos três primeiros meses de 2004; ocorreram altas expressivas dos medicamentos, sementes de forrageiras,

adubos e alguns insumos utilizados para construção e manutenção das instalações e benfeitorias.

Carrer (2000) considera como ponto fraco da maioria dos pecuaristas brasileiros o controle dos custos de produção. Raros são os produtores capazes de calcular corretamente o custo do fluxo de bens e de serviços por eles produzidos. O autor alerta que no passado esse era um assunto relevante, pois o que realmente importava era o conhecimento técnico do produtor, bem como sua habilidade comercial, uma vez que as margens de lucro na pecuária e a valorização das terras eram suficientemente grandes para valorizarem lucros sem o recurso de uso de muitos cálculos por parte do produtor.

Porter (1999) menciona que os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Trump e Schwartz (1989) acreditam que não se deve gastar mais do que se tem ou que se deve gastar em qualquer negócio. Ter consciência do custo é fundamental; não se deve jogar dinheiro fora e sim fazê-lo render mais. O importante em qualquer negócio é buscar alternativas de preços mais acessíveis, razoáveis, e fazer com que cada centavo se transforme em dólar.

#### **4.3.1 Como amenizar os custos na pecuária?**

De acordo com o CEPEA (2007), a sustentação da competitividade brasileira depende do constante aumento de produtividade dos fatores de produção, o que só é possível com investimentos na pesquisa de novas variedades de capim, material genético e desenvolvimento de outros fatores de produção, como os minerais.

A segunda etapa cabe aos produtores que, atraídos pelos retornos da atividade, assumem os riscos de novos investimentos.

Mas os custos de produção em alta e os preços em baixa reduzem o interesse dos empreendedores. Em 13 meses, os custos cresceram cerca de 6% e os preços praticamente estagnaram. Significa que a atividade perdeu 6% de margem bruta.

A Secretaria das Relações Internacionais - SRI (2006) afirmou que uma melhor coordenação da cadeia produtiva da carne bovina (por parte das empresas) via contratos de

longo prazo pode significar ganhos importantes de competitividade, pela diminuição de custos de abate e processamento. Assim, as três maiores vantagens de uma melhor coordenação do sistema seriam:

- a) **Redução de custos para os pecuaristas e para a indústria** - O planejamento da produção poderia diminuir a capacidade ociosa das indústrias e, dessa forma, obter ganhos de escala. Os pecuaristas poderiam ter uma parte dos ganhos da indústria repassados para o seu preço, além de economizarem no processo diário de descobrir o melhor preço para sua mercadoria. As relações de confiança que podem se estabelecer nessas parcerias também podem amenizar os custos relativos a controles duplicados nas operações comerciais.
- b) **Melhor gestão do risco** - Contratos pré-estabelecidos permitem aos pecuaristas obter financiamentos em condições mais favoráveis e se proteger melhor de variações súbitas de preços no mercado. Pelo lado da indústria, trata-se de poder planejar adequadamente a sua produção e trabalhar próximo do nível ideal de ocupação do seu aparelho produtivo.
- c) **Garantia da qualidade do produto** - Uma coordenação eficiente permite:
  - 1) implantar mais facilmente mecanismos de rastreabilidade;
  - 2) elaborar ações no sentido da padronização de produtos;
  - 3) reagir mais rapidamente às mudanças nos hábitos de consumo;
  - 4) diferenciar mais facilmente os produtos;
  - 5) diminuir a sazonalidade no fornecimento da matéria-prima.

A EMBRAPA (1996) sugere que os custos na pecuária sejam amenizados por meio das condições do solo, clima e infra-estrutura da propriedade. Isso é possível, e é mais econômico formar ou recuperar uma pastagem em associação com culturas anuais de arroz, milho ou sorgo forrageiro. Pode-se usar, também, a cultura da soja, mas, nesse caso, a semeadura da forrageira deverá ser feita após colheita da soja e nova gradagem do terreno.

Lopes (1998) cita que os gastos com suplementação mineral são o segundo maior item de despesa na planilha de custos das fazendas de bovinos de corte, sendo superados apenas

pelos gastos com mão-de-obra. No Brasil, a fonte de fósforo tradicionalmente utilizada no sal mineral ainda é o fosfato bicálcico, produto de excelente qualidade, mas de custo elevado, chegando a representar cerca de 70% do custo final de uma boa mistura mineral.

Tradicionalmente, o objeto dos sistemas de custeio era limitado à própria empresa. Acreditava-se na otimização de preços de insumos através de negociações de compras, e a busca por maior competitividade revelou uma nova forma de pensar enquanto enfoque sistêmico que, conforme Churchman (1972, p.27), “é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes”.

Muitos produtores acreditam que uma melhor coordenação da cadeia produtiva da pecuária possa fazer com que os custos na pecuária sejam amenizados. A ajuda mútua entre parceiros e vizinhos tem ajudado a amenizar alguns custos, mas ainda não é o suficiente. As condições do solo e clima no Brasil são favoráveis, porém a infra-estrutura da propriedade deixa a desejar; os produtores, sem recursos para investir, vão improvisando e adequando máquinas e equipamentos obsoletos e recuperando as pastagens. Buscam reduzir custos, na alimentação do gado (mistura de capim, milho, cana-de-açúcar, cama-de-frango, farelos de soja, milho, trigo), na contratação temporária de mão-de-obra não qualificada, na busca por produtos similares, no transporte, no combustível, nas despesas da casa própria e dos empregados.

## **1. Adubos, Fertilizantes e Calcários**

Heinze (2007) afirma que os preços dos fertilizantes e minerais aumentaram até 70% em relação aos valores praticados no ano passado. O superfosfato simples, utilizado na semeadura de plantas como trigo, cevada e milho, que passou de 130 dólares, cerca de R\$ 264, para 225 dólares, R\$ 457, a tonelada. A uréia, principal fonte de nitrogênio empregada na adubação, subiu de 330 dólares, R\$ 670, para 423 dólares, R\$ 860, a tonelada.

Caixeta e Riedi (2007) alertaram que os aumentos dos preços de fertilizantes poderão inviabilizar a produção agrícola brasileira. Em 2006, eram necessárias 34 sacas de milho para comprar um saco de uréia de 50 quilos. Agora, são 54 sacas de milho.

O CNA, em (2006), divulgou que os adubos e corretivos são insumos que têm contrabalançado o aumento dos custos de produção. De janeiro a maio, esse grupo acumulou queda de 5,53% nos preços. Como grande parte dos fertilizantes utilizados nas lavouras e nas

pastagens brasileiras é importada, a valorização do real frente ao dólar, no final de 2004, favoreceu a tendência de queda nos preços dos produtos, que persiste até os dias atuais. Em dois anos, produtos como uréia e superfosfato simples ficaram 15,8% e 32,7% mais baratos, na média dos nove Estados pesquisados.

Segundo informações dos indicadores agropecuários do CNA (2004), divulgados em maio, na maioria dos Estados houve elevação dos preços dos adubos em geral. As elevações mais significativas ocorreram no Paraná, 8,5%; São Paulo, 6,5%; e Mato Grosso, 3,1%. O Pará foi o único Estado em que, nos preços dos adubos, houve recuos de 0,68% e 3,04%, refletindo uma readequação de patamar dos preços, tendo em vista que essas praças contavam com os valores mais elevados do país, em termos de suplementação mineral.

De acordo com dados do CNA (2003), o custo da tonelada dos adubos, em geral, também obteve retração, acompanhando, ainda, o declínio da taxa cambial do dólar. Embora as cotações do adubo sejam vinculadas ao dólar, o preço do calcáreo não segue o mesmo padrão, e as variações inter-regionais são bastante expressivas, haja vista que esse insumo é extraído em vários locais e, por isso, seu preço sofre forte influência da precificação do frete.

## **2. Sementes**

Segundo a Embrapa (2007), a problemática atual das sementes de espécies forrageiras no Brasil não tem merecido atenção proporcional à sua importância. Salvo raras exceções, inexistem levantamentos de quaisquer que sejam os aspectos a ela concernentes, sejam eles de volume da produção nacional, da importação, da demanda, custos, ou outros.

Segundo informações dos indicadores agropecuários do CNA (2004), divulgados em maio, o aumento das sementes de forrageiras em São Paulo, Minas Gerais e Goiás, foi justificado pelo fim de promoções nas revendas, em janeiro e fevereiro, com o objetivo de liquidar os estoques no final do plantio. No Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará e Paraná, onde os estoques de sementes ainda permanecem altos, as cotações diminuíram, especialmente no Mato Grosso do Sul, em 2,6%.

Conforme informações do CNA (2003), a média dos preços das sementes utilizadas na reforma das pastagens teve queda, mas, em algumas regiões goianas e sul-mato-grossenses, foram observadas variações positivas. Com relação ao ano de 2002, o valor do quilograma das

sementes forrageiras diminuiu, mas é provável que nos próximos meses o preço venha a subir, principalmente onde período de estiagem termina mais cedo.

### **3. Combustíveis - Diesel e Óleo Lubrificante**

De acordo com Instituto Brasileiro dos direitos do Consumidor (2007), o álcool foi o combustível que mais sofreu aumento de preços em abril na comparação com março. O litro do combustível, que encerrou março custando em média R\$ 1,581 nas bombas brasileiras, fechou o mês seguinte em R\$ 1,663, uma alta de 5,19%).

A gasolina ficou mais cara 0,72% entre março e abril/2007. O litro saiu de R\$ 2,51 para um preço médio de R\$ 2,528.

O diesel também registrou ligeira elevação de preços em abril, custando em média R\$ 1,859 por litro nas bombas brasileiras, contra R\$ 1,857 no mês de março -- aumento de 0,11%. Em abril de 2006 o litro custava por R\$ 1,869 em média.

Reis (2005) disse que a Petrobrás manteve estáveis os valores dos derivados de petróleo por quase dez meses (o último reajuste, de 8%, ocorreu em 26 de novembro de 2004), o aumento divulgado foi de 12% no preço do diesel na refinaria. Numa análise superficial, o aumento de 12% foi até moderado. Este é o terceiro aumento nos últimos doze meses. Além da majoração de novembro, o diesel subiu 4,80% em 15 de outubro de 2004. Acumulados, os três reajustes poderão gerar aumento de cerca de 20,82% na bomba.

Tung (1990) considera que os gastos com combustíveis variam à razão direta das horas de uso da máquina e do seu estado de conservação. Os custos de reparos e manutenção tendem a aumentar conforme aumenta o uso das máquinas, mas não na mesma proporção; isto se deve ao fato de os reparos variarem geralmente em função da idade e também do uso das máquinas e equipamentos. Na Figura 6, demonstram-se a correlação entre o custo de reparos e manutenção anual de máquinas e equipamentos e o número de hectares cultivados por ano na propriedade rural.

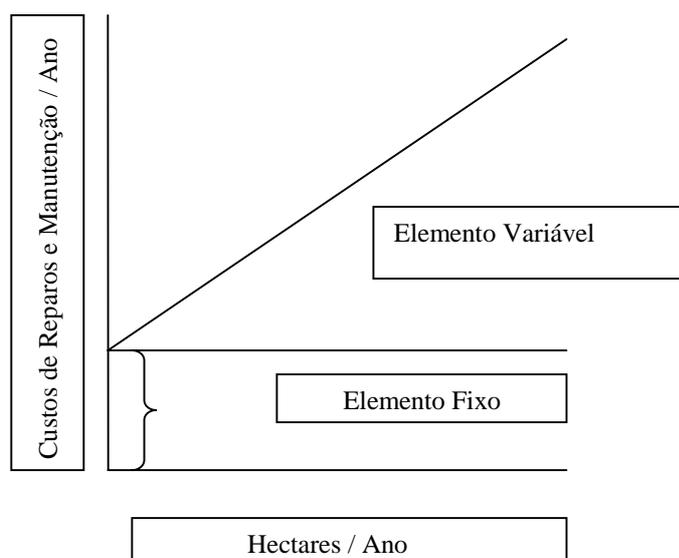


FIGURA 6: Correlação entre o Custo de Reparos e Manutenção Anual de Máquinas e Equipamentos e o número de hectares por ano

#### 4. Sal Mineral

A Associação Nacional das Indústrias de Fosfatos (Asbram) e a Associação Nacional das Indústrias de Fosfato (Andifos) na Alimentação animal começaram, em maio/2007, uma campanha para que os pecuaristas utilizem suplementação animal corretamente. Essa campanha terá como objetivo conscientizar os pecuaristas sobre a importância do uso correto da suplementação mineral em bovinos. Até há pouco tempo, os suplementos minerais eram utilizados apenas para corrigir deficiências alimentares do rebanho. Atualmente, a suplementação mineral é essencial para o criador ter retorno na atividade.

Um bovino consome 26 quilos desse insumo por ano, na média. No início de 2005, o CNA divulgou que, na entrada do ano, o preço do sal mineral teve queda de 2,96% em relação a dezembro de 2004 – no mercado paulista –, mas aumentou 7,9% perante janeiro/2004.

De acordo com os indicadores agropecuários do CNA, divulgados em maio/2004, o suplemento mineral representou quase 19% dos custos efetivos de produção, ficando abaixo dos 22% do mesmo período de 2003. A perda relativa de importância nos custos se deve ao aumento da concorrência na produção e revenda, que permitiu reduções acima de 12% dos preços nos últimos 12 meses.

O CNA, em (2003), divulgou que a média geral da variação do preço do sal mineral foi negativa; ocorreram aumentos significativos em alguns estados, especialmente no Pará, no Mato Grosso do Sul e em Rondônia, onde o produto chegou a ficar 5% mais caro que em junho – média dos diversos tipos de formulações.

Em parte, a elevação do preço desse insumo se deve ao crescimento da demanda nessa época de poucas chuvas, na maior parte do país. Nos últimos três meses, o nível de precipitação foi baixo, especialmente nas regiões do Sudeste do Pará e de Goiás; nos estados do Mato Grosso do Sul e de Rondônia, o ritmo de chuvas começou a diminuir consideravelmente no último mês.

Embora a utilização do sal mineral seja necessária no ano inteiro, nos meses de seca o consumo tende a aumentar, devido ao aumento da dosagem ministrada aos animais.

Com a intenção de assegurar a manutenção do peso médio do rebanho, muitos produtores conciliam o uso do sal mineral e do sal proteinado, principalmente para as categorias de animais jovens.

## **5. Medicamentos em Geral**

Para Capanema et al. (2007), o Brasil é um dos cinco maiores mercados veterinários em todo o mundo. O setor vem apresentando crescimento sustentado graças, principalmente, a três fatores:

- 1) aumento das exportações de produtos veterinários, uma vez que o Brasil é um centro de produção importante para as multinacionais;
- 2) maior fiscalização sanitária e critérios cada vez mais exigentes para a comercialização, seja interna ou externamente; e
- 3) maior conscientização dos criadores da importância de manter os rebanhos saudáveis, com programas sanitários eficientes e regulares.

De acordo com informações no *site* da *Ouro Fino*, o mercado de produtos/medicamentos veterinários, no Brasil, também teve ascensão. Em 2005, cresceu 7% em relação a 2004, alcançando o faturamento de R\$2,2 bilhões. O Brasil tem cerca de 195 milhões de bovinos, 920 milhões de galináceos e 32 milhões de suínos.

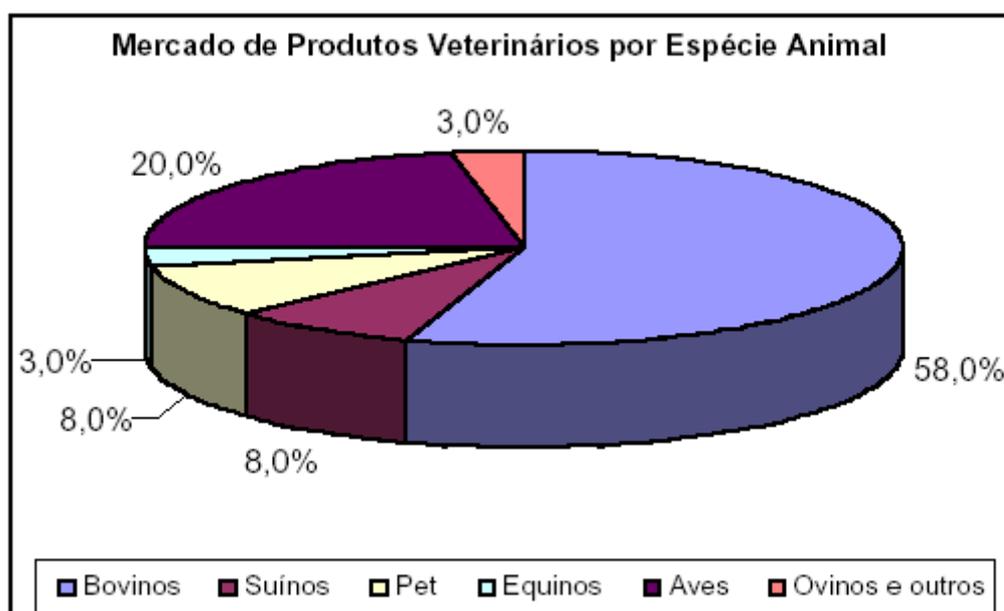
Trata-se de um mercado altamente competitivo. Além disso, o Brasil é o segundo país no mundo com maior população de animais de estimação, estimada em 40 milhões de

pequenos animais, e com previsão de crescimento de 20% para os próximos três anos. O gráfico 1 demonstra o mercado de produtos veterinários de acordo com o faturamento por espécie animal.

O gráfico 2 demonstra o mercado veterinário de acordo com o faturamento dividido em classes terapêuticas.

A incessante discussão sobre a sanidade animal nas várias instâncias de poder, nos meios de comunicação e entre os produtores, bem como os investimentos em modernização do parque industrial também contribuíram para o crescimento do setor de saúde animal como um todo, em 2005, e sinalizaram novos resultados em 2006. Dono do maior rebanho bovino comercial do mundo, o Brasil acelera os investimentos em genética, alimentação e saúde animal. Problemas recentes como a doença da “vaca louca”, que afeta a população de bovinos na Europa, e a “gripe do frango”, na Ásia, fazem com que a perspectiva para o mercado brasileiro seja de crescimento acelerado nos próximos anos, devido ao aumento da demanda mundial.

GRÁFICO 1: Mercado de Produtos Veterinários de Acordo com o Faturamento por Espécie Animal.

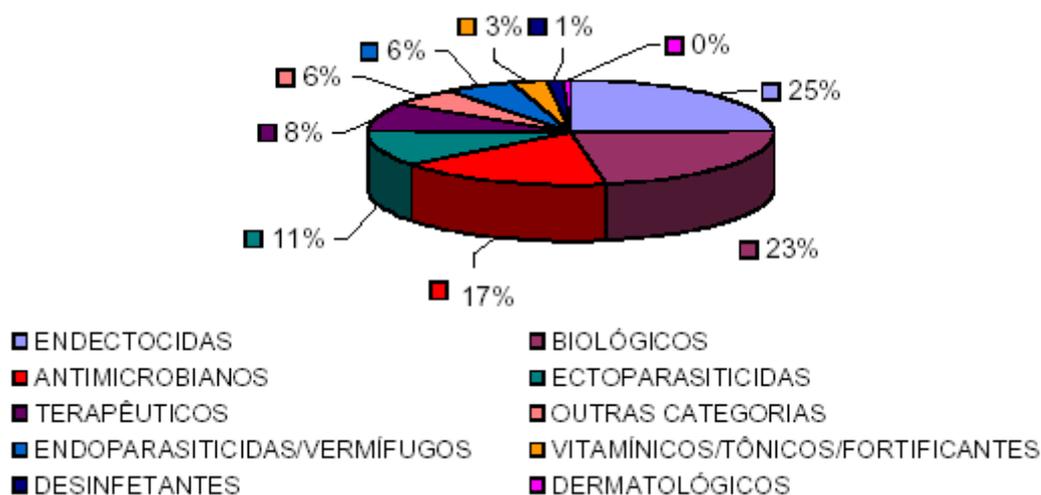


Fonte: Programa de Parcerias Grupo Ouro Fino – Fapesp. Disponível em: <<http://www.ourofino.com/web/geral/edital/edital.pdf>>. Acesso em 03 ago. 2006.

Bianchin (2006) ressalta que o tratamento preventivo contra vermes em bovinos, de corte e de leite, é prática pouco comum. As verminoses, entretanto, deveriam receber mais atenção, pois um programa de tratamento de verminoses dá, ao produtor, um ganho de cerca de 40 quilos por animal no abate, que corresponde a 1,3 arroba a mais de carne. Segundo o autor, quando se utiliza o vermífugo três vezes ao ano, em dois anos o produtor obterá ganhos representativos pelo capital empregado. Ele explica que o controle começa com uma boa pastagem, cultivada em solo bem adubado e rico em matéria orgânica.

De acordo com o CNA (2004), as cotações de medicamentos em geral estiveram em alta. O maior aumento, de quase 5%, ocorreu nas revendas mineiras, seguidas pelas paranaenses, onde o reajuste médio foi de 3,6%. Também chamou atenção o percentual de 2,5%, em um único mês, no Rio Grande do Sul. Vários comerciantes justificaram que os laboratórios repassaram os reajustes, mas essas altas não foram verificadas em todas as praças.

GRÁFICO 2: Participação da Indústria Veterinária por Classe Terapêutica



O CNA divulgou, em (2003), que nos medicamentos em geral, como antibióticos, anti-diarréicos, repelentes, etc., as quedas foram consideráveis, mas esses insumos têm pouca influência na soma dos custos da pecuária de corte, em torno de 1%. Outros produtos veterinários, como as vacinas e os antiparasitários, expressaram variações positivas no mês de julho daquele ano. A elevação desses preços se deu pelo aumento isolado da dose da vacina

de brucelose que, em algumas regiões, ultrapassaram os 20%. Essa variação, segundo alguns revendedores, refletiu o repasse imposto pelas distribuidoras no correr do mês. Explicação parecida foi dada para o aumento dos preços de vermífugos, carrapaticidas e mosquicidas.

Para esses produtos, houve ainda o aumento da demanda em algumas regiões, tendo em vista que a estação da seca começa a se agravar.

## **6. Máquinas Agrícolas e Implementos**

De acordo com o CEPEA (2007), as máquinas e implementos agrícolas foram os insumos que mais subiram em janeiro/2007, chegando a 1,27% perante a dezembro/2006. Esse aumento foi provocado pelo aquecimento de 4,9% das vendas no mercado brasileiro, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea).

Em relação a janeiro do ano passado, o crescimento foi de 7% e o dos preços de 6,14%. O aquecimento das vendas de máquinas agrícolas tende a ser puxado pela expansão dos setores canavieiro e florestal, que passam por um ótimo momento. Para a pecuária, a notícia é péssima e agrava as estimativas de sucateamento do setor, dificuldade de repor os bens depreciados.

Batista (2007) menciona que o setor de vendas de máquinas agrícolas está crescendo neste ano, devido à retomada da renda do produtor de grãos e à continuidade do bom momento de outras culturas, como cana-de-açúcar, café e citros.

Segundo informações dos indicadores agropecuários do CNA (2004), divulgados em maio/2004, não foram registradas variações nos preços de máquinas agrícolas e implementos agrícolas.

Por outro lado, a Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural aprovou o Projeto de Lei n.4040/04, do deputado Luiz Bittencourt (PMDB-GO), que exonera do Imposto sobre Importação (II) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) as importações de máquinas, aparelhos, instrumentos e outros bens de uso agropecuário.

Também tramita no Congresso a isenção para defensivos agrícolas e outros bens de uso agropecuário. A Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural, por meio do Projeto de Lei n.4264/04, do deputado Júlio Lopes (PP-RJ), não dispensa

esforços para sua aprovação, uma vez que tal medida isenta defensivos agrícolas de três tributos federais: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) e Imposto sobre Importação (II).

Como uma alternativa nas atividades agropecuárias existe a possibilidade de compra de máquinas e equipamentos usados, mas em condições normais de utilização. Alguns fatores devem ser levados em consideração para tal reposição, bem como a conveniência. Tung (1990) menciona que cinco fatores devem ser levados em consideração:

- 1) *Taxa de depreciação* – quanto mais lenta, tanto mais vantajosa a reposição precoce.
- 2) Quanto maior a taxa de aumento das *despesas de reparos e manutenção*, tanto mais vantajosa se torna a reposição precoce, pois aumentará a poupança com tais despesas.
- 3) *Taxa de juros* – quanto menor, tanto mais oportuna a reposição precoce, devido à tendência altista do custo do dinheiro.
- 4) *Disponibilidade de capital* – quanto maior o volume, maior a pertinência da reposição, especialmente quando se torna menos provável a possibilidade de existirem investimentos mais rentáveis para este capital.
- 5) *Intensidade de uso* – quanto mais intensamente for usada a máquina, menor será o custo horário de depreciação e maior será a perda eventual, devido à sua quebra e paralisação como consequência do atraso em sua reposição.

Outra alternativa que deve ser levada em consideração são os aluguéis e arrendamentos, mais conhecidos como *leasing*, que podem ser efetuados por meio de projetos para ampliação e modernização da propriedade. O *leasing*, segundo Berger e Udell (2005), envolve adquirir ativos fixos por “empréstimos”, conhecidos como arrendamentos. *Leasing* é um método comum de financiamento de equipamentos, veículos automotores e imóveis, em muitos países, tanto por bancos como por outras instituições. O arrendatário pode “comprar” o “ativo fixo” e, simultaneamente, fazer um contrato de “aluguel” com o arrendador (a pessoa que empresta), que especifique a forma de pagamento programada. O contrato deve conter a opção de compra pelo arrendatário, no final do arrendamento, por um preço pré-estabelecido. O *leasing* é considerado uma tecnologia de transações, porque a

garantia de compra é baseada em informações vagas sobre o valor do ativo em questão, análogo ao empréstimo com garantia de patrimônio, *factoring*, e empréstimo com prazo fixo. Parecido com essas outras tecnologias, o *leasing* pode ser usado por empresas inexpressivas (micro e pequenas empresas), porque a garantia de pagamento está, fundamentalmente, baseada no valor do bem arrendado. O *leasing* é capaz de minimizar problemas de seleção, tanto no mercado de equipamentos usados, através do incentivo de aumento da qualidade do produto devolvido quanto no mercado de produtos novos.

O BNDES e parceiros, como o Banco do Brasil e os bancos privados, tentam viabilizá-los. Outra alternativa viável é a posse coletiva. Segundo Tung (1990), são referentes à posse coletiva:

- 1) Redução das exigências de capital da parte do proprietário.
- 2) Redução dos custos fixos por hectare (ou por tonelada), uma vez que há depreciação e os juros distribuídos sobre um maior volume de produção.
- 3) Possibilidade de usufruir de máquinas de alta capacidade e rendimento, usando-se pouca mão-de-obra.
- 4) Indução à divisão de tarefas, quando o trabalho é de natureza coletiva. Sendo o trabalho realizado por grupos, incentiva-se a colaboração entre as pessoas.
- 5) Aquisição de implementos e equipamentos adicionais, bem como construção de infraestrutura de suporte coletiva, como armazéns, silos, etc.

## **7. Confinamento**

Yoneya (2007) estima que, todo ano, com o período da seca, em abril, muitos pecuaristas já estão preparados para iniciar o confinamento do rebanho bovino. A prática tem como objetivo garantir a engorda do gado na seca, já que nessa época o alimento rareia na pastagem. Durante a seca, a pastagem fica escassa e sem suplementação, e alguns animais chegam até a perder peso.

Dias (2006) estima que 2,5 milhões de cabeças são confinados, e o sistema de confinamento tem crescido. No Brasil, o ciclo é curto, de 70 a 90 dias, com alimentos 100% de origem vegetal, basicamente produtos regionais, como grãos, palhada e subprodutos de

beneficiamento agrícola (polpa cítrica e caroço de algodão). O autor explica que o gado brasileiro é criado a pasto por cerca de dois anos e, nos últimos dois a três meses, no confinamento, recebe alimentação mais rica em energia, para engorda rápida.

Lazzarini Neto (1995, p. 21-22) diz que o confinamento é a prática de engorda intensiva, em que ocorre “pastejo zero”, ou seja, os animais são fechados em piquetes e alimentados com ração completa, normalmente separada em duas frações: volumoso (alimentos fibrosos, como silagens, capineiras, fenos, etc.) e concentrado (contendo grãos, farelos, resíduos e suplementos minerais). Possibilita elevados ganhos de peso (superiores a 1,0kg por cabeça/dia, muitas vezes) e é aplicável somente para animais de elevada exigência, cuja rápida velocidade de crescimento (engorda) seja desejável. Requer grande aporte de recursos, tanto para investimento (instalações) quanto para custeio (plantio de volumosos, aquisição de concentrados e compra de animais, principalmente).

Lana (2005) considera o confinamento como uma estratégia para melhorar a lucratividade na pecuária de corte. Ele garante que essa ferramenta proporciona lucro aos pecuaristas e aos frigoríficos. Para o produtor, ele aponta o lucro da valorização da arroba, o operacional e o dos benefícios indiretos. Além de ter a mesma vantagem dos produtores, com o confinamento, os frigoríficos têm garantia de qualidade do produto e asseguram o fluxo contínuo de matéria-prima, para atender à demanda no pico da entressafra, quando o boi fica escasso.

## **8. Genética**

Camargo et al. (2006) dizem que, apesar dos grandes avanços na bovinocultura, existe possibilidade de melhorar a eficiência de produção. No entanto, para que isso ocorra, é necessário usar tecnologias mais avançadas, que diminuam as perdas e controlem o sistema de produção de maneira mais rígida.

A busca pela melhor participação de mercado deve contar com a contínua inovação de novos produtos e processos, juntamente com quedas nos custos e ganhos de produtividade.

Atualmente, existem programas de melhoramento genético da raça bovina de corte, que têm constituído, em seu processo, as explicações que caracterizam a inovação tecnológica, onde as avaliações, testabilidade, herdabilidade, confiabilidade e acasalamento dirigido resultam em produtos geneticamente melhorados, cujas intervenções técnicas e

supervisionamento das progênes<sup>7</sup> definem um produto tecnicamente melhorador da raça e são capazes de gerar maior lucratividade aos produtores.

A FAPESP, em 2003, e a Central Bela Vista de Genética deram início ao projeto Genoma Funcional do Boi, a primeira iniciativa na área, com o objetivo de identificar genes que possam ser utilizados para desenvolver produtos e tecnologias para aumentar a produção bovina, procurando melhorar a qualidade da carne, a eficiência reprodutiva e a resistência do rebanho.

Batalha (1997) considera que:

“a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante como fator explicativo das estruturas industriais e do comportamento competitivo das firmas. Ele sustenta também que uma inovação tecnológica pode ser classificada segundo a natureza intrínseca da idéia inovadora, podendo ser de caráter predominantemente tecnológico, onde são desenvolvidos novos processos de fabricação, novas matérias-primas, produtos de concepção inovadora, etc.; por outro lado, pode haver também uma inovação no aspecto mercadológico, em que as empresas são orientadas diretamente pela demanda, ou seja, as inovações são resultados diretos da observação dos mercados”.

O ANUALPEC (2003, p.32) mencionou que daqui a dez anos a competição entre raças será tão ou mais intensa do que anteriormente, porque o Brasil é um país de dimensões continentais, com grande diversidade de climas e de sistemas de produção, onde cada raça se adapta melhor a determinada situação. Além disso, o longo ciclo de produção na pecuária é um limitador dos avanços do melhoramento genético, o que faz com que as mudanças raciais sejam muito mais lentas do que os criadores gostariam.

No entanto, os criadores deverão continuar procurando corrigir os defeitos de suas raças, como se indica adiante:

**Nelore** – falta de precocidade sexual, baixa qualidade de seu couro (devido ao cupim e à pouca espessura), baixa resistência à mosca-do-chifre e baixa qualidade de seu contrafilé.

**Européias** – falta de resistência ao carrapato e falta de adaptação ao calor.

---

<sup>7</sup> Progênie – Conjunto de ancestrais de um indivíduo; genealogia. Dicionário Rural. Jornal do Fazendeiro. 2004.

**Cruzamentos** – falta de resistência ao carrapato e à mosca-do-chifre, tamanho excessivo das matrizes e baixa longevidade dos touros.

Dos aspectos raciais negativos apontados, o de correção mais fácil é a resistência ao carrapato e à mosca-do-chifre, mas, atualmente, pode ser considerado um dos problemas mais graves da maioria das raças bovinas, devido aos danos causados ao couro e aos custos crescentes relacionados com seu controle.

Furtado (2003, p.26) considerou que o século XX foi caracterizado pela rapidez do avanço da ciência em muitos ramos do conhecimento. Um dos principais legados é a engenharia genética, que surgiu há trinta anos, quando um grupo de cientistas norte-americanos conseguiu transferir um gene de rã para uma bactéria. Mas foi nos domínios da agropecuária que a engenharia genética conquistou notoriedade.

Bittencourt (2001) e Carrer (2001) sustentam que a implementação tecnológica ocorrida nos últimos anos, especialmente para as fases de cria, a qual inclui os programas de melhoramento animal e os de cruzamento industrial, tem contribuído para elevar a produtividade desse setor. Deve-se salientar que os processos de capacitação produtiva não ocorrem de maneira homogênea, havendo marcantes disparidades inter e intra-regionais, agravadas diante das dimensões continentais do território brasileiro e das diversidades culturais e econômicas.

Já Euclides Filho (1999) analisa o objetivo da seleção de bovinos de corte como a combinação de características economicamente importantes. Para que o objetivo de seleção seja estabelecido deve-se inicialmente definir o mercado que se deseja atingir. Com isso, o conjunto de informações referentes a custos, receitas e dados de produção tende a ser o mais completo possível.

Para Nascimento e Silva (2003), a forma como a inovação tecnológica é difundida e absorvida em um país determina o ritmo e a magnitude de seu progresso. A garantia de direitos de uso de tecnologia e propriedade intelectual condiciona o processo de geração e difusão das inovações entre países, o que explica a elevada concentração de tecnologia em pequenos números de empresas e nações, bem como o hiato tecnológico nos países em desenvolvimento. (...) as grandes empresas dos países desenvolvidos poderiam dar grande contribuição para diminuir o hiato tecnológico entre as nações, caso investissem pesadamente em ciência e tecnologia fora de suas fronteiras nacionais.

De acordo com Pearce (1989), o processo de internacionalização das atividades de P&D é dado por meio do modelo das forças centrífugas e centrípetas. Para ele, a adoção de uma estratégia voltada para a condução das atividades de P&D em outros países seria o resultado do balanço entre os efeitos favoráveis à concentração, as forças centrípetas, e os efeitos favoráveis à descentralização, as forças centrífugas.

Ainda em Pearce (1989), tem-se a abordagem que as forças centrípetas identificam-se como um meio de se manter certo grau de segurança e confidencialidade com relação às atividades desenvolvidas nos laboratórios; por outro lado, as forças centrífugas representariam o acesso a recursos críticos disponíveis em outros países, como desenvolvimento de infraestrutura de comunicação entre atividades distintas: marketing e produção.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Bazerman e Neale (1998) dizem que a estratégia de redução de custos implica que um dos lados consiga aquilo que deseja enquanto o outro tenha os custos, associados a essa concessão, reduzidos ou eliminados. O resultado dessa estratégia é um benefício mútuo de alto nível, não porque um dos lados “vence”, mas porque o outro lado sofre menos. Reduzir custos significa que o lado que faz concessão maior recebe algo em troca, para que ainda possa realizar determinados objetivos que talvez pudessem ter sido mais bem efetuados antes de fazer as concessões durante a negociação. Embora semelhante a uma troca, essa estratégia enfatiza a redução ou eliminação de custos de um dos lados, enquanto o outro atinge seus objetivos.

Schuler e Jackson (1987) ressaltam as características de uma empresa que visa à estratégia de redução de custos: busca controle rígidos, minimização supervisionada e economias de escalas. O objetivo primário dessas medidas é aumentar a produtividade, ou seja, o custo de produção por pessoa. A redução de custo também pode ser baseada por meio do uso de trabalhadores de meio período, terceirizados, simplificação do trabalho e dos procedimentos de medição, automação, mudanças nas regras de trabalho e da flexibilidade na designação dos empregos.

Para Abraão (2006), a única saída é encontrar opções práticas que amortecem os custos da produção, e uma das alternativas é ter um pasto econômico e produtivo. O produtor enfrenta o desafio de encontrar formas de cortar ou reduzir despesas e, ao mesmo tempo,

manter uma boa produtividade; deve, na propriedade, determinar prioridades e eliminar despesas supérfluas. Dessa forma, é possível direcionar os recursos de maneira consciente, evitando que pontos fundamentais da produção sejam deixados em segundo plano.

A nutrição animal faz parte das prioridades em um sistema de produção, tanto de carne quanto de leite; para isso, administrar adequadamente a dieta do rebanho, sem comprometer a qualidade de sua alimentação, é indispensável.

Penteado (2006) diz que administrar custos é essencial e, para calcular a margem de lucro, o produtor deve saber quanto gasta. Ele sugere que os confinadores busquem o mercado futuro de boi, principalmente para os produtores que sabem qual o custo da produção e querem garantir o lucro no momento da venda. Por outro lado, o pecuarista Pedro Merola, de Santa Helena de Goiás (GO), menciona que o produtor tem enorme gama de riscos (clima, custos de produção variáveis e logística) e deve fazer um acompanhamento diário do mercado; também é fundamental administrar os custos.

Ainda para Abraão (2006), uma das alternativas para economizar com alimentação do rebanho é a utilização de resíduos da agroindústria, que substituem, de forma eficiente, grãos como o milho, considerado um dos ingredientes nobres na comida dada ao rebanho. Incorporar alimentos alternativos na alimentação dos animais pode significar muito para o produtor.

Segundo Novo (2006), existem diversas opções de resíduos agroindustriais para utilização na dieta de bovinos, e as mais comuns, no estado de São Paulo, são a polpa de citros peletizada, o resíduo úmido de cervejaria, a raspa de mandioca e a levedura de cana-de-açúcar. No Paraná, os tubérculos de mandioca são utilizados; após a extração da fécula sobra uma massa residual, que antes era descartada em rios e agora é utilizada pelos pecuaristas na dieta dos animais. “Essa massa é pobre em proteína, mas, por outro lado, é rica em energia e pode tranquilamente substituir o milho, assim como subprodutos da soja também podem ser utilizados”.

Strang (2006) comenta que, entre as medidas para reduzir despesas, passou a fazer cotações de insumos para escolher o melhor preço e a utilizar os serviços de veterinário somente quando o mesmo tem visita marcada em fazenda próxima à dela. Também paralizou os investimentos para conter erosão; somente tem feito manutenção.

**g) Pergunta do questionário para coleta de dados sobre custos.**

O que o Sr. faz para reduzir gastos, custos e despesas na propriedade, em casa, com os empregados e no todo organizacional?

#### 4.5 AS PERDAS NO PODER DE COMPRA

Entidades ligadas à Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (2007) uniram esforços para recolher informações capazes de sustentar uma investida contra a alta dos preços domésticos de alguns insumos agrícolas no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). As disparadas nos preços da uréia, do adubo e de herbicidas irão aumentar os custos de produção e os pecuaristas não possuem condições financeiras para suprir essas altas de preços dos insumos agropecuários.

O Anuário Brasileiro da Pecuária (2005, p.25) divulgou que o produtor de gado de corte estava sem dinheiro para investir no rebanho, aumentando, conseqüentemente, o abate de matrizes, que pulou de 34%, em 2004, para 40%, em 2005. A estratégia utilizada pelos produtores está fortemente relacionada com o resultado operacional da atividade; a queda de renda do produtor pode comprometer a expansão da oferta de carne a médio prazo e também provocar menos investimentos em genética, em alimentação e em novas tecnologias.

Euclides Filho (2005) acredita que nos próximos vinte anos ocorrerá a segunda revolução no campo; será a chamada revolução animal. O autor vislumbra um futuro promissor para a pecuária de corte brasileira, e espera que os pecuaristas busquem cada vez mais uma maior eficiência, pelo aumento da produtividade, redução da idade de abate, maior resistência a doenças e parasitas e melhoria na qualidade da carne, tudo isso aliado a um menor custo de produção.

Melo (2004), em entrevista realizada com Alcides Torres, consultor da Scot Consultoria, publicou a seguinte matéria: **Quem fica com o lucro da carne: entre os elos da cadeia pecuária, o varejo desbanca pecuaristas e frigoríficos e leva a maior fatia de lucros.** Torres diz que o produtor trabalha com o custo mais enxuto e não tem onde mexer mais. A solução tem sido abater fêmeas para manter o fluxo de caixa.

De acordo com CNA (2007), no segundo semestre de 2006, o poder de compra do produtor chegou a aumentar. Em setembro e outubro/2006, a valorização do boi atrelada à

queda do arame favorecem essa melhora, com a relação passando para 1,77 arroba. Na média daqueles dois meses, a arroba estava em R\$ 59,03 e o arame em R\$ 128,00. Em fevereiro de 2007, a relação se deu com 2,45 arrobas. Essa perda no poder de compra decorre basicamente do aumento do preço do arame farpado, resultado da procura aquecida de vários países, cujo grande demandante é a China.

De acordo com o CNA, no começo de 2005, negociavam-se 3,57 arrobas de boi por mil metros de arame liso; após um ano, o pecuarista precisou desembolsar uma arroba a mais para fazer a mesma aquisição, o que representou 28,3% de queda do poder de compra.

Segundo dados do CNA (2003), a perda relativa no poder de compra do pecuarista foi de 9,5%. Em julho de 2002, eram necessárias 2,8 arrobas de boi para comprar um quilômetro de fio, enquanto que, em julho de 2003, havia necessidade de 3,1 arrobas para o mesmo fio.

Por sua vez, Araújo (2003) comenta que a situação comercial mais incômoda é a dos **produtores rurais**<sup>8</sup>, porque enfrentam as condições de oligopólio e de oligopsônio. A primeira condição, quando compram seus insumos, máquinas e equipamentos, e de oligopsônio, quando vendem seus produtos. É por isso que, nas compras, os produtores perguntam. Quanto custa? E nas vendas perguntam: Qual é o preço do dia? Surge, então, uma das razões para que os produtores se organizem em entidades representativas, onde possam ter maior poder de negociação quando efetuam suas compras.

Flores et al. (2001) dizem que, mesmo em uma economia estabilizada, com níveis muito baixos de inflação, os preços de insumos ligados às atividades agropecuárias podem variar de forma bastante expressiva. Isto se dá principalmente devido aos períodos de safra e entressafra, quando o mercado se comporta exatamente de acordo com a lei da oferta e procura.

Para analisar melhor a comercialização dos insumos específicos da pecuária, Camargo et al. (2003) realizaram, em 2002, uma pesquisa exploratória analisando as negociações entre uma indústria de suplementação mineral, no interior do estado de São Paulo, e alguns de seus principais clientes de pequeno e médio porte.

A pesquisa possibilitou identificar que as compras e vendas acontecem em sua maioria à vista, devido ao baixo volume de compras, e que o pequeno produtor não tem nenhum poder

---

<sup>8</sup> Grifo do autor.

de negociação com a indústria, que não faz questão de vender seus produtos diretamente a eles; porém, a indústria sabe que toda vez que o pequeno produtor precisa comprar, ele telefona e faz o pedido necessário ao representante.

Esses pequenos produtores também alegaram que as maiores dificuldades encontradas no processo de aquisição de produtos da referida fábrica de suplementos minerais são com relação, principalmente, aos preços e prazos; segundo os mesmos, os preços são elevados e os prazos de pagamento são curtos.

A principal preocupação do pequeno produtor é com relação ao preço e ao prazo, principalmente em função do ciclo de produção pecuário ser longo (em alguns sistemas pode chegar a cinco anos) e o produtor descapitalizado ter que custear os animais por longos períodos, sem receber nada, ou seja, a receita da venda dos animais demora a acontecer, ao passo que a manutenção tem que ser diária.

Quando questionados sobre a relação de poder e dependência nas suas negociações com a empresa, os clientes alegaram que existe uma dificuldade muito grande em estabelecer uma relação adequada, pois a empresa faz o que quer com os preços e prazos, e, se quiserem adquirir os seus produtos, têm que se adequar às normas preestabelecidas pela indústria de insumos.

#### 4.6 AÇÃO COLETIVA COMO UMA ALTERNATIVA PARA AMENIZAR CUSTOS E PERDAS

O Decreto Lei nº 7.449, de 09 de abril de 1945, no art.1º decreta que cada Município terá uma associação rural, da qual poderão fazer parte as pessoas naturais e jurídicas que exercerem, profissionalmente, atividades rurais em qualquer das suas formas, agrícola, extrativa, pastoril ou industrial e, também, profissionais ligados a essas atividades.

Por sua vez, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (1995) menciona que as associações são sociedades de fins não econômicos. Elas não têm finalidade especulativa: propõem-se, não a proporcionar lucro a seus associados, mas a proporcionar-lhes o gozo de bens imateriais ou espirituais, ou, então, visam ser úteis e agradáveis. A essência da Sociedade Civil (stricto sensu) é a repartição do ganho obtido, o conagraamento de esforços num objetivo de ordem imaterial.

Pinoti e Paulillo (2006) consideram que, no capitalismo atual, a estruturação de mercados em redes de poder é mais perceptível:

1º porque há emergência de uma sociedade com base em organizações coletivas (associações de representação de interesses, sindicatos, grupos de pressão, *lobbies*, etc.);

2º porque há um crescente processo de realização de políticas setoriais ou subsetoriais;

3º porque o enfoque de rede aumenta os alvos de intervenção pública e há uma crescente disputa de interesses no comando desses processos;

4º porque crescem a fragmentação e a descentralização do Estado, desequilibrando os limites entre o público e o privado;

5º porque há o fenômeno da transnacionalização das políticas públicas, e, por fim, a matriz de informações assume uma relevância nunca vista anteriormente, por causa da interdependência e da complexidade dos assuntos econômicos, políticos e sociais.

Pires (1999), em sua tese, estudou o Cooperativismo Agrícola em questão: A trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) do Canadá. A autora menciona que, por meio de instauração de uma nova ordem social pautada na solidariedade, cooperação e integração, e uma perspectiva de justiça e igualdade, ocorreu uma união entre os autores clássicos do associativismo e da sociologia, embora cada um deles apresente expectativas e níveis de análise diferenciados.

Entre os clássicos do associativismo distinguem-se Robert Owen, que levou até as últimas conseqüências o seu projeto de um mundo melhor, criando, nos Estados Unidos, a cidade conhecida por “Nova Harmonia”, e Fourier, que despendeu sua energia no projeto imaginário chamado “falanstério”. Tanto um como o outro preconizavam a nova sociedade centrada numa divisão social de trabalho em bases cooperativas e democráticas.

Robert Owen (1771-1858) ficou conhecido como o teórico, o administrador e o sindicalista. Identificado como o precursor do socialismo na Grã-Bretanha, é considerado na literatura como um importante teórico do associativismo, por idealizar projetos ambiciosos, por meio da criação de comunidades autogeradas. Entretanto, mais do que um idealizador de projetos, o autor pode ser identificado como um administrador, um sindicalista e um teórico de expressão do seu tempo. Sua fama se espalhou por todo o mundo, graças ao sucesso alcançado com a sua administração na empresa-piloto em New Lanark (Escócia), no início do século XIX. Através dessa experiência, ele racionalizou a produção das fiações, aumentou a

produtividade da empresa e o salário dos empregados, reduziu a jornada de trabalho e ofereceu, ao mesmo tempo, melhores condições de alojamento para os trabalhadores. Aliado a essa conquista, conseguiu através de várias campanhas diminuir sensivelmente a incidência de absenteísmo, alcoolismo, roubo e imoralidade entre os trabalhadores. Obteve também grande sucesso ao organizar os trabalhadores em torno da compra em atacado de roupas e alimentos, evitando que fossem explorados pelo comércio local. Os pais foram proibidos de enviar os filhos ao trabalho, colocando-os em escolas construídas sob uma inspiração pedagógica moderna, sempre dentro dos objetivos de moldar e aperfeiçoar “o ser racional”. Em 1832, Robert Owen fundou uma “bolsa de câmbio”, experiência que duraria apenas dois anos, mas que não o fez desistir de continuar perseguindo a idéia de querer suprimir o lucro industrial e comercial. Owen defendia arduamente a meta de um “preço justo” com base apenas na remuneração do trabalho, ao mesmo tempo em que pretendia suprimir a presença dos intermediários nas fases do processo produtivo.

Charles Fourier (1772-1837) é lembrado como o teórico do prazer e das formas associativas. Nascido em Besançon, cidade francesa, tinha como princípio o que chamou de atração apaixonada. Caracterizava-se pela sua meticulosidade, teimosia, excentricidade, memória prodigiosa, com grande inclinação às fórmulas matemáticas e ao “delírio erótico”. Era solteirão, amante das flores e da música, detestava cachorros e crianças. O modelo proposto por ele pode ser classificado como utópico por excelência, conduzindo-nos ao seu idealizado “mundo às avessas da realidade”. Através de uma concepção evolucionista da história, ele parte da premissa de que a humanidade conheceu cinco estágios marcados por vibrações ascendentes (harmoniosas) e descendentes (caóticas): o Éden, a Selvageria, o Patriarcado, a Barbárie e a Civilização, Semi-Associação e “Sociantismo”. (...) o regime salarial, fonte de injustiça, seria substituído pela livre associação e pelo jogo das paixões, base de uma economia de desejo e não mais lucro. O dinheiro não seria abolido, mas estaria relacionado ao talento e ao trabalho na organização das séries de uma “participação escalonada”. Cada associado participaria de uma “série” de sua preferência, em função do tipo de trabalho e da companhia que mais lhe despertassem interesse. A partir dessas idéias centrais, descreveu minuciosamente todo o seu plano organizacional e arquitetônico. A nova sociedade estaria constituída a partir de “falanges”(célula primeira) capazes de agrupar, cada um, 1620 homens e mulheres. A soma das falanges formaria o “falanstério” ou “turbilhão”, caracterizando o enorme edifício societário. Os preços de cada célula desse edifício variariam em função de sua localização, o que supõe que não haveria uma igualdade total, até porque

condenava o “igualitarismo” como “o veneno político da associação”. Apesar disso, as disparidades não seriam expressivas, pois, imaginando que o societário mais pobre só tivesse acesso a uma célula simples, o mais rico não teria acesso a mais três. O caráter de vida comunitária constituiu a chave do sucesso do empreendimento: as refeições diárias, bem como as programações culturais (nos centros culturais já previstos na estrutura arquitetônica), seriam realizadas em comum; os trabalhos domésticos e a produção seriam divididos entre todos os membros do grupo.

A crença de Owen e Fourier nas formas comunitárias de organização produtiva, como pressuposto de melhores condições de vida, é habitualmente identificada na literatura como estímulo ao florescimento dos mais diversos movimentos associativista, cooperativista e sindicalista, que representavam, cada qual à sua maneira, uma tentativa de emancipação da classe trabalhadora<sup>9</sup>. A natureza dessas associações era claramente proletária.

Saes e Farina (1998) relatam que as associações de interesse privado têm uma importante contribuição para a coordenação e para o aumento da competitividade dos sistemas produtivos, podendo preencher o vácuo deixado pelo Estado no processo de desregulamentação. Entretanto, a provisão de bens públicos favorece comportamentos oportunistas que podem criar obstáculos na adesão voluntária dos associados. Se os incentivos para tais comportamentos forem altos, as ações podem deixar de ser implementadas, em decorrência do esvaziamento da organização de interesse privado.

Por sua vez, Moyano (1988) apud Ortega (2006) ressalta que, no caso da agricultura, é importante diferenciar entre o velho corporativismo e o novo corporativismo (corporativismo ou neocorporativismo). A passagem de um a outro sistema de representação pode ser vista com clareza na própria evolução que segue as formas associativas na agricultura. Para isso, o autor propôs um modelo de sociogênese do corporativismo agrário; com esse modelo, é possível identificar, a grosso modo, três etapas correspondentes aos distintos momentos do desenvolvimento agrícola de cada país.

---

<sup>9</sup> Pires (1999, p.81) ressalta, neste sentido, que os períodos de proibição/permissão/proibição/permissão da organização da classe trabalhadora, correspondentes ao período que se estendeu do final do século XVIII à primeira metade do século seguinte, permitiram uma pluralidade de formas de associação muito fronteiriças em termos de objetivos. As leis adotadas em 1797 e 1799 representavam uma grande repressão a toda forma de agrupamento. Mesmo assim, os trabalhadores mineiros, da indústria têxtil, da cutelaria, etc., organizavam-se em torno das sociedades de amigos (*friendly societies*), de clubes de enterros ou de irmandades secretas (Kropotki, 1987). A revogação da lei sobre as coalizões (*Combinations Laws*), em 1825, propiciou a eclosão das mais diversas formas de organização dos trabalhadores.

Uma primeira etapa, a originária da gênese das primeiras formas associativas na agricultura, pode ser caracterizada pelo predomínio de um modelo plurifuncional de organização, segundo o qual uma mesma organização desempenha tanto funções reivindicativas, como outras. Essa fase corresponde a um estágio inicial no desenvolvimento da agricultura, marcado por uma escassa diferenciação econômica e social entre os agricultores e por uma grande heterogeneidade a partir do ponto de vista de sua atividade produtiva.

Em uma segunda etapa, com o avanço do desenvolvimento capitalista na agricultura, observa-se um processo de crescente diferenciação social e econômica no mundo agrícola e rural. Em paralelo, ocorre uma certa especialização funcional no associacionismo agrário, diferenciando-se, de um lado, as organizações cooperativas, e, sobretudo, de outro, as de natureza sindical/reivindicativa. O processo de diferenciação social e econômico faz também com que as velhas ideologias ruralistas tenham, cada vez menos, correspondência no terreno da realidade empírica.

Por último, pode-se considerar como uma terceira etapa o resultado do processo de modernização e industrialização da agricultura, que intensifica a integração da atividade agrária aos **complexos agroindustriais**. Esse processo rompeu de modo definitivo com o velho particularismo rural e agrário e assumiu os interesses dos produtores rurais ao conjunto da cadeia correspondente a que pertencem, sem que, é claro, isso significasse perda completa de suas especificidades e de sua atividade.

Por outro lado, Olson (1999) cita que, na visão de Aristóteles, os homens cumprem sua jornada unidos, tendo em vista uma vantagem particular e como meio de prover alguma coisa particular necessária aos propósitos da vida; de maneira semelhante, a associação política parece ter-se constituído originalmente, continuando a existir, pelas vantagens gerais que traz. Assim, as associações ou organizações promovem, na sua maioria, os interesses comuns de seus membros.

O autor relata que, quando um certo número de indivíduos tem interesses em comum – ou coletivo –, quando eles simplesmente compartilham um simples propósito ou objetivo –, a ação individual, independente ou não, terá condições de promover esse interesse comum de alguma forma, ou não será capaz de promovê-lo adequadamente. As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a

serem defendidos. (...) Sua função, e característica básica, é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos.

Para alguns historiadores sobre o tema, as associações de grupos com interesses próprios sempre desempenham papel importante na sociedade e contribuem de alguma forma com o crescimento da comunidade na qual o indivíduo está inserido.

Olson (1999) menciona que os grupos se organizam para a auto-expressão e segurança dos membros que os integram. Mesmo quando um grupo é uma ação beneficente e filantrópica, dedicada à melhoria da sorte material e espiritual de pessoas não-afiliadas ao grupo, uma organização antialcoólica ou missionária, por exemplo, o trabalho na direção dessa meta, a atividade da organização, é algo por meio do qual os membros do grupo se expressam.

A proposta inicial do associativismo é fazer com que seus atores de alguma maneira se integrem ao contexto no qual estão inseridos, onde todos os envolvidos possuem os mesmos propósitos ou semelhantes e interesses comuns; porém, o indivíduo não deve pensar isoladamente, mas sempre no conjunto do qual ele faz parte.

Uma associação deve representar os interesses, as exigências e as expectativas das empresas, favorecendo o seu desenvolvimento. Nessa assertiva, identifica-se o espírito do associativismo.

Os interesses dessas empresas são representados pela redução de custos, aumento do poder contratual, motivação dos seus compradores, união de sinergias, acesso à informação, aceleração da promoção no exterior e aumento do volume de produção disponível para a exportação.

A maior herança da atividade do dia-a-dia do associativismo está no aprendizado, além de mudanças no estilo de liderança e de negociação, na forma de pensar, na maior flexibilidade em como encarar potenciais concorrentes como potenciais aliados e reduzir, como isso, o custo da inexperiência.

#### **h) Pergunta do questionário para coleta de dados sobre associações.**

O Sr. faz parte de alguma associação de produtores rurais? ( ) não ( ) sim. Qual? \_\_\_\_\_

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada para atingir os objetivos da pesquisa. Foram tratados, no capítulo, o tipo, as perguntas e o modelo de pesquisa e a apresentação das variáveis, o plano amostral, a coleta de dados: método e instrumento, as etapas da pesquisa, coleta e crítica dos dados, o plano de análise dos dados e, no próximo capítulo, será discutida a análise dos dados.

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa do tipo qualitativa foi fundamental, na presente tese, pois sua grande vantagem para o estudo das organizações é a riqueza dos detalhes obtidos (BRYMAN, 1989; TRIVIÑOS, 1987; GHAURI e GRONHAUG, 1995; YIN, 1994). Para a presente tese a pesquisa qualitativa foi fundamental um vez que a riqueza dos dados coletados, apresentou minúcias das pequenas empresas da pecuária de corte.

Conforme Minayo (1993, p.21):

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Também foi de natureza exploratória, tendo como objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2001). A abordagem deste estudo foi exploratória, pois, de acordo com Gil (1996, p.45), "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato".

Pode-se dizer que a pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A fim de viabilizar um aprofundamento da análise dos dados, optou-se pelo estudo de multicasos, analisando os pecuaristas de corte na cidade de São José do Rio Preto, pois, segundo Triviños (1987), o estudo de caso “(...) é uma categoria de pesquisa cujo objeto é

uma unidade que se analisa profundamente. Essa definição determina suas características (...). Segundo o autor, o estudo de caso se distingue em vários tipos. Esta é uma categoria típica, pode-se dizer, de pesquisa qualitativa. “Sua técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante, que, às vezes, aparece como sinônimo de enfoque qualitativo.”(TRIVIÑOS, 1987, p.135).

Também se optou pela pesquisa descritiva, que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, pois possibilita estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Tal pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de explicação VERGARA (2006).

O desenvolvimento desta pesquisa iniciou-se com a participação da pesquisadora em reuniões com os membros da Secretaria da Agricultura e Abastecimento de São José do Rio Preto.

Nas quatro reuniões foram discutidos assuntos de interesse geral da Prefeitura local e dos produtores, como: campanha política, necessidades dos produtores, feira livre, córregos, mata ciliar, tratores para empréstimos aos produtores, asfalto das entradas mais próximas às propriedades, condomínios clandestinos sem autorização da Prefeitura e órgãos competentes, saúde e aposentadoria dos trabalhadores e funcionários rurais.

O segundo levantamento realizado foi a entrevista informal com dois proprietários e dois funcionários de pequenas propriedades rurais, cuja atividade principal era a pecuária de corte. Com base nas informações coletadas, elaborou-se o primeiro questionário (Anexo I) para a coleta de dados.

Depois de pronto, procurou-se o Sindicato dos Produtores Rurais de Ribeirão Preto e o questionário foi respondido pelo presidente do Sindicato, que fez algumas considerações e contribuições ao questionário.

Também foi feita uma pesquisa documental. Segundo Vergara (2006), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipes, informações em disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

## 5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A pergunta central da pesquisa é: **O pequeno pecuarista de corte planeja suas negociações?**

Partindo da pergunta central desta pesquisa, outras perguntas foram feitas:

- O pequeno pecuarista faz cotações de insumos ou faz pedidos de compras?
- O pequeno pecuarista consegue negociar as compras efetuadas em casas agropecuárias ou o vínculo criado há anos o faz ser um cliente em potencial da empresa fornecedora de insumos?
- O pequeno pecuarista consegue negociar preço, prazo, condições de pagamento, frete, local de entrega e serviços veterinários com as casas agropecuárias e com a indústria de insumos, diretamente?
- Como ocorre o processo de negociação entre os micro e pequenos pecuaristas e seus fornecedores, de forma a identificar se essa ação conjunta de fato proporciona a sobrevivência e o fortalecimento da sua empresa frente à concorrência com os grandes produtores?
- De que forma o pequeno pecuarista coloca em prática as variáveis básicas da negociação (poder, tempo e informação) presentes no processo de negociação junto aos seus fornecedores?
- Quais são as principais vantagens de ser um pequeno pecuarista? (Ele possuiu poder de negociação, enquanto comprador: consegue adquirir insumos diretamente da indústria, acesso ao crédito e financiamentos).
- Quais são as principais desvantagens em relação aos grandes pecuaristas, nas negociações para aquisição de insumos, máquinas e equipamentos em geral e para comercializar o produto final?
- No seu entender, o poder está nas mãos do pequeno produtor ou do fornecedor de insumos e das casas agropecuárias? Por quê?
- Como pequeno pecuarista, o que é ser ético quando se efetua uma cotação de preços?

- Enquanto produtor, o que seria ético?
- A ética é um conceito nato, que as pessoas trazem consigo a vida toda, ou é aprendido na prática, quando se começa a negociar?

### 5.3 MODELO DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para Fachin (2006), há três tipos de variáveis:

A 1ª variável é a independente, aquela que é a causa ou produto ou, ainda, o fator contribuinte de outra variável. Ela influencia, determina ou afeta a denominação de variáveis dependentes.

A variável independente geralmente é conhecida; é um fator decisivo para que exista determinado efeito ou consequência. Tem uma função centralizadora, pois a partir dela são efetuadas as diferentes operações que indicam análises e interpretações das demais variáveis.

Segundo Malhotra (2001), as variáveis independentes são alternativas ou variáveis que são manipuladas e cujos efeitos são medidos e comparados. Essas variáveis também são conhecidas como *tratamentos*<sup>10</sup>, quando subdivididas em níveis, como: de preço, tipos de embalagens e temas de propaganda.

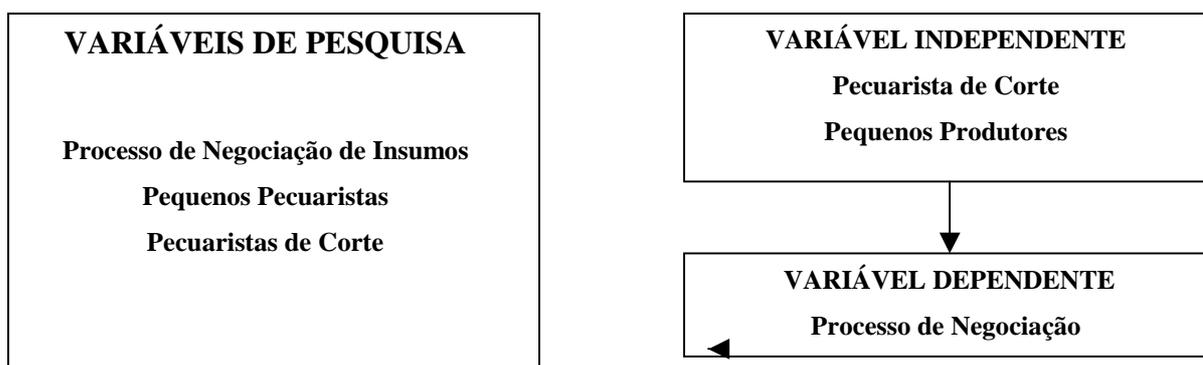
A 2ª variável a que Fachin (2006) se refere é a dependente, aquela cujas modalidades estão relacionadas com as alterações da variável independente. A variável dependente sempre exerce ação condicionada, é a que está no estudo para ser descoberta e geralmente são valores quantitativos a serem explicados. Este tipo de variável sempre consiste nos valores a serem descobertos ou explicados, pois são influenciados pela variável independente.

Malhotra (2001), por sua vez, contempla que as variáveis dependentes são as variáveis que medem o efeito das variáveis independentes sobre as unidades de teste. Podem incluir vendas, lucros e fatias do mercado.

---

<sup>10</sup> Grifo do autor.

A 3ª variável, do ponto de vista de Fachin (2006), é a variável interveniente, é a causa subjacente capaz de condicionar o fenômeno sem, contudo, ter uma explicação essencial, nem decorrer dela. É a que se coloca entre a variável independente e a variável dependente com o intuito de anular, ampliar ou diminuir o impacto da variável independente sobre a dependente.



#### 5.4 PLANO AMOSTRAL

O universo da pesquisa compreende os micro e pequenos produtores residentes e domiciliados na zona rural de São José do Rio Preto, que tenham como atividade principal a produção de bovinos de corte.

O critério utilizado para seleção das empresas foi uma relação utilizada pela DDA/CEDESA – Posto de Defesa Agropecuária de São José do Rio Preto emitido em 27/12/2006 – 9h24, que contém um código do criador, nome, setor/ficha e total de machos e fêmeas, pertencentes a cada pecuarista. O funcionário da CATI que forneceu a relação identificou os grandes pecuaristas como sendo aqueles que possuem acima de 150<sup>11</sup> cabeças de gado. Outro critério utilizado também para a seleção das empresas foi o mesmo utilizado pela CATI, que considera pequeno produtor aquele que possui ou arrenda área total explorada até 50 ha., tem 70% ou mais da renda familiar proveniente da agropecuária e reside na propriedade, no município onde está localizada ou num município vizinho.

---

<sup>11</sup> Critérios utilizado pela CATI – São José do Rio Preto.

## 5.5 COLETA DE DADOS: MÉTODO E INSTRUMENTO

### 5.5.1 Tipos de dados

Nesta pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos por meio de questionários estruturados e entrevistas efetuadas diretamente pelo pesquisador. Os dados secundários foram os encontrados em jornais, revistas, livros, manuais, relatórios, dissertações e teses, regulamentos, normas e demais documentos organizacionais, e legislação referente ao tema.

### 5.5.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados

Os dados primários foram analisados por meio de estudos de casos, usando-se para isso um roteiro de entrevistas semi-estuturado.

Lazzarini (1997) menciona que o estudo de caso, na verdade, visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. O estudo de caso surge, dessa forma, como um método de pesquisa hábil e sensível para analisar um fenômeno dentro de seu contexto mais amplo, em situações onde essa inserção traga reais benefícios à pesquisa.

A análise qualitativa foi efetuada utilizando-se a análise de conteúdo e documental, relativa às entrevistas previamente planejadas (MARTINS e PINTO, 2001); por meio da análise de conteúdo a amostragem não-probabilística foi conveniente, pois não são necessárias projeções para as populações. O interesse do estudo centraliza-se na proporção da amostra, que dá várias respostas ou expressa várias atitudes (MALHOTRA, 2001).

Para o processo de análise de conteúdo três etapas foram seguidas:

- **Pré-análise:** coleta e organização do material a ser analisado.
- **Descrição analítica:** estudo aprofundado do material, orientado pelas hipóteses e referencial teórico. Escolha das unidades de análise: a palavra, o tema, a frase, os símbolos, etc. Essas unidades são unidas segundo algum critério e definem as categorias em que se enquadram.

Assim como qualquer técnica de levantamento de dados e informações (questionários, entrevistas, observações de participantes, etc.), a análise dos dados e de conteúdo adquire força e valor mediante o apoio de um referencial teórico, particularmente, para a construção de categorias de análises.

- **Questionário e/ou Roteiro de Entrevistas:** para a coleta de dados foram entrevistados os principais responsáveis pelo negócio, os compradores de insumos em potencial, três empresas representantes das empresas fornecedoras de insumos agropecuários de São José do Rio Preto (Rio Alta, Agromonte e Coopercitrus) e dois presidentes das associações de produtores rurais. A pesquisa partiu de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, que foi aplicado aos micro e pequenos pecuaristas de corte de São José do Rio Preto, conforme cadastro da Secretaria da Agricultura e Abastecimento e Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI – escritório de desenvolvimento rural de São José do Rio Preto. A entrevista com os fornecedores de insumos e os atuais presidentes das associações não teve um roteiro estruturado; apenas para a Rio Alta foi necessário agendar um horário.

## 5.6 ETAPAS DA PESQUISA

A primeira etapa desta pesquisa corresponde ao levantamento das fontes bibliográficas que discutiram a importância do sistema agroindustrial da carne bovina, como ocorrem as negociações, as variáveis envolvidas no processo de negociação (poder, tempo, informação e a ética) na visão dos pequenos pecuaristas de corte. Na segunda etapa foram identificados os indivíduos que foram entrevistados, e terceira foram coletados os dados e na quarta etapa a respectiva análise. A quinta etapa constitui a redação final da pesquisa.

## 5.7 COLETA E CRÍTICA DOS DADOS

O público alvo da pesquisa foi constituído por pessoas simples, que carregam traços culturais fortes e que atuam diretamente no negócio. As pesquisas foram realizadas no pasto, na varanda da propriedade, antes da porteira (um de um lado e outro do outro) ou dentro da porteira, como o entrevistado se sentiu melhor, para que o objetivo da pesquisa fosse atingido.

Foram utilizados questionários semi-estruturados com perguntas que geraram respostas abertas e fechadas, constituindo, assim, em vários estudos de casos que foram analisados a seguir.

## 5.8 PLANO DE ANÁLISE

Considerando-se que serão utilizados estudos multicaseos para responder a todas as perguntas da pesquisa, segue Quadro 4, com detalhamento do plano de análise.

**QUADRO 4 - Plano de análise**

Pergunta da pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas específicas
O pequeno pecuarista de corte planeja suas negociações?	Identificar e analisar como são efetuadas as compras de insumos pelos pecuaristas de corte e o processo das negociações entre os pequenos pecuaristas e seus fornecedores, identificando as reais necessidades desse produtor, de maneira que os resultados obtidos nas negociações com os fornecedores possam propiciar ganhos na venda do produto final.	Analisar como o pequeno pecuarista adquire insumos.	Quais os procedimentos utilizados para adquirir insumos?
		Identificar se o pequeno pecuarista consegue negociar preço, prazo, condições de pagamento, local de entrega dos itens adquiridos.	O pecuarista costuma negociar preço, prazo, condições de pagamento, local de entrega dos itens adquiridos?
		Analisar o processo de negociação dos micro e pequenos pecuaristas junto aos seus fornecedores.	Como ocorre o processo de negociação entre a empresa e seus fornecedores?
		Identificar se essa ação conjunta de fato proporciona a sobrevivência e o fortalecimento da sua empresa frente à concorrência com os grandes produtores.	O empresário considera que possui alguma vantagem ou desvantagem nas negociações, por ser uma pequena empresa?
		Identificar as variáveis básicas da negociação (poder, tempo, informação e ética) presentes no processo de negociação das empresas agropecuárias de micro e pequeno porte junto aos seus fornecedores.	Como estão presentes no processo de negociação as quatro variáveis? Elas atuam em conjunto ou isoladas?
		Analisar o uso das informações e do poder dos pecuaristas de micro e pequeno porte no processo de negociação junto aos seus fornecedores.	Quais são os meios utilizados para receber informações de insumos e o mercado, na empresa? A empresa, por estar no mercado há anos, consegue se diferenciar e obter maior poder de nas negociações?
		Identificar as vantagens e desvantagens presenciadas pelos pecuaristas de micro e pequeno porte na aquisição de insumos e materiais para sua atividade.	Quais as vantagens e desvantagens presenciadas nos negócios, em função de ser uma pequena empresa, no tocante às negociações com indústrias e casas agropecuárias?
		Identificar o que é ser ético para o pecuarista de corte perante o mercado no qual ele está inserido, tanto comprando insumos, máquinas e equipamentos como negociando com seus fornecedores.	O que é ser ético, no mercado de carnes bovinas? E na visão de empresário?
		Elaborar recomendações sobre como melhorar o processo de negociação dos produtores, administradores e pessoas envolvidas em negociações na cadeia produtiva da carne bovina.	O que seria ideal para um empresário que deseja entrar no segmento?

## 6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, entrevistou-se cinquenta pequenos produtores rurais em São José do Rio Preto, com um questionário semi-estruturado.

Para iniciar a pesquisa para a última coleta de dados, o Posto de Defesa Agropecuária de São José do Rio Preto forneceu, em 27/12/2006, às 09h24, o relatório da ETAPA 11/06 com os criadores presentes na última campanha de vacinação de febre aftosa, realizada em novembro/2006.

No relatório consta o número do criador na DDA/CEDESA, nome, Setor/Ficha e total de machos e fêmeas; também forneceu o telefone de treze grandes produtores. Como a intenção era pesquisar apenas pequenos pecuaristas, a relação com as informações serviu apenas de base para a procura dos telefones dos produtores na lista telefônica da cidade.

Os dados da última etapa da pesquisa foram coletados no período de 20/12/2006 a 18/01/2007 e obteve-se um total de cinquenta questionários respondidos.

Para a realização da coleta de dados, manteve-se o primeiro contato com dezoito pecuaristas pelo telefone; apenas três aceitaram participar da pesquisa, um solicitou que se enviasse o questionário por e-mail e não retornou o questionário respondido.

A primeira pessoa com quem foi mantido contato foi uma senhora conhecida por Dona Maria, simples, humilde, que mora no centro do Distrito de Talhado. Sua residência fica em um ponto estratégico, de fácil acesso aos demais produtores. No primeiro contato pelo telefone, ela não queria participar da pesquisa; somente aceitou colaborar quando soube que se tratava de um trabalho de pesquisa de uma tese de doutorado. Ela pediu, então, que se mantivesse um contato com sua neta, Thais. Na segunda tentativa Thais se interessou pela pesquisa. É uma jovem com vinte anos de idade, respeitada na região por ser neta da Dona Maria. Criada pela avó, conhece todos os pecuaristas pelo nome e as propriedades, e foi ela quem nos acompanhou durante algumas visitas.

Para a realização da pesquisa no Córrego da Lagoa, já se conhecia a localidade, por meio de pesquisas realizadas anteriormente; porém, ainda faltava a certeza de algumas propriedades. Uma senhora produtora de coco-anão, que encontrada na entrada do Córrego da

Lagoa, forneceu as direções, informando onde moravam alguns produtores e onde era mais perigoso entrar, havendo risco de não poder sair, devido às fortes chuvas que ocorreram nos meses de dezembro e janeiro, naquela região.

Quando já se tinha mantido contato com a maioria dos produtores do Córrego da Lagoa, partiu-se para uma nova tentativa pelo telefone, e o primeiro produtor que manteve contato, morador de Schmidtt, mas pecuarista no Córrego da Lagoa, atendeu-nos em sua residência em Schmidtt, e informou que naquela região também havia muitos pequenos pecuaristas. Com suas informações, foi possível entrevistar outros três pecuaristas, chegando-se a um outro pequeno produtor que, adoentado e sem condições de administrar o negócio, transferiu suas atividades e responsabilidades para o neto, Júnior, que administra o negócio do avô e fez um mapa das propriedades mais próximas, para o término da coleta de dados.

No total foram visitadas, *in loco*, sessenta e uma pequenas propriedades, no município de São José do Rio Preto, sendo que cinco preferiram não participar da pesquisa e com outros seis não se obteve contato com seus proprietários na primeira visita, pois eram locais distantes e de difícil acesso; mesmo assim, em algumas propriedades foi necessário retornar até três vezes para que se conseguisse falar com o executivo de compras que, em quarenta e oito empresas, eram os proprietários da pequena propriedade.

## 6.2 Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados por meio da pesquisa quantitativa utilizou-se entrevistas em profundidade, questionários e a estatística descritiva.

Os dados analisados refletem a realidade apenas dos cinquenta pequenos pecuaristas entrevistados. Na relação fornecida pelo Posto de Defesa Agropecuária de São José do Rio Preto, em 27/12/2006, às 09h24min., ETAPA 11/06, constam quatrocentos e setenta e cinco pecuaristas, sendo micro, pequenos, médios ou grandes pecuaristas, produtores com uma cabeça até oitocentas cabeças, entre machos e fêmeas.

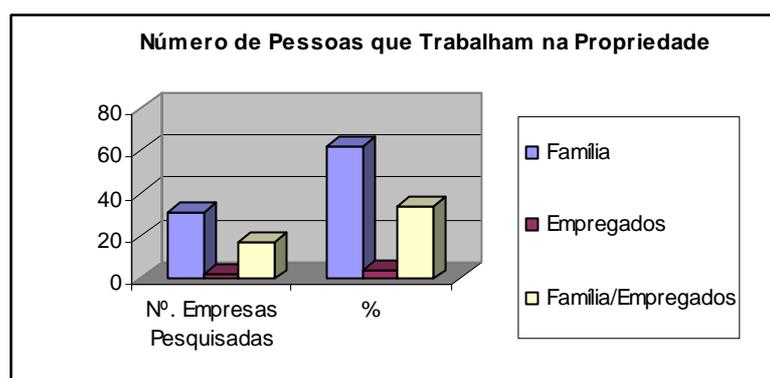
Para a análise dos dados, optou-se pelo enquadramento de produtores do Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas do Governo do Estado de São Paulo. Na pesquisa realizada, conforme demonstra o Quadro 3 (Capítulo 3 – Visão Sistêmica e *Agribussines*), cinco respondentes estão acima do número de alqueires determinados pela Coordenadoria de

Assistência Integral; porém, pela quantidade de animais existentes na propriedade, ainda são considerados pequenos.

### 6.3 Tipologia das Propriedades da Pecuária visitadas, em São José do Rio Preto

Identificou-se, na descrição das características das empresas pesquisadas, Figura 7 que 31 (62%) são empresas familiares, não possuem empregados, quando necessário contratam terceiros para realização de trabalhos eventuais, o principal, dirigente, executivo, empreendedor, administrador, pecuarista é quem está à frente para decidir o quê, quando e como comprar. Apenas duas propriedades (4%) são administradas por empregados, porém em apenas uma propriedade o funcionário possui autonomia para realizar compras de insumos e qualquer outro item necessário à atividade. Os antigos patrões (falecidos) confiavam no trabalho do empregado, e seus filhos (herdeiros) continuam confiando em seu trabalho; em outra propriedade, o funcionário realiza cotações de preços, mas quem decide onde, quando e como comprar são os proprietários; em 17 (34%) das empresas pesquisadas há empregados mas nelas trabalham, também, membros da família e as decisões de compras são tomadas pelo principal dirigente, executivo, empreendedor, administrador ou pecuarista.

GRÁFICO 3: Número de pessoas que trabalham na propriedade.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas pesquisas realizadas.

Outra informação levantada entre os entrevistados foi que 23 (46%) dos respondentes nasceram na propriedade e aprenderam a negociar desde muito cedo, com seus pais e familiares. Outro fator relevante é o grau de escolaridade dos entrevistados; os mais idosos freqüentavam as salas de aula apenas para obter o diploma de quarto ano primário. As aulas eram ministradas nas próprias fazendas, duas ou três vezes por semana, e nem sempre era

necessária a frequência. Para as mulheres, o corte e costura era a prioridade, o essencial depois de trabalhar na roça. Entre os entrevistados, apenas um não frequentou escola, porém é conhecido como líder no segmento da pecuária de corte, compra, vende, administra e gerencia a propriedade. Oito (16%) estudaram, mas não concluíram a quarta série do primário; 26 (52%) dos entrevistados concluíram a quarta série (ensino fundamental). Dois (4%) não concluíram a oitava série e outros dois (4%) a concluíram. Dois não concluíram o segundo grau e 8 (16%) o concluíram. Apenas um dos respondentes concluiu o ensino superior.

Na Tabela 10 estão demonstrados os números de propriedades pesquisadas, por hectares, porém, quando se questionou o número de hectares utilizados para a atividade da pecuária de corte, os cinco respondentes que estão acima de 50 hectares não conseguiram identificar qual é realmente o espaço utilizado para a atividade da pecuária; portanto, com base nas informações fornecidas por eles, foram considerados na pesquisa como “pequenos pecuaristas”.

TABELA 10 - Número de propriedades pesquisadas (em n°)

<b>A pecuária é explorada em área de:</b>	<b>Em n°</b>
até 50 hectares	45
de 51 até 200 hectares	4
maior que 201 hectares	1
<b>Total</b>	<b>50</b>

Nota-se que, entre os entrevistados (Tabela 11), trinta (48%) receberam parte de suas terras como herança e doação de seus pais, irmãos e avós, em vida, e foram ampliando seus negócios; dois (3%) foram comprando espaços ao redor de suas propriedades; e 24 (39%) adquiriram terras com capital próprio. Entre os arrendatários, seis (10%) são os conhecidos marreteiros, que se aventuram na atividade, começam trabalhando e prestando serviços nas propriedades rurais, executam trabalho braçal, exercem a atividade de peão (plantam, colhem, cortam cana-de-açúcar, tratam dos animais, fazem o que é preciso na propriedade e aprendem a trabalhar no campo e com o pasto) e vão juntando o que ganham. Quando tomam conhecimento de uma propriedade para arrendar, não pensam duas vezes para efetuarem o arrendamento.

Nessa questão, o respondente poderia assinalar mais de uma alternativa. No arrendamento e oportunidade de novo negócio encontram-se os conhecidos marreteiros; no município, as heranças deixadas pelos familiares são mais frequentes, as propriedades passam

de geração a geração e eles vão fazendo negócios de acordo com a oportunidade que surge, comprando propriedades vizinhas ou arrendando áreas disponíveis. No caso de doações, elas são feitas em vida, antes do inventário e da distribuição da herança. Nota-se que foram entrevistados cinquenta executivos e, em alguns casos, o respondente pode ter respondido duas ou três itens.

TABELA 11 – Início da atividade de pecuarista (em n°)

Como iniciou a empresa pecuária	Em n°
Arrendamento	6
Herança	28
Doação	2
Capital próprio	24
Oportunidade de novo negócio	2
<b>Total</b>	<b>62</b>

### 6.3.1 Análise dos dados sobre negociação na pecuária

A primeira pergunta que se fez para analisar as questões envolvendo as **negociações** entre os pequenos pecuaristas e seus fornecedores de insumos foi:

16. O Sr. faz cotações de insumos ou compras?

Entre os entrevistados, apenas dois eram empregados, os demais eram proprietários do negócio, principal executivo ou comprador em potencial. Trinta (60%) dos respondentes alegaram fazer cotações de preços dos insumos antes da compra e vinte (40%) disseram que chegam ao local e compram.

Ao se perguntar onde a empresa compra os insumos, obteve-se as seguintes respostas:

Dos produtores entrevistados, quarenta e sete (94%) compram seus insumos (Anexo E) na Rio Alta, quarenta (80%) compram na Agromonte, dezesseis (32%) na Coopercitrus, quatorze (28%) na Igami Produtos Veterinários, doze (24%) na Fertibrás Fertilizantes, dez (20%) na Casa Rural de Talhado (que compra da Rio Alta e Agromonte e revende em Talhado), seis (12%) compram da Agro-Rio, seis (6%) compram da Canda e Granjas próximas da propriedade e dois (4%) da Fertilizantes Heringe e Mercantil Atacadista (tipo atacadão, comercializa de tudo). Entre os fornecedores citados, apenas uma vez encontrou-se: Guabi Rações, Agrocere, Alta Genetics, Lagoa da Serra, SEXEM, Agro-Terra, Tubotec, Agrometal, Agromix, Realpec, Casa de Ração de Schmidt e Mercado Perotti (pequeno mercado no centro de Engenheiro Schmidt, que comercializa sal para gado).

Entre os entrevistados, 60% disseram fazer cotações de preços por telefone, antes de efetuar suas compras. Alguns disseram que compram onde encontram o preço mais barato, porém, os quatro primeiros colocados como fornecedores de insumos vendem produtos diferenciados; cada um procura atender ao cliente com um produto que seu concorrente não possa fornecer.

A Rio Alta se destaca como favorita dos pequenos pecuaristas de corte e campeã de vendas, fato que merece destaque, uma vez que, no local onde está instalada, funcionou a Cooperativa Café Alta, que faliu, deixando para seus cooperados (aproximadamente 4.500) uma dívida a ser paga; A empresa contratou os ex-funcionários e permanece vendendo e atendendo a seus clientes da mesma maneira que a Café Alta fazia com seus cooperados.

A Agromonte fica instalada em local de fácil acesso aos produtores do Córrego da Lagoa, de Talhado e de Schmitt, e tenta atender a um nicho com o qual a Rio Alta não se preocupa, comercializando desde simples seringas para vacinar o gado até equipamentos para agricultura.

A Coopercitrus tenta preencher uma lacuna deixada pela Rio Alta e pela Agromonte, inclusive fornecendo crédito aos cooperados; porém, fica um pouco mais distante das propriedades, exige cadastro atualizado a cada dois anos e uma contribuição inicial de R\$100,00 (cem reais) para ser cooperado.

A Igami se especializou em produtos veterinários explorados apenas em parte pela Rio Alta, segundo os entrevistados.

17. Quais são os insumos que o Sr. compra para utilizar na pecuária?

Ração, sal mineral e comum, soja e farelo de soja, milho e farelo de milho, cama-de-frango (Figura 8), cana-de-açúcar triturada (Figura 9), vacina da febre aftosa, medicamentos em geral e veneno.



FIGURA 7 - Foto - Granja no Córrego da Lagoa, em São José do Rio Preto, fornecedora de cama-de-frango para pequenos pecuaristas.

Nota-se que os pequenos produtores compram em pequenas quantidades, somente o necessário, cortam todos os custos e despesas possíveis. A atividade é desenvolvida, ainda, pelo método tradicional, de forma extensiva, ou seja, os animais são criados soltos em grandes pastagens, sem receber muitos cuidados.

Para a alimentação dos animais obteve-se as seguintes opções: ração, sal mineral e comum, soja e farelo de soja, milho e farelo de milho, cama-de-frango<sup>12</sup> e cana-de-açúcar triturada.

Tratando o gado com os capins braquiária, napiê e tanzane, a céu aberto, solto, o pecuarista consegue reduzir os custos de alimentação. Entre os insumos mais utilizados na pecuária está a cama-de-frango, adquirida de granjas próximas das propriedades, a um custo baixíssimo.

A cana-de-açúcar triturada Figura 9 também é utilizada para a alimentação do gado; entre os entrevistados, é unânime o uso da cana-de-açúcar na alimentação, e dois dos entrevistados compram a cana-de-açúcar já triturada para alimentar o gado.

---

<sup>12</sup> São resíduos de ração que os frangos desperdiçam na alimentação nas granjas, que se misturam com suas fezes, quando caem dos recipientes; posteriormente, são retirados do chão da granja e misturados com pó de serraria.



FIGURA 8 – Foto - Processo de trituração da cana-de-açúcar que será utilizada como alimento para o gado, em Talhado - São José do Rio Preto, jan. 2007.

O milho também é muito utilizado para fazer a silagem; muitos produtores de gado plantam a semente mais barata e, posteriormente, fazem a silagem, para reduzir custos e manter a qualidade do produto final.

Os farelos em geral (de milho, soja, etc.), que fornecem aos animais alguns nutrientes, são fornecidos gratuitamente, sem transação financeira, pela CEAGESP; pelo benefício recebido, o pequeno produtor negocia com os funcionários da CEAGESP e os recompensa com o que produz (queijos, ovos, leitoas, etc.).

Para vacinas e outros itens necessários à atividade da pecuária, alguns produtores fazem parcerias com seus familiares e vizinhos; compram em conjunto, para baratear o preço final, pesquisam até encontrar o valor mais acessível e, posteriormente, negociam prazo para pagamento. Esse tipo de compra vem dando resultado favorável para ambos os lados, e tem sido freqüente entre pais e filhos, tios e sobrinhos, genro e sogro, e vizinhos de maneira geral.

Além de analisar as questões de negociação envolvendo os pequenos pecuaristas e suas compras de insumos (sal comum, mineralizado, proteinado, ração, etc.), vacinas, vermífugos e outros medicamentos, inseticidas e venenos, calcário, fertilizantes e sementes, tratores, veículos, balanças e outros equipamentos necessários à atividade, também foram analisadas as variáveis preços (Tabela 12), prazos (Tabela 13 ), qualidade dos produtos adquiridos (Tabela 14), maior quantidade comprada (Tabela 15 ) e entrega na propriedade (Tabela 16 ).

Entre os entrevistados, 24 pecuaristas não responderam as questões sobre negociações envolvendo compras de tratores, veículos, balanças e outros equipamentos necessários à atividade. Acredita-se que tal fato ocorra pela falta de recursos financeiros e informações sobre financiamentos e novas tecnologias. Para suprir essas necessidades, os pecuaristas acabam alugando da Prefeitura local os equipamentos necessários à atividade ou tomam emprestados de vizinhos e parentes, despendendo apenas o combustível gasto no momento de utilização.

TABELA 12 - Variável “preço” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.

Condições	Insumos %	Produtos veterinários %	Defensivos Agrícolas %	Equipamentos pesados %
Nunca	30	30	23	15
Raramente	0	2	0	0
Algumas Vezes	20	22	19	8
Várias Vezes	6	2	0	0
Sempre	44	44	57	77
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Em se tratando da variável preço, a pesquisa possibilitou identificar que 70% dos entrevistados negociam o preço quando compram insumos, 68% quando negociam produtos veterinários, 76% negociam os defensivos agrícolas e, se fossem comprar equipamentos pesados, 85% também negociariam. Entre os entrevistados, 30% não negociam suas compras de insumos, 32% não negociam produtos veterinários, 23% os defensivos agrícolas e 15% não negociariam se fossem comprar equipamentos pesados.

TABELA 13 - Variável “prazo” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.

Condições	Insumos %	Produtos veterinários %	Defensivos Agrícolas %	Equipamentos pesados %
Nunca	26	32	28	16
Raramente	6	8	4	0
Algumas Vezes	34	32	30	20
Várias Vezes	8	4	6	0
Sempre	26	24	32	64
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Com relação à variável “prazo”, nota-se que 68% negociam prazos em suas compras de insumos agropecuários, 60% de produtos veterinários e 84% tentariam pedir prazo para comprar equipamentos pesados. Já 32% não negociam prazo de pagamento nas compras de insumos, 40% em compras de produtos veterinários, 32% em defensivos agrícolas e 16% não negociariam prazo para comprar equipamentos pesados.

TABELA 14 - Variável “qualidade do produto” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.

Condições	Insumos	Produtos veterinários	Defensivos Agrícolas	Equipamentos pesados
	%	%	%	%
Nunca	16	20	19	16
Raramente	6	2	9	0
Algumas Vezes	20	22	21	12
Várias Vezes	18	4	6	0
Sempre	40	52	45	72
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quanto à variável “qualidade do produto”, nota-se que 78% negociam ou procuram produtos de melhor qualidade em suas compras de insumos agropecuários, 78% buscam qualidade nos produtos veterinários aplicados nos animais, venenos, inseticidas e formicidas, 72% negociam a qualidade do calcário, fertilizantes, sementes e adubos utilizados na propriedade e 84% dos entrevistados tentariam negociar melhor qualidade para comprar equipamentos pesados.

Entretanto, 22% não se preocupam com a qualidade dos insumos adquiridos e não verificam a qualidade dos produtos veterinários comprados, 28% dos respondentes não se preocupam com a qualidade dos calcários, fertilizantes, sementes e adubos utilizados na propriedade, o que pode favorecer aos fornecedores trabalhar com promoções de preços com validades muito próximas do vencimento, e 16% não negociariam a qualidade para comprar equipamentos pesados.

TABELA 15 - Variável “maior quantidade” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.

Condições	Insumos	Produtos veterinários	Defensivos Agrícolas	Equipamentos pesados
	%	%	%	%
Nunca	64	76	55	64
Raramente	18	10	15	14
Algumas Vezes	6	6	11	8
Várias Vezes	4	0	4	0
Sempre	8	8	15	24
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Em se tratando da variável “maior quantidade”, nota-se que as compras são em pequenas quantidades, de maneira geral. Entre os entrevistados, 82% não compram ou negociam insumos agropecuários em maior quantidade, compram somente o necessário; quanto aos produtos veterinários, 86% também compram em pequena quantidade os

defensivos agrícolas, 70% não negociam e não compram em grande quantidade e 78% não comprariam equipamentos pesados em grande quantidade.

Nota-se que, entre os pequenos produtores, existem parcerias para compras de insumos, produtos veterinários e defensivos agrícolas para compras em grande quantidade. Tais compras acontecem com frequência, sempre que possível, entre irmãos, pais e filhos, sogro e genro, vizinhos e amigos, uma vez que um dos interessados se encarrega de pesquisar preços, negociar prazo e qualidade do produto adquirido, além do frete. Existe confiança entre os envolvidos nessas negociações, e uma relação duradoura entre esses membros.

Entre os entrevistados, apenas dois respondentes citaram ter tido problemas com a devolução de cheques de seus parceiros e alegaram que não pretendem mais realizar esse tipo de parceria. Eles acreditam que seria uma saída para os pequenos pecuaristas; porém, falta união para que se fortaleçam.

TABELA 16 - Variável “local de entrega” em compras nas pequenas propriedades da pecuária.

Condições	Insumos %	Produtos veterinários %	Defensivos Agrícolas %	Equipamentos pesados %
Nunca	80	82	72	28
Raramente	0	0	2	4
Algumas Vezes	4	6	9	12
Várias Vezes	2	0	2	0
Sempre	14	12	15	56
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Com referência à variável “local de entrega” para produtos veterinários, entre os entrevistados apenas um pecuarista não respondeu a questão.

Nota-se que o transporte não é um serviço oferecido pelas empresas fornecedoras, em São José do Rio Preto; dos entrevistados, 80% alegaram não negociar o local de entrega dos insumos comprados, 82% dos produtos veterinários, 74% dos defensivos agrícolas e 28% não negociariam a entrega de equipamentos pesados.

Entre os entrevistados, 20% alegaram negociar a entrega dos insumos na propriedade, 18% negociam a entrega dos produtos veterinários, 26% dos defensivos agrícolas e 56% negociariam a entrega de equipamentos pesados.

Em entrevista realizada com a Rio Alta, Agromonte e Coopercitrus, elas somente fazem a entrega das compras se seus clientes pagarem o frete do produto adquirido. Alegaram

que os produtores estão acostumados a buscar na cidade o que necessitam e as estradas são ruins, dificultando o acesso aos produtores; se esse serviço fosse oferecido, acabaria encarecendo o preço do produto entregue ao pecuarista e aumentando o custo para o vendedor de insumos.

A pesquisa também possibilitou identificar que os pequenos pecuaristas realizam outras compras e vendas que podem trazer retornos significativos ou prejuízos à atividade e envolvem negociações com terceiros, compram e vendem animais para engorda, recria ou simplesmente para revender. Com base nessas informações, também foram analisadas as variáveis, preços, prazos, qualidade dos produtos adquiridos, maior quantidade comprada e entrega na propriedade (local de entrega).

TABELA 17 - Variável “preço” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.

<b>Condições</b>	<b>Engorda - %</b>	<b>Recria - %</b>	<b>Revenda - %</b>
Nunca	0	5	14
Raramente	0	0	7
Algumas Vezes	18	38	21
Várias Vezes	0	0	0
Sempre	82	57	57
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Em se tratando da variável “preço”, 100% dos entrevistados conseguem negociar o preço dos animais comprados para engorda, 90% dos pequenos pecuaristas conseguem negociar o preço dos animais que compram para recria e 71% conseguem negociar o preço quando compram animais para revender ou comercializar.

Nenhum dos entrevistados deixa de negociar o preço dos animais comprados para engorda, apenas 5% negociam o preço dos animais adquiridos para recria, 14% nunca negociam e 7% raramente negociam a compra de animais para revenda ou comercialização.

TABELA 18 - Variável “prazo” em compras de animais para engorda, recria ou revenda nas pequenas propriedades da pecuária.

<b>Condições</b>	<b>Engorda - %</b>	<b>Recria - %</b>	<b>Revenda - %</b>
Nunca	0	33	36
Raramente	0	0	0
Algumas Vezes	45	43	43
Várias Vezes	0	0	0
Sempre	55	24	21
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quanto à variável “prazo”, 100% dos entrevistados conseguem negociar o prazo dos animais comprados para engorda, 67% dos pequenos pecuaristas conseguem negociar o preço dos animais que compram para recria e 64% conseguem negociar o preço quando compram animais para revender ou comercializar.

Nenhum dos entrevistados deixa de negociar o prazo dos animais comprados para engorda, porém 33% nunca negociam o prazo dos animais adquiridos para recria, 36% também nunca negociam a compra de animais para revenda ou comercialização.

TABELA 19 - Variável “qualidade do produto” em compras de animais para engorda, recria e revenda nas pequenas propriedades da pecuária.

<b>Condições</b>	<b>Engorda - %</b>	<b>Recria - %</b>	<b>Revenda - %</b>
Nunca	9	5	8
Raramente	0	0	0
Algumas Vezes	18	25	15
Várias Vezes	0	15	15
Sempre	73	55	62
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Em se tratando da variável “qualidade do produto”, 91% dos entrevistados conseguem negociar quando compram animais para engorda, 95% dos pequenos pecuaristas conseguem negociar quando compram para recria e 92%, conseguem negociar quando compram animais para revender ou comercializar, sendo que 9% nunca conseguem negociar a qualidade do produto quando compram para engorda, 5% quando compram para recria e 8% quando compram para comercializar ou revender.

TABELA 20 - Variável “maior quantidade” em compras de animais para engorda, recria ou revenda.

<b>Condições</b>	<b>Engorda - %</b>	<b>Recria - %</b>	<b>Revenda - %</b>
Nunca	10	60	31
Raramente	10	5	8
Algumas Vezes	70	30	54
Várias Vezes	0	0	0
Sempre	10	5	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quanto à variável “maior quantidade”, nota-se que 80% dos pequenos produtores conseguem negociar e comprar em maior quantidade quando compram animais para engorda,

apenas 35% conseguem negociar a quantidade quando compram para recria e 61% negociam maior quantidade quando compram para revender ou comercializar.

TABELA 21 - Variável “local de entrega” em compras de animais para engorda, recria ou revenda.

<b>Condições</b>	<b>Engorda - %</b>	<b>Recria - %</b>	<b>Revenda - %</b>
Nunca	20	55	38
Raramente	20	5	8
Algumas Vezes	40	15	31
Várias Vezes	0	0	0
Sempre	20	25	23
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Em se tratando da variável “local de entrega”, muitos produtores utilizam para transporte de animais a carreta da Figura 9; porém, em alguns casos, os pequenos produtores preferem pagar o frete para que os animais sejam entregues em suas propriedades, o que acaba encarecendo o preço do animal comprado. Mesmo assim, 60% dos entrevistados disseram que tentam negociar quando compram animais para engorda, 40% disseram negociar quando compram para recria e 54% mencionaram que negociam o local de entrega quando compram animais para revender.

Entre os que nunca negociam o local de entrega dos animais adquiridos para engorda estão 20% e outros 20% raramente negociam; 65% não negociam quando compram animais para recria e 5% raramente negociam o local de entrega quando compram animais para recria. Entretanto, 38% nunca negociam o local de entrega e 8% raramente realizam esse tipo de negociação quando compram animais para revender.



FIGURA 9 - Foto: Veículo utilizado para transporte de animais, em São José do Rio Preto, jan. 2007.

Também se perguntou aos pequenos pecuaristas se eles costumam negociar ou comprar sêmen e apenas 10 (20%) dos pecuaristas compram e negociam sêmen, conforme demonstra a Tabela 22, e 40 (80%) ainda não utilizam a técnica de melhoramento genético.

TABELA 22 - Variável “preço e prazo” em compras de sêmen.

Condições	Preço - %	Prazo - %
Nunca	80	50
Raramente	0	0
Algumas Vezes	0	30
Várias Vezes	0	0
Sempre	20	20
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Na pesquisa realizada, nota-se que 80% dos entrevistados não negociam o preço do sêmen adquirido, compram em função da genética do animal e geralmente compram a dose imposta pelos fornecedores; 50% disseram não conseguir reduzir ou negociar o prazo de pagamento.

Somente cinco (20% dos pecuaristas) conseguem negociar e reduzir os preços pagos pelo sêmen adquirido e também conseguem negociar o prazo para pagamento.

Também se perguntou aos pequenos pecuaristas quais as facilidades ou vantagens que eles conseguem quando negociam suas compras. Entre as respostas, a mais comum foi que o pequeno pecuarista não possui nenhuma facilidade ou vantagem em ser pequeno. Poucas

coisas os pequenos pecuaristas de corte conseguem comprar a prazo, com preços menores, com qualidade nos insumos e produtos veterinários; comprando à vista, conseguem descontos maiores, bom atendimento (Rio Alta), técnicos que prestam serviços junto à propriedade e linhas de crédito, podendo comprar com cheques pré-datados. Não existem facilidades para os pequenos pecuaristas, que devem procurar lugares que forneçam mais barato tudo que é necessário para a atividade, comprando dentro de suas possibilidades e somente o que necessitam. No dia em que compra, o pecuarista acredita que obteve alguma vantagem; depois fica sabendo, com vizinhos, que acabou pagando mais caro. Sua única opção é pesquisar, e para isso usa o telefone ou vai até as lojas fornecedoras de insumos, para verificar a qualidade do produto que está sendo adquirido. Em algumas negociações, é possível fazer um bom negócio e conseguir que a compra seja entregue em algumas propriedades que ficam em áreas de fácil acesso e asfaltadas.

Outra pergunta feita para avaliar as negociações foi: Quais as dificuldades ou desvantagens que percebe quando negocia suas compras?

Obteve-se as seguintes respostas: as maiores dificuldades são a falta de incentivos do governo, comprar em grande quantidade, preços altos, pesquisar preços, pelo telefone ou pessoalmente, além da burocracia com documentos, atualização de fichas cadastrais e certidões (certidão quinzenária cartório), serviços veterinários, prestação de contas para a CATI, e, ainda, foi criada a Secretaria do Meio Ambiente, que está dificultando o trabalho dos pequenos produtores. Encontram dificuldades para vender o queijo na cidade, pela falta do carimbo de inspeção do SIF, e comprar o que necessitam, de maneira geral, para que a atividade seja desenvolvida.

Entre produtor e vendedor de insumos não existem negociações. O pequeno produtor deve pagar o preço que é cobrado pelo fornecedor e, na hora de vender o produto final, não consegue o preço que realmente deveria conseguir. Somente pode comprar se tiver dinheiro para efetuar o pagamento, pois tudo é à vista, mesmo tendo nome limpo na praça. Os pequenos produtores têm todas as desvantagens possíveis, sendo muito difícil, no Brasil, trabalhar com gado. É difícil conseguir dinheiro emprestado para melhorar a atividade; é difícil adquirir financiamento. O pequeno pecuarista também não pode mais vacinar seus animais; é necessário pagar um veterinário credenciado na Casa da Agricultura, com um custo que varia entre R\$3,00 e R\$5,00 por animal vacinado.

Não existem muitos fornecedores e opções de compras de insumos e produtos veterinários; os pequenos pecuaristas são obrigados a comprar sempre nos mesmos fornecedores, os quais, segundo eles, deixam muito a desejar. Para eles, o que se encontra em uma loja não se encontra na outra, não se conseguindo comprar tudo em um só lugar.

Encontrar mão-de-obra qualificada para trabalhar na pecuária também é outro problema que vem ocorrendo nas pequenas propriedades.

Também se perguntou aos principais negociadores – pequenos pecuaristas - se eles sabiam em qual porcentagem as compras são feitas à vista (anualmente), sendo obtido o seguinte:

Entre os entrevistados, 18 (36%) disseram que todas as compras são feitas à vista; se não estiverem com o dinheiro nas mãos, não compram nada, preferem esperar e não comprar, conforme demonstra a Tabela 23. Outros quatro (8%) disseram que 90% das compras são à vista, dois (4%) informaram que 60 e 80% de suas compras são à vista e um entrevistado (2%) disse que 70% de suas compras são à vista. Dos entrevistados, cinco (10%) alegaram que 50% de suas compras são à vista; entre os propensos a compras a prazo, oito (16%) disseram que do total de suas compras de insumos apenas 10% são à vista, o que indica que 90% são a prazo; apenas um (2%) disse que 20% de suas compras são à vista e três (6%) disseram que, entre suas compras, 40 e 50% são à vista e o restante a prazo. De acordo com o total das compras efetuadas à vista, nota-se que 64% das compras são realizadas quase que à vista e em moeda corrente (reais), ao ano.

Alguns produtores preferem efetuar seus pagamentos com cartões de crédito, pois, por meio deles, conseguem um prazo de 30 a 40 dias para quitarem suas dívidas.

TABELA 23 - Percentual de compras realizadas à vista, na propriedade.

%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Não sabem
Nº	8	1	3	3	5	2	1	2	4	18	3
<b>Total em %</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>6</b>

Outra questão relatada foi se a empresa faz ou fez algum tipo de financiamento nos últimos cinco anos e o que esses executivos acharam do resultado.

Entre os entrevistados, 23 (46%) já utilizaram alguns tipos de empréstimo ou de financiamento. Os produtores mais antigos, em meados de 1962, na época da ditadura,

compraram adubo financiado, com carência para o pagamento. Era a gota d'água que a agricultura precisava naquela época; alguns deles não se lembram do nome do financiamento, mas sabem que o fizeram, e os itens financiados foram: tratores, arados, grades, gado para cria, recria, engorda e revenda, custeio agrícola, PRONAF e Crédito Rural, e disseram que, se fosse atualmente, jamais fariam, devido à burocracia existente. Alguns deles disseram que nunca mais utilizaram créditos oferecidos pelo governo e por bancos.

Um pecuarista fez um financiamento em 1976, para a compra de adubo e trator, e conseguiu um prazo de cinco anos para pagar; apenas um entrevistado disse ter utilizado o Crédito Rural para financiar a “roça”, em meados de 1997, e achou que fez um bom negócio; outro alegou ter feito um financiamento direto com a *Westfalia* e achou bom; um dos entrevistados mencionou que há três anos faz o PRONAF, por meio do Banco do Brasil, para plantar milho e fazer o giro do capital, e acredita que está sendo bom; outro respondente mencionou ter feito um financiamento com o Banco Bradesco, pagando juros de 5 % e 6 % ao mês, e não achou caro. Apenas um pecuarista mencionou ter feito o financiamento para custeio, em Cedral, e acredita que está sendo bom para ele; outro pecuarista, já aposentado, mencionou ter feito um empréstimo na Caixa Econômica e não gostou, pois, antes de receber, o débito ocorria em sua conta corrente e quando ele chegava para sacar a aposentadoria, não tinha mais nada; um disse ter financiado uma caminhonete e acabou pagando um caminhão, arrependendo-se por ter feito; outro entrevistado disse ter feito um grande erro e pagou juros altos; outro pecuarista disse que todo produtor precisa saber como fazer o custeio, para não se arrepender mais tarde. Apenas um entrevistado disse ter feito muitos financiamentos, pelo Crédito Rural e Banco do Brasil, e, inclusive, está acionando a justiça, devido às altas taxas de juros e taxas que o banco cobrou.

Também se perguntou à empresa se já obteve incentivos fiscais ou ajuda financeira por meio de programas do governo, e quais foram:

Entre os entrevistados, apenas quatro (8%) responderam que sim: um disse ter recebido ajuda por meio do FIAP; outro recebeu atualmente, por meio do programa Luz para Todos, e conseguiu fazer com que a energia elétrica chegasse à sua propriedade; outro produtor disse que o Banco Mundial investiu R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), anos atrás, para o asfaltamento de uma estrada que liga o Córrego da Lagoa até Engenheiro Schmidt, e que os produtores participaram da elaboração do projeto, junto com representantes da sociedade; porém, foram gastos na obra R\$170.000,00 (cento e setenta mil

reais) e o restante do dinheiro foi devolvido ao Banco Mundial, pois a empreiteira que ficou responsável pela elaboração da obra de pavimentação da estrada não a fez de acordo com o estudo realizado pelas autoridades e produtores daquela região. Em alguns trechos da estrada, nem parece que houve pavimentação; em outros, os buracos são ainda maiores e em algumas partes nota-se uma pequena espessura de asfalto. A obra que deveria ser um benefício para os pequenos produtores, acabou sendo prejuízo, pois muitos deles perderam tempo para participar da elaboração do projeto e, atualmente, estão consertando a seu modo, de acordo com a condição de cada um, um pedaço da estrada, pois é impossível trafegar por ela, embora seja o caminho mais curto para se chegar a alguns lugares da cidade.

### **6.3.2 Análise dos dados sobre a primeira Variável Básica da Negociação: o Poder na Pecuária**

Para a **Variável Poder (s)**, os dados foram analisados separadamente, identificando a(s) pergunta(s) correspondentes a suas respectivas respostas:

Para analisar o “**poder da Concorrência**”, utilizaram-se quatro questões e obtiveram-se os seguintes resultados:

a. Algum banco já lhes ofereceu serviços?

Dos entrevistados, 17 (34%) disseram que nenhum banco lhes ofereceu serviços até o momento da realização da pesquisa, 33 (66%) nos informaram já ter recebido alguma oferta de serviços por bancos públicos, privados e financeiras. Entre os bancos citados, os que mais se destacaram foram: Banco do Brasil, Banespa, Nossa Caixa Nosso Banco, Itaú e Bradesco. Entre os que foram menos citados, encontram-se o antigo Mercantil de São Paulo, HSBC e Financial de Mato Grosso. Entre outras opções de crédito também foram citadas a Credicitrus e o Panamericano. Entre os serviços oferecidos foram mencionados a poupança, a carteira agrícola e financiamentos. Muitos dos entrevistados disseram que os bancos ofereciam serviços no passado, há muitos anos, quando tinham granja, olaria, plantação de laranja e café. Apenas um entrevistado disse ter utilizado Crédito Rural nos últimos cinco anos e que, mesmo não o utilizando, o banco libera o crédito na sua conta corrente e aplica o dinheiro.

b. Alguma indústria de insumos já lhes ofereceu produtos (insumos agropecuários), diretamente?

Entre os entrevistados, 43 (86%) disseram nunca ter comprado diretamente de uma indústria. Apenas 7 (14%) nos informaram já ter recebido oferta de indústrias, e, entre as empresas citadas, as que se destacam são as que comercializam sêmen: Guabi Rações, Fertibrás (Cubatão), Ivomec, Agrocere, Alta Genéticos, Lagoa da Serra, Guararapes Nemi Faiser, Semex, Indústria de Sal (passou na propriedade) e Nutribem (ração para frango). Alguns dos entrevistados se recordam de já ter recebido oferta de indústrias, há muitos anos, quando possuíam granja, olaria, plantação de laranja e café. A pesquisa possibilitou identificar que o produtor é avesso a visitas de fornecedores na propriedade. Apenas um produtor alegou ter recebido a visita de uma indústria de sal mineral, mas não se recordou do nome; apenas um produtor compra diretamente da Guabi Rações e alguns já efetuaram compras em conjunto com vizinhos e parentes, na Fertibrás, de calcário e adubos, mas não são clientes e nunca compraram sozinhos uma carga fechada.

c. O pecuarista que prefere correr riscos pode obter melhores resultados?

TABELA 24 : Poder da concorrência

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	7	14
Concordo	7	14
Não concordo nem discordo	17	34
Discordo	11	22
Discordo totalmente	8	16
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Nota-se que, entre os entrevistados, 14 (28%) acreditam que os pecuaristas que preferem correr riscos podem obter melhores resultados em suas negociações com fornecedores de insumos; porém, 17 (34%) não concordam e nem discordam; 11 (22%) discordam e 8 (16%) discordam totalmente que os pecuaristas que preferem correr riscos podem obter melhores resultados em suas negociações com fornecedores.

d. Conseguir uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros?

TABELA 25 : Poder do controle dos recursos financeiros

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	30	60
Concordo	14	28
Não concordo nem discordo	4	8
Discordo	1	2
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 44 (88%) acreditam que consegue uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros; 4 (8%) não concordam e nem discordam e 1 (2%) discorda ou discorda totalmente que o pecuarista que possui mais recursos financeiros consegue uma melhor negociação com seus fornecedores de insumos.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que o **poder de concorrência** fica mais evidente na questão de número 4, onde 88% dos entrevistados concordam que aquele que possui mais recursos financeiros pode obter melhores resultados em suas negociações. Entretanto, 72% dos entrevistados não concordam ou discordam que no segmento da pecuária os produtores que preferem correr riscos podem obter melhores resultados. Entre as negociações com instituições financeiras, nota-se que os pequenos produtores são avessos a movimentações financeiras; muitos preferem guardar o dinheiro em casa, na propriedade, no curral ou em locais seguros e não em bancos ou instituições financeiras. Ainda alegam que as despesas e taxas praticadas pelo mercado bancário são caras, que os produtores não têm condições de pagar os juros do Crédito Rural e os programas do governo, como Microbacias, PRONAF, PROGER, MODERFROTA e MODERAGRO estão fora da realidade dos pequenos produtores.

Referindo-se à indústria de insumos, nota-se que ela não possui nenhum interesse em vender diretamente ao produtor rural. As compras de insumos, na maioria, são realizadas em pequenas quantidades, embora o produtor tenha conhecimento que, se comprar em grande quantidade, os custos são menores. Alguns relataram que não conseguem negociar diretamente com as indústrias devido à falta de documentos, cadastro, balanços, informações comerciais e recursos financeiros.

Para análise do “**poder da Legitimidade**”, utilizaram-se duas questões e se obtiveram os seguintes resultados:

1. O pequeno produtor acredita ter alguma autoridade quando negocia com um fornecedor?

TABELA 26 - Poder da Legitimidade (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	5	10
Concordo	11	22
Não concordo nem discordo	13	26
Discordo	12	24
Discordo totalmente	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pequenos pecuaristas, nota-se que 16 (32%) acreditam ter alguma autoridade quando negociam com um fornecedor (preço, prazo, qualidade, quantidade e local de entrega); porém, 13 (26%) não concordam e nem discordam dessa possibilidade; 12 (24%) discordam totalmente da afirmação e outros 9 (18%) discordam totalmente e acreditam que não têm nenhuma autoridade quando negociam com seus fornecedores de insumos (preço, prazo, qualidade, quantidade e local de entrega).

2. O pequeno produtor pode conseguir tudo que pretende quando negocia com um fornecedor?

TABELA 27 - Poder de Legitimidade (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	6	12
Concordo	10	20
Não concordo nem discordo	7	14
Discordo	18	36
Discordo totalmente	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, nota-se que 16 (32%) concordam que conseguem tudo que acreditam quando negociam com seus fornecedores de insumos (preço, prazo, qualidade, quantidade e local de entrega); porém, 7 (14%) não concordam e nem discordam da afirmação; 27 (54%) discordam que os pequenos produtores podem conseguir tudo que imaginam quando negociam com seus fornecedores de insumos destinados a atividades da pecuária.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que o **poder da Legitimidade** é atribuído aos fornecedores, pois 21 (42% dos pequenos pecuaristas) acreditam que o pequeno produtor não tem alguma autoridade quando negociam com um fornecedor e 27 (54%) consideram que os pequenos produtores não conseguem tudo que imaginam quando negociam com seus fornecedores de insumos.

Para análise do **poder dos riscos**, utilizaram-se duas questões e se obteve os seguintes resultados:

1. Na sua opinião, consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos?

TABELA 28 - Poder dos riscos (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	9	18
Concordo	7	14
Não concordo nem discordo	14	28
Discordo	15	30
Discordo totalmente	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Na visão dos pequenos pecuaristas entrevistados, 15 (30%) afirmaram que consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos; 5 (10%) discordam totalmente dessa afirmação; 14 (28%) não concordam e nem discordam; 9 (18%) dos respondentes acreditam que conseguem negociar melhor os produtores que estão dispostos a correr riscos; 7 (14%) concordam com a afirmação.

2. Todo pecuarista deve saber pesar os prós e os contras em uma negociação? O Sr. se considera um negociador?

TABELA 29 – Poder dos riscos (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Cauteloso	36	72
Ganancioso	0	0
Prefere esperar e não fechar o negócio às pressas	14	28
Prefere se arrepender após o negócio fechado	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

É interessante ressaltar que 36 (72%) pequenos pecuaristas dizem ser cautelosos em seus negócios; 14 (28%) preferem esperar e não fechar o negócio às pressas, para não se arrependerem depois do negócio fechado.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que o **poder dos riscos** é tratado com cautela nos negócios da pecuária, em São José do Rio Preto; os pequenos pecuaristas alegaram que é aconselhável não fazer negócios às pressas, devem esperar o mercado reagir e não devem correr muitos riscos que possam no futuro afetar os resultados das pequenas propriedades. Preferem ser conhecidos como “cautelosos”; agindo dessa maneira, o negócio prospera, ano após ano.

Para a análise do “**poder do compromisso**”, utilizou-se uma questão e se obteve o seguinte resultado:

1. Na sua opinião o pecuarista que possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados na negociação?

TABELA 30 - Poder do compromisso

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	10	20
Concordo	21	42
Não concordo nem discordo	8	16
Discordo	7	14
Discordo totalmente	4	8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 31 (62%) concordam que quem possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados em suas negociações; 8 (16%) disseram que não é importante conseguir o compromisso de outras pessoas em negociações; 11 (22%) discordam e acreditam que, para o pecuarista, não é necessário ou importante conseguir o compromisso de vendedores nas negociações de compras.

Para a análise do “**poder de especialização**” (especialistas), utilizaram-se três questões e se obtiveram os seguintes resultados:

1. Na sua opinião consegue maior vantagem em uma negociação quem utiliza especialistas para negociar?

TABELA 31- Poder de especialista (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	8	16
Concordo	11	22
Não concordo nem discordo	23	46
Discordo	7	14
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Na opinião dos entrevistados, 8 (16%) concordam totalmente que quem consegue maior vantagem em uma negociação são os pecuaristas que utilizam especialistas para negociar, e 11 (22%) concordam com a afirmação; por outro lado, 23 (46%) entrevistados não concordam e nem discordam da afirmação; 8 (16%) discordam e acreditam que não é necessário utilizar especialistas para realizar negociações no segmento da pecuária.

2. Possui maior poder de negociação quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação?

TABELA 32 - Poder de equipe de especialistas (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	8	16
Concordo	15	30
Não concordo nem discordo	16	32
Discordo	10	20
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os entrevistados, 15 (30%) concordam que quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação obtém melhores resultados em suas negociações no segmento da pecuária e oito (16%) concordam totalmente com a afirmação. Entre os que não concordam e nem discordam estão 16 (32% dos entrevistados); dez (20%) discordam e apenas um (2%) discorda totalmente e acredita que nesse segmento as equipes de especialistas seriam inúteis.

3. Na sua opinião o pecuarista que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores?

TABELA 33 - Poder do especialista (3)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	27	54
Concordo	20	40
Não concordo nem discordo	1	2
Discordo	1	2
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 47 (94%) concordam que, no segmento da pecuária, quem tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores e menos questionado; apenas 1 (2%) não concorda e nem discorda da afirmação; 2 (4%) discordam que, no segmento da pecuária, quem tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores e menos questionado.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que, na pecuária de São José do Rio Preto, utilizar “**poder de especialização**”, “**utilização de especialistas**” ou “**experts**” no assunto de pecuária pode não trazer bons resultados nas negociações e até não ser um bom negócio; porém, entre os entrevistados, nota-se que existem alguns líderes, idosos, que adquiriram

conhecimento técnico, capacidade ou experiência e acabam sendo mais respeitados pelos vendedores e menos questionados no segmento da pecuária. Esses pecuaristas passaram a ser conselheiros dos filhos, netos, vizinhos e aventureiros (marreteiros) que começam no negócio da pecuária.

Para análise do “**poder de conhecer as necessidades**”, utilizou-se uma questão e se obteve o seguinte resultado:

1. Na sua opinião o vendedor que consegue atender às exigências específicas do cliente (freguês), procurando identificar suas reais e verdadeiras necessidades, consegue negociar melhor?

TABELA 34 - Poder de conhecer as necessidades

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	14	28
Concordo	29	58
Não concordo nem discordo	5	10
Discordo	1	2
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 43 (86%) acreditam que os vendedores que atendem às reais necessidades e exigências específicas de seus clientes (pecuaristas), procurando atender a suas verdadeiras necessidades, conseguem negociar melhor; 5 (10%) não concordam e nem discordam da afirmação; apenas 2 (4%) discordam e acreditam que os vendedores não entendem as necessidades dos pecuaristas.

Para análise do “**poder de investimentos**”, utilizaram-se duas questões e se obtiveram os seguintes resultados:

1. O Sr. possui controle dos seus recursos, investimentos, dinheiro, etc.?

TABELA 35 - Poder de investimentos (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Sim	39	78
Não	5	10
Mais ou menos	6	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Na questão do controle dos recursos, notou-se na pesquisa que, entre os entrevistados, 39 (78%) possuem controle dos gastos, dos investimentos e do dinheiro da empresa ou da família. Também foi possível identificar que, em muitas propriedades, as esposas exercem papel fundamental na atividade; além de auxiliar o esposo nas atividades do dia-a-dia nas práticas da pecuária, ficou evidente que, em muitos casos, são elas que gerenciam e

administram os negócios do marido, controlando onde o dinheiro deve ser gasto, aplicado ou investido; 6 (12%) afirmaram que não possuem controle, mas sabem mais ou menos como andam seus negócios; 5 (10%) disseram que não possuem nenhum controle dos seus gastos, recursos, investimentos ou dinheiro da empresa.

## 2. O pequeno pecuarista investe tempo e esforço em uma negociação?

TABELA 36 – Investimentos (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	20	40
Concordo	17	34
Não concordo nem discordo	1	2
Discordo	8	16
Discordo totalmente	4	8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 37 (74%) alegaram que investem tempo e esforço quando estão realizando negociações, tanto de compras quanto de vendas, (é importante ressaltar que os produtores entrevistados não mencionaram já ter feito algum curso ou participado de algum seminário sobre negociação e muito menos ter feito a leitura de algum livro todo sobre negociação ou ética. O conhecimento adquirido foi na lida, no campo, na prática, no dia-a-dia); 12 (24%) disseram que não investem tempo e esforço em negociações, chegam e compram, de acordo com sua necessidade; um (2%) não concorda e nem discorda que os pecuaristas investem tempo e esforço quando estão realizando negociações, tanto de compras quanto de vendas.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que, em se tratando do “**poder de investimentos**”, no tocante a investir tempo, dinheiro ou energia em uma negociação, 90% dos pecuaristas entrevistados utilizam esse tipo de poder quando o assunto é dinheiro, insumos, investimentos e propriedade, e 74% investem tempo e esforço realizando negociações de compras.

Para análise do “**poder da recompensa ou da punição**”, utilizou-se uma questão e se obteve o seguinte resultado:

1. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores, é comum existirem recompensas, trocas de favores, etc.?

TABELA 37 - Poder de recompensas ou da punição

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	18	36
Concordo	16	32
Não concordo nem discordo	6	12
Discordo	5	10
Discordo totalmente	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 34 (68%) concordam que o poder de recompensas ou de punição existe nas negociações, com dinheiro, força, persuasão, promessa de promoção e troca de favores; os vendedores de insumos agropecuários convencem seus clientes de que aquilo que está sendo negociado será bom para ele, para o gado e para a propriedade. Outros 6 (12%) não concordam e nem discordam da afirmação; 10 (20%) discordam e acreditam que só compram aquilo que realmente têm interesse em comprar. Esse poder está fortemente relacionado às questões éticas nas negociações, e são nítidas entre os entrevistados: a humildade, a simplicidade, o carinho pela atividade que exercem, o trato com os animais, com a natureza, com o meio ambiente, com as matas ciliares, etc..

A pesquisa possibilitou diagnosticar que, entre os entrevistados, o “**poder da recompensa ou da punição**” existe e é utilizado na prática; o caso mais comum entre os entrevistados é a troca de favores que existe entre produtores e funcionários da CEAGESP, que separam os restos dos farelos desperdiçados entre os estoques de grãos e fornecem aos pecuaristas, sem custo financeiro, mas com trocas de alimentos para consumo próprio.

Para análise do “**poder de identificação**”, utilizaram-se três questões e obtiveram-se os seguintes resultados:

1. Na sua opinião o vendedor deve possuir alguma identificação na vestimenta, referente ao produto que está vendendo?

TABELA 38 - Poder de identificação (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	17	34
Concordo	14	28
Não concordo nem discordo	11	22
Discordo	5	10
Discordo totalmente	3	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Para se analisar o poder de identificação, foi perguntado aos pequenos pecuaristas se, na opinião deles, os vendedores devem possuir alguma identificação na vestimenta, referente à a empresa que representam ao produto que estão vendendo: 17 (34%) concordam totalmente

que o vendedor deve estar identificado pela vestimenta; outros 14 (28%) também concordam com a afirmação; 11 (22%) não concordam e nem discordam, acham que tanto faz identificar-se ou não; oito (16%) discordam e acham que não é necessária a identificação. Alguns dos entrevistados não atendem a vendedores em suas propriedades, em hipótese alguma; preferem dirigir-se às empresas onde os produtos estão expostos e onde oferecem garantias dos produtos comercializados. Apenas um entrevistado (marreteiro) disse que compra de vendedores quando alguém aparece em sua propriedade e um outro produtor e esposa exigem que as empresas de produtos agropecuários os visitem na propriedade, pois eles acreditam que o elo de ligação fica mais forte e o poder de negociação acaba sendo favorável a eles.

2. Na sua opinião o vendedor deve se vestir de maneira idêntica ou semelhante ao pequeno pecuarista?

TABELA 39 - Poder de identificação (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	0	0
Concordo	3	6
Não concordo nem discordo	6	12
Discordo	18	36
Discordo totalmente	23	46
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Também se perguntou aos pecuaristas se os vendedores devem se vestir de maneira idêntica ou semelhante a eles e 41 (82%) entrevistados disseram que não concordam que os vendedores ou representantes devem se vestir iguais a eles; outros 6 (12%) não concordam e nem discordam da afirmação; apenas 3 (6%) disseram que os vendedores devem se vestir como um produtor rural.

3. Os pecuaristas se identificam mais com alguns vendedores do que com outros?

TABELA 40 - Poder de identificação (3)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	13	26
Concordo	29	58
Não concordo nem discordo	4	8
Discordo	3	6
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os entrevistados, 42 (84%) se identificam mais com alguns vendedores do que com outros, o que faz com que as lojas de insumos ou produtos agropecuários treinem seus

vendedores, para que obtenham o maior número de informações possíveis e satisfaçam as necessidades de seus clientes, com atendimento individualizado, no balcão, para que o produtor seja tratado pelo nome ou como ele gosta de ser tratado, com lealdade, respeito, cordialidade e com um atendimento diferenciado, com a finalidade de solucionar seus problemas; quatro (8%) não concordam e nem discordam e afirmaram que não se identificam mais com um vendedor do que com outros, e qualquer um que atender não faz diferença; outros três (6%) discordam e apenas um (2%) discorda totalmente.

A pesquisa possibilitou diagnosticar que o “**poder de identificação**” se faz presente entre os pequenos pecuaristas de São José do Rio Preto, uma vez que 84% dos entrevistados se identificam mais com alguns vendedores do que com outros, o que faz com que as compras de insumos agropecuários fluam mais naturalmente.

Para análise do “**poder da moralidade**”, utilizaram-se duas questões e se obtiveram os seguintes resultados:

1. Existe oportunismo, por parte dos fornecedores de insumos, em relação aos pequenos produtores?

TABELA 41 - Poder da moralidade (1)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	8	16
Concordo	20	40
Não concordo nem discordo	7	14
Discordo	13	26
Discordo totalmente	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

O poder da moralidade vai muito além do que é certo ou errado, embora muitos dos pecuaristas entrevistados não tenham conhecimento do que é ética ou moral, na teoria; carregam na cultura os traços familiares, que seus avós, pais e tios lhes ensinaram desde crianças. Entre os entrevistados, 28 (56%) concordam que existe oportunismo por parte dos fornecedores de insumos, tentando “empurrar” aquilo que precisam vender e não aquilo que realmente seja necessidade do produtor, e que eles sabem que os pecuaristas têm condições de pagar. Outros 7 (14%) não concordam e nem discordam da colocação; 15 (30%) dos entrevistados discordam e acreditam que os vendedores entendem as reais necessidades de seus clientes; tal fato pode estar relacionado às questões financeiras da empresa, uma vez que os vendedores, conhecendo seu cliente, como conhecem, sabem das facilidades, das

dificuldades, do porte da empresa, seus pontos fortes e fracos, dos problemas de saúde dos produtores e de suas esposas e não oferecem nada mais além daquilo que realmente o produtor necessita.

2. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem golpes sujos?

TABELA 42 – Poder da moralidade (2)

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	29	58
Concordo	5	10
Não concordo nem discordo	6	12
Discordo	5	10
Discordo totalmente	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 34 (68%) disseram que os negociadores (vendedores) têm em suas mãos as condições para ajudá-los ou prejudicá-los; conhecendo as reais necessidades dos pequenos produtores, eles tentam controlar o comportamento dos pecuaristas. Na visão dos entrevistados, espera-se que os vendedores ajam profissionalmente e com bom senso ao negociar; em contrapartida, ambas as partes ganham, um cooperando com o outro, existindo lealdade, respeito, compreensão e empatia, tanto do lado do pecuarista quanto do lado dos vendedores de insumos ou de animais.

Para análise do “**poder do precedente**”, utilizou-se uma questão e foi obtido o seguinte resultado:

1. Os pequenos pecuaristas costumam questionar seus fornecedores?

TABELA 43 - Poder do precedente

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	9	18
Concordo	16	32
Não concordo nem discordo	3	6
Discordo	16	32
Discordo totalmente	6	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Ao analisar o poder de precedente, nota-se que muitos pecuaristas utilizam esse poder, embora 25 (50%) entrevistados tenham respondido que costumam questionar seus fornecedores; também foi possível identificar que os pecuaristas que estão questionando e buscando novos fornecedores de insumos são as novas gerações de pecuaristas ou os sucessores dos pais, sempre mais atentos às mudanças que estão ocorrendo no mercado da

carne. Entre os entrevistados, apenas três (6%) pecuaristas não concordam e nem discordam da colocação; 22 (44%) acreditam que não questionam seus fornecedores de insumos e compras de animais o quanto seria realmente necessário.

Para análise do “**poder da persistência**”, foi utilizada uma questão e foi obtido o seguinte resultado:

1. Na sua opinião os pecuaristas são persistentes quando negociam?

TABELA 44 - Poder da persistência

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	20	40
Concordo	7	14
Não concordo nem discordo	4	8
Discordo	9	18
Discordo totalmente	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Ao analisar o poder da persistência, entre os pecuaristas entrevistados, nota-se que 27 (54%) consideram ser muito persistentes quando estão realizando negociações de compras de qualquer item necessário para a propriedade, na compra de insumos ou animais e também nas vendas realizadas; 19 (38%) acreditam que não são persistentes o suficiente em uma negociação, somente ficam sabendo após a transação realizada, quando algum vizinho, amigo ou parente, em um bate-papo informal, comenta que comprou tal coisa e que pagou outro valor; esse fato é comum entre os pecuaristas entrevistados. Quatro (8% dos entrevistados) não concordam e nem discordam, ficam indecisos, sem saber se são persistentes o suficiente; acreditam que, em algumas situações, poderiam ser mais persistentes.

Para análise do “**poder da capacidade persuasiva**”, utilizou-se uma questão e foi obtido o seguinte resultado:

1. Os fornecedores de insumos entendem as necessidades e os desejos dos pequenos produtores?

TABELA 45 - Poder da capacidade persuasiva

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	8	16
Concordo	11	22
Não concordo nem discordo	9	18
Discordo	15	30
Discordo totalmente	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entender o que os clientes estão falando é fundamental no poder da capacidade persuasiva, e 22 (44%) entrevistados acreditam que os vendedores de insumos e de animais não entendem suas necessidades e desejos; 9 (18) ficaram na dúvida e não concordaram e nem discordaram da afirmação; e 19 (38%) acreditam que os vendedores de insumos entendem o que os produtores estão dizendo e querem comprar.

Para análise do o “**poder da atitude**”, utilizou-se uma questão e foi obtido o seguinte resultado:

1. O Sr. costuma preocupar-se demais quando precisa comprar insumos para a pecuária?

TABELA 46 - Poder da Atitude

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	17	34
Concordo	19	38
Não concordo nem discordo	6	12
Discordo	7	14
Discordo totalmente	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Nota-se que 36 (72%), quando negociam compra de insumos e animais, ficam preocupados, com receio de fazer um mau negócio, principalmente se fizerem compras a prazo e se estiver chegando a data do pagamento e não tiverem dinheiro para saldar suas dívidas; 6 (12%) não concordam e nem discordam e disseram que agem com naturalidade nas negociações, sem se preocupar com o amanhã; 8 (16%) discordam e acreditam que não se preocupam quando precisam negociar compras para a pecuária.

Para análise do “**poder de barganha**”, utilizou-se uma questão e foi obtido o seguinte resultado:

1. Os pequenos pecuaristas possuem poder de barganha com seus fornecedores?

TABELA 47 - Poder de barganha

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	5	10
Concordo	8	16
Não concordo nem discordo	5	10
Discordo	10	20
Discordo totalmente	22	44
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 32 (64%) disseram que não possuem nenhum poder de barganha com seus fornecedores; 5 (10%) não concordam e nem discordam da afirmação e

13 (26%) acreditam que conseguem barganhar alguma coisa quando estão comprando algum insumo para a pecuária. Nota-se que existe um consenso entre os produtores e uma preocupação quando compram insumos ou animais. Se conseguirem barganhar e negociar condições boas, são capazes de desconfiar do que estão comprando e não realizar a compra e isso acontece na compra e venda de animais: se forem comprar uma vaca que está saudável, aparentemente, e o negociador aceita barganhar o preço, a preocupação é maior. Será que o animal está doente e estão querendo “empurrar”?

#### 6.3.4 Análise dos dados sobre a segunda Variável Básica da Negociação: Tempo na Pecuária

Para análise da **variável tempo**, foram utilizadas duas questões e se obtiveram os seguintes resultados:

1. Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fazer cotações de preços?

TABELA 48 - Variável tempo para fazer cotações de preços

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	26	52
Concordo	19	38
Não concordo nem discordo	4	8
Discordo	1	2
Discordo totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os entrevistados, 45 (90%) confirmaram e afirmaram que a variável tempo é importante e deve ser considerada nas negociações, no segmento da pecuária, e o pecuarista que possui mais tempo para fazer cotações de preços consegue negociar melhor: preços, prazos, condições de pagamento, produtos, animais e tudo o que for necessário para desenvolver sua atividade. Apenas quatro (8% dos entrevistados) não concordam e nem discordam e um (2%) discorda que o pecuarista que possui mais tempo para fazer cotações de preços consegue negociar melhor.

2. Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fechar o negócio?

TABELA 49 - Variável tempo para fechar o negócio

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	27	54
Concordo	21	42
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo	2	4
Discordo totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 48 (96%) confirmaram e reafirmaram. Portanto, confirmou-se a hipótese de que a variável tempo é importante e deve ser considerada nas negociações, no segmento da pecuária, e o pecuarista que possui mais tempo para fechar qualquer negócio consegue melhor resultado; apenas dois (4%) discordam que o pecuarista que possui mais tempo para fechar um negócio consegue negociar melhor.

### **6.3.5 Análise dos dados sobre a terceira Variável da Negociação: Informação na Pecuária**

Para análise da “**variável Informação**”, utilizaram-se duas questões e obtiveram-se os seguintes resultados:

1. Consegue melhor vantagem na negociação quem possui maior número de informações?

TABELA 50 - Variável informação

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	32	64
Concordo	15	30
Não concordo nem discordo	2	4
Discordo	1	2
Discordo totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Entre os pecuaristas entrevistados, 47 (94%) afirmaram que consegue melhor vantagem em negociações, na pecuária, quem possui o maior número de informações possíveis sobre o segmento. Apenas um (2%) discorda da afirmação e dois (4%) não concordam e nem discordam.

2. Na sua opinião o produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados?

TABELA 51 - Variável informação sobre o segmento

<b>Resposta</b>	<b>Total de respondentes</b>		<b>%</b>	
Concordo totalmente	35	70		
Concordo	15	30		
Não concordo nem discordo	0	0		
Discordo	0	0		
Discordo totalmente	0	0		
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>		

Todos os pecuaristas entrevistados acreditam e afirmaram que o produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados em suas negociações.

### 3. Onde a empresa busca informações para se manter atualizada? Com que frequência?

Para analisar como o pequeno produtor busca as informações para se manter atualizado e obter melhores resultados em seus negócios, também foi feita uma pergunta sobre a frequência, e as respostas foram as seguintes:

TABELA 52 – Meios utilizados para que os pequenos produtores obtenham informações.

<b>Meio utilizado</b>	<b>Diário</b>		<b>Semanal</b>		<b>Mensal</b>		<b>Trimestral</b>		<b>Semestral</b>		<b>Anual</b>		<b>Não</b>	
	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Televisão	42	84	5	10							1	2	2	4
Rádio	26	52	5	10	2	4							17	34
Amigos	12	24	16	32	4	8			1	2			17	34
Jornal impresso local	5	10	6	12	9	18	1	2			1	2	28	56
Leilão	2	4	3	6	7	14	4	8	4	8	1	2	29	58
Revistas Especializadas	2	4	4	8	5	10			1	2	1	2	37	74
Feiras Agropecuárias							2	4	3	6	6	12	39	78
Internet	4	8	4	8									42	84

Fonte: Elaborada pela autora com base nas pesquisas realizadas em São José do Rio Preto.

A pesquisa possibilitou identificar que a televisão é o meio de comunicação mais utilizado entre os pequenos pecuaristas, em São José do Rio Preto. Apenas dois (4% dos entrevistados) não assistem a programas de televisão, e, entre os programas mais vistos encontra-se o Globo Rural. A segunda fonte de informação para os pecuaristas está no rádio e nos amigos; a terceira fonte de informação é o jornal impresso, porém, nenhum entrevistado possui assinatura de jornal local ou de grande circulação; alguns entrevistados que mencionaram fazer tal leitura a fazem posteriormente, quando esses jornais já foram lidos e passam a ser utilizados como embalagem.

Nas propriedades visitadas, é comum encontrar um pecuarista na propriedade do outro, conversando, resolvendo problemas, pedindo ajuda ou ajudando, a qualquer hora do dia ou da noite. Eles se conhecem e fornecem informações mútuas com muita facilidade; sabem

os lugares que os pecuaristas estão acostumados a freqüentar, qualquer dia da semana e qualquer horário. O quarto meio utilizado para obter informações são as idas a leilões; as visitas aos leilões servem para relaxar, saber como está o mercado e rever os amigos. Nem sempre são realizadas compras e vendas, nos leilões, porém, são freqüentados por uma parte dos pecuaristas para se manterem atualizados. As revistas especializadas são lidas por poucos, pois o custo delas, segundo informações dos entrevistados, é alto e o correio não chega às propriedades rurais; as correspondências são retiradas pelos produtores em estabelecimentos comerciais. As feiras agropecuárias ainda são desconhecidas por muitos e visitadas por poucos; nos últimos anos, parcerias feitas entre a Associação de Produtores Rurais, a CATI, o SEBRAE e a Prefeitura local possibilitaram que alguns dos pecuaristas pudessem visitar algumas feiras em outras localidades. A Internet é utilizada por apenas 8 (16%) produtores, mas ainda não é usada para desenvolver atividades ligadas à pecuária.

### **6.3.6 Análise dos dados sobre a quarta Variável da Negociação: Ética na Pecuária**

Para análise da Variável “**Ética na Pecuária**”, utilizaram-se quatro questões:

#### 1. O que é ser ético na pecuária?

Segundo os entrevistados: “Honrar os compromissos assumidos”, “ter honestidade”, “ser aplicada”, “informada”, “sanidade”, “fazer controle de vacinação”, “respeito ao animal e às pessoas que vão usar o seu produto”. “Ser ético é ser correto no comércio”, “pessoa de moral”, “respeito e consideração”; “a confiança fala mais alto”; “não dar calote”, “não roubar”, “pagar tudo que deve”, “andar direito”, “cumprir o dever”, “não deixar mancha”, “cumprir o combinado”. A pessoa tem que ser correta com o que vende e pagar o que deve, não ficar devendo para ninguém, andar “certinho”, “comprar e pagar”, “objetivo”, “correto”, “verdadeiro”, “fazer de conta que não vê as coisas” e “ser justo”.

#### 2. O que é ser antiético na pecuária?

“Não matar e não roubar”, “Ser desonesto”, “golpista”, “tentar passar os outros para trás”, “pessoa calculista”, “não respeitar os animais e a comunidade que vai fazer uso do seu produto”; “em quem a gente não confia”, “não fazer as coisas certas”, “mentir para ganhar”, “pessoa que tapeia os outros”, “safado”, “comprar e não pagar”, “fazer negócio sujo”, “dar cheques sem fundos e sustados”, “malandro”, “veiaço”, “muita coisa errada”, “favorecer o

bolso”, “não pagar contas”, “os laticínios são antiéticos, demoram para pagar o leite, em média dois ou três meses de atraso; determinam a qualidade que querem do leite e pagam o quanto determinam”.

3. Ninguém gosta de ser “passado para trás”, enganado em uma negociação, por seu fornecedor. Cite os principais fatores negativos pelos quais você deixaria de comprar de determinado fornecedor.

TABELA 53 - Fatores negativos pelos quais o pequeno pecuarista deixaria de comprar de determinado fornecedor.

<b>Fatores Negativos</b>	<b>Nº Respondentes</b>	<b>%</b>
Qualidade do Produto	9	18
Não cumprir o prometido	7	14
Preço	5	10
Mentira	5	10
Procedência do Produto	2	4
Assistência Técnica enganosa	2	4
Embalagens	1	2
Insistência de vendedor	1	2
Empurrar produto	1	2
Depositar cheques pré-datados antes do prazo combinado	1	2
Falta de confiança	1	2
Oportunismo	1	2
Ser enganado	1	2

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas pesquisas realizadas em São José do Rio Preto.

A resposta mais comum entre os respondentes foi que deixariam de comprar de seu fornecedor. Os pecuaristas entrevistados alegaram, porém, que mesmo sendo enganados e passados para trás, em muitas situações, precisam se fazer de tolos e deixar de lado o ocorrido, pois a falta de opções de outros fornecedores em São José do Rio Preto não os habilita a tomar alguns tipos de decisões nas compras realizadas. Entre os produtores entrevistados nove (18%) disseram que a qualidade do produto é fundamental na pecuária e encontrar produtos similares e genéricos adulterados é muito comum, além de venenos misturados que, quando oferecidos pelos vendedores, demonstram um resultado satisfatório rapidamente, e quando o mesmo é comprado e utilizado na propriedade não dá o mesmo resultado. O segundo fator negativo mencionado foi não cumprir o prometido, e sete (14%) entrevistados mencionaram que nesse segmento é muito comum não cumprir o que foi combinado entre fornecedores e produtores, e quem acaba sendo prejudicado é o pequeno produtor, pela falta de alternativas de fornecedores de produtos agropecuários. O terceiro fator mencionado foi o preço e a conseqüente mentira; cinco (10%) pecuaristas entrevistados responderam que os preços variam de acordo com os clientes (fregueses) e acaba sendo

desgastante, pois quando eles começam a negociar, o preço é um e conseguem alguma redução; quando conversam entre eles sobre produtos e preços, ficam decepcionados ao verificar que pagaram mais caro pelo mesmo produto. É a mentira envolvida nas negociações. O quarto fator mencionado pelos pecuaristas foi a procedência do produto. Dois (4%) entrevistados disseram que é comum encontrar combustíveis utilizados na manutenção da propriedade adulterados, produtos que são vendidos como genéricos, similares ou marcas inferiores e não desempenham conforme o prometido. Outro fator foi a assistência técnica enganosa: após a compra realizada, a garantia acaba, o produto não funciona e o produtor acaba sendo lesado. Com apenas um (2% dos respondentes), ficaram os seguintes fatores: embalagens, insistência de vendedores, “empurrar” produtos que os produtores não estão precisando, depositar cheques pré-datados antes do prazo combinado, falta de confiança, oportunismo e ser enganado.

#### **6.4 O Associativismo em São José do Rio Preto**

Com base no determinado pela legislação, em 25 de setembro de 1991 foi fundada a Associação dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa, que se reuniu na sede da Casa da Agricultura local para que fossem discutidos os assuntos de interesse da Prefeitura local, da Casa da Agricultura e dos produtores rurais.

Os primeiros problemas colocados em discussão foram: Como funcionaria a associação? O que ela faria? Qual a contribuição aos associados? Quem poderia se associar? A Diretoria, então, em conjunto com os membros do Conselho Agrícola Municipal, resolveu conhecer uma associação estabelecida em Nhandeara, que já possuía infra-estrutura, instalações, maquinários, estatuto e atas de assembléias.

Para dar início à associação, serviu de modelo o estatuto da associação já constituída e foi elaborado o Estatuto dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa, uma instituição sem fins lucrativos, tendo como objetivo a prestação de serviços de quaisquer natureza que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades agropecuárias, preservação do meio ambiente e defesa das atividades econômicas, sociais e culturais dos associados.

Quanto ao associativismo, objeto de estudo deste trabalho, pode-se observar que a associação existe no papel, formalmente, como manda a legislação; os documentos ficam em poder da CATI, para possíveis consultas entre os associados e interessados no assunto.

Nota-se que a associação seria uma alternativa de melhoria contínua na produção, o elo de ligação entre a Prefeitura local, CATI e produtor rural. Contudo, na prática, foi possível identificar que a CATI alega que falta um líder na associação, que tome decisões pelo grupo e que realmente tire a associação do papel.

O atual presidente da associação possui uma propriedade; no passado foi um grande produtor, porém, atualmente, atua no mercado com um “pesque e pague”, onde são realizadas as reuniões da associação.

Foi possível identificar que existe um líder na comunidade, filho de um produtor e herdeiro de parte das terras do avô, do tio e do pai, que estudou até o terceiro colegial, toma as maiores decisões de compras e vendas para a família, administra sua propriedade e parte da propriedade do pai e ainda trabalha puxando areia para o porto, prestando serviços de entregas de areia e pedras.

Nas compras que realiza, faz cotações em cinco locais e acaba comprando onde conseguir o melhor preço. Existe uma filosofia, entre os proprietários, de não serem realizadas compras a prazo, nem o pagamento de juros. Aliás, eles só compram se tiverem o dinheiro nas mãos.

Tal líder possui uma visão ampla dos seus negócios e também dos negócios dos tios. Ele é capaz de solucionar conflitos existentes entre os membros da família, como aqueles referentes a heranças e avenças de modo geral.

Quando consegue negociar melhor o preço, estabelece uma estrutura e logística para efetuar a compra, e todos os produtores saem ganhando. Os tios confiam nele e não questionam se o valor está correto ou não: “Fica na responsabilidade do nosso sobrinho”,

Entre idas e vindas de entregas de areia e pedras, acaba aproveitando o mesmo transporte para buscar os insumos necessários às propriedades e, assim, reduzir os custos nas transações comerciais entre os pequenos proprietários.

#### **6.4.1 A Associação dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa - Aprucola**

Criada conforme determinou a Lei Orgânica de 1990, do Município de São José do Rio Preto, e proposta pela Casa da Agricultura, em 23 de setembro de 1990 se deu a primeira reunião para criação da APRUCOLA, a Associação dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa.

Analisando as atas foi possível identificar que:

A primeira reunião ocorreu no salão da igreja da fazenda de um produtor e a Casa da Agricultura se propôs a promover cursos sobre vários assuntos, inclusive sobre piscicultura, de interesse dos produtores, e conseguir mudas para serem plantadas nas propriedades dos associados. Os produtores relataram suas principais dificuldades para conseguir recursos, falta de opções para aquisição de maquinários e a necessidade de união entre os membros da associação.

A segunda reunião ocorreu em outra propriedade, com a finalidade de agradecer e congratular-se com as pessoas envolvidas com o programa de MICROBACIAS e visitar obras de construção de bacias de captação de águas pluviais nas estradas, contando com a presença de membros do Sindicato dos Produtores Rurais daquela cidade.

Na Tabela 54 encontram os eventos ocorridos e benefícios conseguidos pela APRUCOLA no período de 1991 a 2006, por meio da pesquisa documental. Em conversas informais com pecuaristas e ex-representantes da APRUCOLA, nota-se que ocorreram várias reuniões para discutir assuntos de interesses dos associados, porém nem todas as atas foram redigidas. Muitos produtores mencionam que o (a) Presidente que mais trabalhou na associação foi uma mulher que exerceu o último mandato. Os pecuaristas mencionam que ela realmente trabalhou para a associação e lutou para conseguir vários benefícios para os pequenos produtores, inclusive realizou várias viagens com dinheiro próprio para conseguir benefícios para os associados.

TABELA 54 – Eventos ocorridos e benefícios concedidos aos associados da Associação dos Produtores Rurais da Bacia Hidrográfica do Córrego da Lagoa - Aprucola

ANO	Eventos	APRUCOLA	Conquistas
1991	Aconteceu o primeiro curso de piscicultura, ensinando quais os cuidados necessários com os peixes, tanques de criação e engorda dos peixes.		A Prefeitura Municipal cedeu um microônibus para visita <i>in loco</i> à CESP-Promissão-SP Mata-burros, caixas de captação de água de chuvas nas estradas e erguer pontes que davam problemas com enchentes.
1992	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ocorreram duas reuniões e foi discutido à importância da citricultura na região e a escassez de mão-de-obra.</li> <li>O curso sobre os derivados do leite contou com a participação das esposas, dos associados e foi apresentado a importância de se vacinar os animais, tirar e armazenar o leite com a máxima higiene, etc.</li> <li>Começaram os problemas de ordem financeira da associação</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>doação de mudas e de calcário;</li> <li>palestra sobre a aplicação de herbicidas nas lavouras e a importância dos herbicidas no controle das ervas daninhas;</li> <li>palestra sobre apicultura;</li> <li>curso sobre derivados do leite;</li> <li>palestra sobre adubação líquida via-solo nas plantações de Citrus.</li> </ol>
1993	<p>Ocorrem apenas duas reuniões e foram expostos os problemas acontecidos com relação ao trator que a associação estava administrando e mencionado o sucesso do Dia do Campo, entre os associados.</p> <p>Contou com a presença da TV Record mostrando a utilização da cerca elétrica, micro-usina de leite, sementes de milho, defumação de carnes, maquinários para preparação de ração animal, etc. Houve um churrasco de confraternização, oferecido pelas empresas participantes.</p>	Dia do Campo	
1994	Não ocorreram reuniões por falta de <i>quorum</i> .		
2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>Foram retomadas as atividades com Edital de Convocação entregue aos associados e afixado em locais públicos de fácil acesso, para deliberar sobre a reforma do estatuto e a ampliação da área de atuação da associação.</li> <li>Decidiu-se anular para todos qualquer cobrança advinda do uso de equipamentos da associação e do uso do botijão de sêmen.</li> <li>A associação aderiu ao programa do sindicato rural, no qual o botijão seria emprestado e o sindicato prestaria serviços aos produtores.</li> </ol>	botijão de sêmen	
2006	Palestra promovida pela Casa da Agricultura em parceria com o Banco do Brasil, para divulgação do PRONAF e para comunicar aos produtores que a Secretaria da Agricultura poderia conseguir mudas de eucalipto para plantação, em pequenas quantidades, para os produtores interessados nesse cultivo.		

Fonte: Elaborada pela autora, com base em documentos e livros da APRUCOLA.

Na Casa da Agricultura não constam atas de reuniões e nem movimentações na associação, em 2003/2004/2005, retomando suas atividades em 2006. Na posição da Casa da Agricultura, foi o primeiro passo para que a associação retomasse suas atividades; se os

produtores aceitassem a proposta e plantassem mudas de eucalipto, em um futuro muito próximo a cidade seria fornecedora de matéria-prima para a indústria moveleira, em plena expansão na região.

#### **6.4.2 A Associação dos Produtores Agropecuários de Talhado - APAT**

Criada em 2001, a associação, sob forma de sociedade civil sem fins lucrativos, tinha como objetivo a prestação de quaisquer serviços que podiam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agropecuárias e para melhorar as condições de vida de seus associados. O Estatuto Social é composto de oito capítulos:

Em 18/07/2001, na primeira reunião de diretoria da APAT, foram expostas as normas de funcionamento da Associação e suas vantagens; também foi aceita na associação a inclusão de pequenos chacareiros como associados. A título de mensalidade seriam pagos R\$5,00 (cinco reais) por associado, sendo o pagamento efetuado até o dia dez de cada mês; após essa data, o associado pagaria uma multa de 20%, não podendo acumular duas mensalidades vencidas, o que acarretaria na perda dos direitos sobre o uso dos equipamentos e serviços da associação. Também foi definido que o uso dos equipamentos seria feito por região e decidida a ordem através de sorteio.

Em 24/10/2001, em reunião da Diretoria, o Subprefeito fez questão de mencionar que a Prefeitura Municipal daria preferência à APAT na compra dos produtos produzidos e comercializados pelos associados, produtos que seriam utilizados nas refeições dos alunos das Escolas Municipais, e, em seguida, apresentou os tratores e equipamentos que foram cedidos pela Prefeitura pelo prazo de 60 (sessenta) dias, prorrogáveis a critério da Associação, conforme Termo de Cessão de Bens Móveis a Título Transitório firmado entre a Associação e a Prefeitura Municipal. Em seguida, foi solicitada ao Sr. Prefeito Municipal a construção de uma sala no fundo da Subprefeitura, para a sede da associação, além dos móveis necessários.

Em 14/11/2001, em outra reunião da Diretoria, ficou estabelecido que a associação deveria abrir uma conta corrente no Banco do Brasil de São José do Rio Preto. Na reunião, o presidente também teceu comentários sobre uma associação cujo representante o procurou e propôs a criação de um laticínio no distrito de Talhado, pertencente à APAT. A principal vantagem seria o pagamento de um valor justo pelo leite fornecido pelo produtor, que seria em torno de mais ou menos R0,50 (cinquenta centavos) o litro, já que naquela época os

laticínios pagavam em torno de R\$0,20 (vinte centavos), em média, e com isso haveria um incentivo maior para o aumento de produção por parte dos associados. Falou-se, ainda, de empréstimos existentes para custeio e para montagem de plantel e mecanização, com juros de 4% ao ano, com carência de um ano e cinco anos para liquidá-los.

Em 2002, conforme informações em entrevista realizada, ocorreram algumas reuniões, porém não foram encontradas as atas e os documentos; apenas foi encontrada uma cópia da Ata da primeira reunião ordinária do Conselho Municipal de Desenvolvimento, de 2002, onde o presidente da associação fez observações sobre os meios de comunicação e os agricultores. Na Tabela 55 estão descritos os eventos documentados e as conquistas obtidas pela APAT. Em acordo firmado entre os presentes, ficou decidido que a Microbacia do Córrego da Lagoa seria a primeira a ser trabalhada pela CATI, e a de Talhado seria a segunda. Entre os planos a serem apresentados e enviados ao Ministério da Agricultura, visando à aquisição de novos implementos para a Patrulha Agrícola, estava prevista a compra de um terraceador, uma semeadora e um cultivador para plantio direto, um subsolador e um veículo para auxiliar no uso da patrulha, e os planos foram apresentados para análise.

A APAT possui alguns documentos que a APRUCOLA não possui, como declaração de imposto de renda, atestado de idoneidade moral do presidente falecido, do vice-presidente, do 1º e do 2º tesoureiros, do 1º e do 2º secretários, do 1º, 2º, 3º e 4º fiscais.

Tudo indica que a APAT parece ter atuado mais fortemente do que a APRUCOLA. Pelos documentos analisados e pelas entrevistas, nota-se que os representantes da Associação estiveram à frente do negócio e conseguiram reivindicar e cobrar alguns benefícios da Prefeitura local; porém, no tocante à CATI, as duas Associações enfrentam os mesmos problemas e os documentos ficam parados, sem tramitar, o que faz com que os produtores sejam prejudicados no recebimento de recursos que os governantes destinam à agricultura local.

TABELA 55 - Eventos documentados e conquistas obtidas pela APAT (Associação de Produtores Rurais de Talhado)

ANO	Eventos	APAT	Conquistas
2001	Criação da APAT		Dois tratores e implementos descritos a seguir: Trator Massey Ferguson modelo 292 – ano 2001 – série 292050481 – PM-573 e Trator Massey Ferguson modelo 292 – ano 2001 – série 292050482 – PM 574 – acoplado com plaina e pá-carregadeira e os implementos: 01 arado Massey Ferguson reversível com quatro discos, pistão para reversão; 01 arado Massey Ferguson 4 discos fixos: 01 distribuidor de calcário, adubo e sementes com capacidade para 2500 litros; 01 grade niveladora 32 discos – Bia Baldon e 01 grade aradora (Roma)16 discos - Bia Baldon.
2003	Ocorrem seis reuniões e foram tratados os seguintes assuntos: 1. foi discutida a formação de um laticínio em Talhado; 2. plantação de novos pastos e manejo do gado para melhorar o rendimento das propriedades; 3. alternativas para ajudar os pequenos produtores; 4. formação de grupos de sitiantes para a entrega do leite por um preço melhor; 5. decidiu-se visitar todos os agropecuaristas e convidá-los para uma nova reunião para ampliar as discussões dos assuntos de interesse de todos; 6. leite com qualidade; 7. formação de colméias de abelhas; 8. confecção de horta de legumes para abastecer a merenda escolar; 9.edital de convocação para a eleição e posse da nova Diretoria para o biênio 2003 e 2005.		
2004	Não foram encontradas atas desse ano.		1. Recebeu R\$50,00 (cinquenta reais) do Bom Retiro Comércio e Pasteurização de Leite Ltda, e R\$100,00 (cem reais) da Agrometal Comércio de Ferragens Ltda, para serem utilizados na cobertura dos custos de realização do curso sobre derivados de leite.
2005	Ocorreram cinco reuniões e foram discutidos: 1. projeto da microbacia; 2.insatisfação com o desempenho do pessoal da CATI; 3. alteração do artigo 4º do Estatuto Social; 4.Assembléia Geral Ordinária: decidiu manter a mesma diretoria, sofrendo apenas algumas alterações.		Conseguiu concessão para a utilização de 02 centrífugas, 03 decantadores, 01 cilindro alveolar de cera, 02 derretedores de cera, 01 mesa desoperculadora, 01 fumigador, 593 caixilhos, 80 caixas para colméia, 20 fundos para caixa, 03 tampos para colméia, 47 telas excludoras, 01 macacão, 01 máscara protetora de rosto, estoque de cera alveolada e cera comum, pertencentes à Prefeitura Municipal, pelo período de 45 meses. A concessão e a utilização por alguns associados foram planejados para montar um projeto de processamento agroindustrial do mel com os equipamentos retrocitados. 2. Recebeu R\$150,00 (cento e cinquenta reais) da Coopercitrus para patrocínio de lanches na reunião do mesmo dia.
2006	O então presidente da APAT e presidente do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR), por meio do ofício nº 158/2006, solicitou ao atual Secretário Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica de São José do Rio Preto algumas diretrizes referentes à agricultura local. Falecimento do presidente da associação e posse do novo presidente.		

Fonte: Elaborada pela autora, com base em documentos e livros da APRUCOLA.

A última pergunta feita aos pecuaristas foi se eles fazem parte de alguma associação de produtores rurais ligada à pecuária e qual é a associação?

Entre os entrevistados 33 (66%) disseram que não fazem parte de nenhuma associação de produtores rurais, 17 (34%) disseram que fazem parte e apenas um mencionou fazer parte de cinco associações (Láctea Nordeste, Grapileite, Apat, Associação Paulista de Jersey e Holandês). Muitos dos entrevistados disseram que não precisam se associar, uma vez que todos os produtores possuem os mesmos direitos quando necessitam utilizar os equipamentos e tratores das associações; é somente necessário agendar a data que gostariam de utilizar os equipamentos e depois acertar os custos do arrendamento com a Prefeitura Local.

## **6.5 Implicações Gerenciais**

O diagnóstico da pecuária em São José do Rio Preto é preocupante, pois a invasão da plantação de cana-de-açúcar, pelas Usinas Serradinho e Guarani, está fazendo com que os pequenos produtores de gado deixem de lado a atividade de pecuaristas e passem simplesmente a ser arrendatários de terras, trabalhando para as usinas de açúcar e álcool.

No passado, a pecuária era a principal fonte de riqueza para a cidade e região, assim como o café. Os antigos “empreendedores” natos conheciam tudo sobre a atividade e insistiam em continuar com a mesma, sem melhorias, sem investimentos sem novas tecnologias, sem planejamento de curto e longo prazo, agindo como agiam no passado.

São José do Rio Preto também é palco de aventureiros, “marreteiros” que se aventuram na atividade da pecuária sem conhecer o mercado e suas reais necessidades.

Os pecuaristas, de modo geral, não possuem escolaridade alguma e visitavam a escola duas ou três vezes na semana; porém, gerenciam seus negócios, mesmo sem conhecer o que a administração contemporânea determina.

As pequenas propriedades da pecuária não possuem divisão racional das atividades, todos fazem tudo que é necessário, de tudo um pouco. Isto ocorre pelo fato de as pequenas propriedades disporem de poucos recursos materiais e tecnológicos. Os gerentes das empresas, em geral, são os proprietários, donos do negócio, e alguns de seus familiares (esposa, filhos, genros, noras, e netos) atuam em várias funções, exercendo diversos papéis,

desde a função do principal executivo, de supervisor de produção, de agrônomos, veterinários, compradores, vendedores, administradores e financistas. Também é comum encontrar os próprios gerentes na lida, executando ou fazendo parte da mão-de-obra de produção, alimentando o gado, triturando cana-de-açúcar, tirando o leite, fazendo o queijo e até vendendo o produto na feira livre.

A falta de visão empreendedora do negócio em curto e longo prazo é nítida. Apenas um empresário, criador de gado Jersey, com apenas dois alqueires de terras, está preocupado em planejar; em 2006 realizou o primeiro “Dia de Campo” na sua propriedade e está organizando o segundo para 2007. Ele faz parte de cinco associações e consegue negociar diretamente com as indústrias.

Outro problema enfrentado pelos gestores da pecuária de pequeno porte é o despreparo em gerar e avaliar informações, sejam elas ligadas às áreas de produção, finanças e ou comercialização, o que se justifica pela falta de tempo que o gestor tem, devido, principalmente, ao fato de não haver uma divisão do trabalho familiar, e também pela baixa escolaridade dessas pessoas, as quais se tornam inibidas, no processamento de dados e em informações, bem como na análise a ser efetuada.

Outro aspecto relevante, que deve ser levado em consideração, é o financeiro; as compras e as vendas, em geral, são efetuadas em dinheiro, à vista. A falta de instrumentos gerenciais na área financeira, seja na avaliação do caixa ou na apuração dos custos, bem como a dificuldade em formular o preço de venda e a margem de lucro são almejados, são apenas alguns detalhes não explorados pelos pecuaristas, em São José do Rio Preto.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este estudo discutiu como ocorre o processo de negociação entre os pequenos pecuaristas de gado de corte com seus principais fornecedores de insumos agropecuários. A negociação e suas variáveis (poder, tempo, informação e ética) são analisadas no comportamento do pecuarista, empresário, empreendedor, principal executivo de compras, negociador ou negociante, como contribuição ao avanço teórico da cadeia produtiva da pecuária de corte, e respondendo à pergunta central da pesquisa: **O pequeno pecuarista planeja suas negociações?**

Existem indícios de que as negociações nas pequenas empresas da pecuária são planejadas sempre com antecedência, pelos seus compradores (pequenos pecuaristas); porém, a falta de opções de lugares para efetuar cotações de preços e compras acaba sendo um limitador para os pequenos empresários da pecuária de corte.

A pesquisa empírica identificou que no segmento existem agentes específicos “antes da porteira”, constituídos por poucas e grandes empresas, que atuam em conjunto ou isoladamente, e são capazes de influenciar nos preços e nas quantidades dos produtos ofertados aos pequenos pecuaristas. Também estão surgindo Casas Rurais, em locais estratégicos, para suprir eventuais necessidades dos pequenos pecuaristas que, em algumas situações, pagam o mesmo preço que pagariam ao seu fornecedor freqüente.

A pesquisa refletiu apenas a realidade dos cinquenta pecuaristas de corte e diagnosticou que os agentes econômicos atuantes no agronegócio “antes da porteira” são fornecedores de preços e os agropecuaristas são tomadores de preços.

Embora as negociações ocorram de maneira semelhante entre esses atores, o processo de negociação se faz necessário quando se avaliam o preço, o prazo para o pagamento aos fornecedores, o local de entrega dos insumos ou dos animais, a quantidade comprada e a qualidade do que se adquire para a produção da carne bovina.

No entanto, ao analisar o processo de negociação entre os pequenos pecuaristas (negociadores) e seus fornecedores de insumos, existem indícios que os pequenos pecuaristas possuem visão sistêmica da cadeia produtiva e buscam, por meio das negociações, maior efetividade nesse processo. As compras acontecem semanalmente, ou sempre que seja necessário, e os pontos de encontros entre esses produtores acontecem com freqüência nas casas agropecuárias ou em suas propriedades.

Ao analisar a relação entre fornecedores e compradores, observou-se que os produtores nada podem fazer, além de constantes cotações de preços dos insumos e dos itens necessários. Economizam tudo, buscando reduzir os custos de produção e despesas, na propriedade, em suas residências ou nos negócios, economizam, centavo por centavo, e são capazes de não comprar se o preço não estiver a contento.

Para analisar como o pequeno pecuarista adquire insumos, entrevistaram-se cinquenta pecuaristas de corte e três gerentes de empresas fornecedoras de insumos agropecuários em São José do Rio Preto, constatando-se que tais produtores não possuem opções de compras de insumos; ficando única e exclusivamente “nas mãos” dos três fornecedores (Rio Alta, Agromonte e Coopercitrus) (ANEXO E).

Em se tratando da variável “preço”, os resultados mostraram que 70% dos entrevistados negociam o preço quando compram insumos, 68% quando negociam produtos veterinários, 76% negociam os defensivos agrícolas e, se fossem comprar equipamentos pesados, 85% também negociariam.

Com relação à variável “prazo”, notou-se que 68% negociam prazos em suas compras de insumos agropecuários, 60% de produtos veterinários e 84% tentariam pedir prazo para comprar equipamentos pesados.

Quanto à variável “qualidade do produto”, verificou-se que 78% negociam ou procuram produtos de melhor qualidade em suas compras de insumos agropecuários, 78% buscam qualidade nos produtos veterinários aplicados nos animais, venenos inseticidas e formicidas, 72% negociam a qualidade do calcário, fertilizantes, sementes e adubos utilizados na propriedade e 84% dos entrevistados tentariam negociar melhor qualidade para comprar equipamentos pesados.

Com respeito à variável “maior quantidade”, constatou-se que as compras ocorrem em pequenas quantidades, de maneira geral.

Quanto à variável “local de entrega”, verificou-se que o transporte não é um serviço oferecido pelas empresas fornecedoras, em São José do Rio Preto.

Os resultados revelaram que os pequenos pecuaristas realizam outras compras e vendas que podem trazer retornos significativos ou prejuízos à atividade e envolvem negociações com terceiros, compram e vendem animais para engorda, recriam ou

simplesmente revendem. Com base nessas informações, também foram analisadas as variáveis preços, prazos, qualidade dos produtos adquiridos, maior quantidade comprada e entrega na propriedade (local de entrega).

Em se tratando da variável “preço”, 100% dos entrevistados conseguem negociar o preço dos animais comprados para engorda, 90% dos pequenos pecuaristas conseguem negociar o preço dos animais que compram para recria e 71% conseguem negociar o preço quando compram animais para revender ou comercializar.

Quanto à variável “prazo”, 100% dos entrevistados conseguem negociar o prazo dos animais comprados para engorda, 67% dos pequenos pecuaristas conseguem negociar o preço dos animais que compram para recria e 64% conseguem negociar o preço quando compram animais para revender ou comercializar.

Com relação à variável “qualidade do produto”, 91% dos entrevistados conseguem negociar quando compram animais para engorda, 95% conseguem negociar quando compram para recria e 92% quando compram animais para revender ou comercializar.

Quanto à variável “maior quantidade”, nota-se que 80% dos pequenos produtores conseguem negociar e comprar em maior quantidade quando compram animais apenas para engorda, 35% conseguem negociar a quantidade quando compram para recria e 61% negociam maior quantidade quando compram para revender ou comercializar.

Em se tratando da variável “local de entrega”, muitos produtores utilizam, para transporte de animais, veículo próprio ou de terceiros; porém, em alguns casos, os pequenos produtores preferem pagar o frete para que os animais sejam entregues em suas propriedades.

Para identificar se as variáveis básicas da negociação (poder, tempo, informação e ética) estão presentes nos processos de negociações das empresas agropecuárias de micro e pequeno porte com os seus fornecedores, observou-se que elas se fazem presentes sempre, em conjunto ou isoladas, e que o pequeno pecuarista as utiliza inconscientemente.

Com relação a variável tempo, muitos a confundem com a condição “clima”, “chuva” e “seca”. Também são comuns entre alguns pecuaristas as frases o “tempo engole o lento” ou quanto mais cedo acordo mais tempo terei para trabalhar”; porém, na negociação, muitos preferem esperar e não comprar, voltar amanhã ou quando conseguir um preço ou condição melhor.

Quanto à variável informação, os amigos, vizinhos e parentes são os meios mais utilizados para se obter informações na pecuária de corte, pois as correspondências nem sempre chegam às propriedades e as revistas especializadas acabam tendo um custo alto para o pecuarista. As casas agropecuárias também são fontes de informações, para quem quer vender ou comprar qualquer coisa para a atividade, arrumar emprego ou vender e comprar equipamentos usados. Em adesivos espalhados nas casas agropecuárias, as propagandas se espalham, oferecendo milagres aos pequenos pecuaristas.

Ao identificar o que é ser ético para o pecuarista de corte (empresário ou empreendedor), perante o mercado no qual ele está inserido, tanto comprando insumos, máquinas e equipamentos como negociando animais para cria, recria, engorda ou comercialização, nota-se que a confiança adquirida pelos vários anos de convivência se destaca naturalmente; as questões éticas são levadas a sério para os mais antigos; o que foi dito, acordado, deve ser cumprido, e não é necessário contrato formal ou “papel escrito”. Tudo pode ser revisto desde que conversado anteriormente. Para os entrevistados, ser honesto, correto e sincero são itens fundamentais em qualquer negócio.

Outra proposta da pesquisa foi identificar se a formação de associações de pequenos produtores seria uma alternativa para compras de insumos, pois se nota que, atualmente, já ocorrem compras em parcerias entre familiares, vizinhos e amigos, independente das associações.

A pesquisa identificou que as associações entre pequenos produtores seriam, talvez, a única alternativa que ainda resta aos pequenos pecuaristas, para compras com preços menores, em grande quantidade e com maior qualidade. Outra alternativa estaria nas vendas coletivas, em grandes quantidades, para frigoríficos e abatedouros. Também seria possível agregar valor ao produto final; a união entre os pecuaristas poderia fazer com que o grupo somasse esforços e conseguisse, das autoridades, melhorias para o segmento, para as propriedades e para o próprio município. Nota-se que existem muitas dificuldades para que os pequenos pecuaristas continuem em atividade; pois muitos deles vivem de aposentadoria, um salário mínimo, e sem condições de sobreviver; administram o negócio exatamente como seus antigos familiares faziam. Nota-se que muitos são pobres, passam por necessidades financeiras e outras, mas não falta alimentação, pois tudo que plantam conseguem colher. Por outro lado, a subsistência da família está garantida com essa atividade. Sem alternativas de melhorias, de incentivos do

governo, de investimento em novas tecnologias, o arrendamento da terra para usinas de açúcar e álcool está sendo a solução para o problema imediato do pecuarista.

Outras estratégias também são utilizadas para reduzir custos; alguns pecuaristas se desfizeram de seus tratores e equipamentos obsoletos. Com o apoio da Associação dos Produtores Rurais, o pecuarista aluga um trator de propriedade da Prefeitura Municipal, por intermédio da Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento. O custo do aluguel é R\$ 28,00 a hora, e o produtor só precisa agendar com antecedência sua utilização. Conseqüentemente, o custo despendido pelo equipamento e manutenção fica a cargo da Prefeitura local; o produtor não precisa dispor do dinheiro para investir em um equipamento caro e a Associação recebe, em troca, a mensalidade do associado. Pode-se observar que nessa operação ocorreram várias negociações e que as variáveis tempo, poder, informação e ética estiveram presentes, em conjunto ou isoladas.

Vale ressaltar que os pequenos pecuaristas de corte precisam se unir para conseguir maior poder de negociação com seus fornecedores de insumos, autoridades locais e órgãos representativos do governo. Unindo esforços, os custos gerais da propriedade poderiam ser reduzidos, se comprados em maior quantidade e diretamente de indústrias ou de representantes.

## **7.1 Limitações da Pesquisa**

O estudo reflete a realidade apenas de cinquenta pequenos pecuaristas do município de São José do Rio Preto e dois Distritos, Talhado e Engenheiro Schmidt; nem todos os pecuaristas dessas localidades foram entrevistados, uma vez que na cidade e região existem milhares de pequenas propriedades da pecuária e da agricultura familiar.

Outra limitação da pesquisa foi o difícil acesso a algumas propriedades. Veículos, em épocas de chuvas, não circulam nas propriedades e o acesso somente deve ser efetuado com tratores ou animais. Algumas propriedades foram visitadas a pé, pois ficam completamente ilhadas e, inclusive, se alguém precisar se dirigir à cidade por motivo de doença, o socorro poderá não acontecer.

## 7.2 Sugestões de Pesquisas Futuras

Observou-se que São José do Rio Preto é uma cidade com poucos estudos acadêmicos ligados à agricultura e a pecuária.

Nota-se que a cidade e os municípios vizinhos estão em expansão e a zona rural em declínio, devido à falta de investimentos em novas tecnologias, falta de apoio aos produtores e pecuaristas, pelos Órgãos Governamentais, Prefeitura e CATI, além da falta de melhorias nas estradas que ligam a zona rural à cidade e aos municípios.

Muitos produtos originários da zona rural (carne de aves, suína e bovina, leite e seus derivados, frutas, verduras, legumes, ovos, urucum e bucha vegetal) são transportados e processados em pequenas indústrias de São José do Rio Preto e municípios vizinhos, empresas que abastecem pequenos mercados, hotéis, bares e restaurantes, indústrias de doces e grande parte da cadeia produtiva alimentícia daquela região.

Novos estudos deveriam ser realizados com os fornecedores de insumos dos pequenos pecuaristas, para identificar quais suas principais dificuldades para atender a seus clientes (pequenos pecuaristas) em suas necessidades, uma vez estão surgindo Casas Rurais próximas às pequenas propriedades.

Outros estudos deveriam ser realizados com os pequenos pecuaristas de gado de leite e fornecedores de insumos, para identificar quais são suas principais dificuldades para atender a seus clientes (pequenos pecuaristas) em suas necessidades específicas.

Seria interessante, também, avaliar se os pecuaristas que nasceram e foram criados nas fazendas conseguem um melhor desempenho nos negócios do que os chamados marreteiros, ingressantes na atividade, que se aventuram nos negócios e passam a fazer parte da cadeia produtiva, sem experiência alguma adquirida anteriormente.

Também vale ressaltar que o município possui um grande número de chácaras e áreas que estão sendo utilizadas no turismo rural, abrigando crianças, jovens e adultos em festas de confraternização, aniversários e casamentos ou, simplesmente, para passar finais de semana com amigos e familiares.

A cidade também possui um parque de águas termais (quentes), conhecido internacionalmente, estabelecido na área rural, que está atraindo turistas do mundo inteiro.

Outros estudos deveriam ser efetuados com os ex-presidentes das associações de produtores rurais, APRUCOLA e APAT, e com associações de derivados do leite e da pecuária de corte, uma vez que também são carentes de informações, de propostas de melhorias aos seus associados e de contribuições à sociedade. Uma pesquisa documental em profundidade poderia auxiliar os atuais presidentes a organizar as associações, já que seus documentos ficam em poder de várias pessoas ao mesmo tempo (CATI, Sub-Prefeitos, Presidentes e Ex-Presidentes).

Seria interessante uma análise em conjunto, dos pequenos produtores que elaboraram projetos para receber benefícios por meio de programas governamentais e a CATI, pois os projetos se encontravam arquivados e paralisados, aguardando tramitação e liberação da documentação, para que o Banco do Brasil concedesse os incentivos para elaboração de poços artesianos e aquisição de equipamentos de pequeno porte. Esses projetos precisavam do despacho urgente da CATI, uma vez que o prazo para transferência do incentivo ao pequeno produtor estava se esgotando e não obtiveram retorno até o momento da finalização deste trabalho.

Tal estudo é necessário, pois não é a primeira vez que programas do governo destinados à melhoria da agricultura e pecuária não chegam aos destinatários (pequenos produtores e pecuaristas).

Estudos comparativos deveriam ser realizados, analisando a aprendizagem sobre a cadeia de fornecimento do agronegócio australiano (fornecimento eficiente quando a aprendizagem gera competitividade) e holandês (ênfase em informações, experiências, perspectivas e experimentos), em São José do Rio Preto e municípios vizinhos.

A pesquisa também poderia ser estendida para outras localidades, como Presidente Venceslau, Presidente Prudente, Marília, Assis, Tupã, Araçatuba, Barretos, Andradina, Jaú, Ourinhos, Bauru, Avaré e Itapeva, em função de essas cidades também fazerem parte da cadeia produtiva de gado de leite e de corte do estado de São Paulo.

Também seria interessante analisar questões ambientais, como saber o que os pequenos produtores fazem com o lixo gerado na propriedade, as embalagens plásticas e de agrotóxicos. Em visitas realizadas em três propriedades, foi possível encontrar o leite sendo transportado e comercializado em garrafas *pets*.

Uma pesquisa na cadeia produtiva de aves (frangos) poderia ser realizada em São José do Rio Preto, em função das estatísticas demonstradas na TABELA 7 - Produção de Carnes, Aves, Leite e Mel. Se comparar o crescimento demonstrado de 2003 (450.000 unidades) em relação a 2005 (3.000.000 unidades), houve um crescimento de 566,67%, o que justifica uma análise mais aprofundada dessa cadeia produtiva no município de São José do Rio Preto.

Estudos complementares poderiam analisar as negociações na indústria de rações originárias de São José do Rio Preto, Baumann rações e Nutribem rações (Frangos Nutribem Ltda), que identificaram um mercado em potencial no Brasil.

Nos países em desenvolvimento, a mulher tem papel chave na criação de animais e na produção de leite. As pesquisas empíricas também possibilitaram identificar que as mulheres fazem parte dos negócios da pecuária, trabalham na produção, tomam decisões, compram, vendem e, caso seja necessário, em casos de dificuldades financeiras são criativas e buscam uma segunda opção de trabalho para complementar a renda. A produção de derivados do leite, mesmo em pequena escala, pode fornecer retornos modestos, porém regulares. Isto não beneficia somente a família, mas promove uma apreciação e adoção gradual de poupanças, para períodos em que a oferta é demasiadamente grande e os preços dos produtos finais caem.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABA. Associação Brasileira de Angus. **A Associação**. Disponível em: <<http://www.angus.org.br/carne/certificada.php>>. Acesso em: 08 ago. 2006.

ABAG, Associação Brasileira do Agronegócio. **Associação Brasileira do Agronegócio**. Disponível em: <<http://abag.sites.srv.br/site/item.asp?c=672&kyuj=21>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

ABCZ, Associação Brasileira dos Criadores de Zebu. **ABCZ: História**. Disponível em: <<http://www.abcz.org.br/site/abcz/historico.php>>. Acesso em: 08 ago. 2006.

ABCZ. **Pecuária Jovem - Qual a sua perspectiva para o mercado do Boi Gordo em 2007?** Disponível em: <<http://www.abcz.org.br/site/produtos/revista/materia.php?id=3298>>. Acesso em: 23 abr. 2007, 9:38:22.

ABNT. Normas e documentação – Referências - Elaboração. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. (ABNT/NBR 6023). ago. 2002, 24 p.

ABNT, BOLETIM. Criado o Comitê Brasileiro da Carne e do Leite. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. (ABNT/CB-56). v.3, n.14, set. 2003.

ABRAMOVAY, R. Combate à pobreza: chegou a hora da qualidade. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 16 ago. 2006. Caderno B, p. 13.

ABRÃO, J.J.S. Resíduos podem ser bom alimento para o gado: Ideal é criador procurar, em sua região, que tipo de restos da agroindústria pode ser utilizado para compor a dieta dos animais. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 12 abr. 2006, p. G4.

ACRIMAT. **Bovinos**. Disponível em: <<http://www.acrimat.com.br/institucional/index.asp?cod=4>>. Acesso em: 12 ago. 2006.

AGUILAR, F.J.A. **Ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 193 p.

AJIMASTO, C. A carne com qualidade total: Ministério da Agricultura e criadores unem-se para elaborar o Sapi, as normas boas práticas na pecuária. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2005. p.G6.

AJIMASTO, C. Bem-estar dos animais é um dos requisitos importantes: Peões aprendem a tratar bem do gado, sem uso de violência ou situações de estresse. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2006. p. G7.

ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. **Agregando valor à Negociação: processos de negociações inovadores, equilibrados e bem-sucedidos**. São Paulo: Makron Books, 1995. 206 p.

ALITI, G.F. **Fluxo da informação em uma cadeia organizada da carne bovina no Rio Grande do Sul**. 2003.93f . Dissertação (Mestrado em Agronegócio)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ALMEIDA JR. S. **O Naípe do Negociador**. Qualitymark Editora, 1997. 124 p.

ALVES, M.R.P.A, Logística Agroindustrial, In: Batalha, M.O. (org), **Gestão Agroindustrial**. São Carlos : ed. Atlas, 1997. v. 1, p.139-212.

ALVES, R. Consumidor dita regra à pecuária: Boi do futuro deverá ter carne saudável e magra, segundo exigência dos mercados globalizados. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 05 out. 2005. p. G11.

ANCP, Associação Nacional de Criadores e Pesquisadores. **A Associação**. Disponível em: <<http://www.ancp.org.br/ancp.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

ANDRADE, J.G. de. Administração rural: instrumento de sucesso em uma economia estável. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3., Belo Horizonte, 1999. **Anais...** Lavras, UFLA/DAE, 1999, p. 92-132.

ANTUNES, L. M.; ENGEL, A. **Manual de administração rural: custos de produção**. Guaíba: Agropecuária, 1999. 196 p.

ANTUNES, L. M.; RIES L. R. **Comercialização agropecuária: mercado futuro e de opções**. Guaíba: Agropecuária, 2000. 141 p.

\_\_\_\_\_. **Comercialização agropecuária**. Guaíba: Agropecuária, 2000. 268 p.

ANTUNES, L. M.; RIES L. R. **Gerência agropecuária**. Guaíba: Agropecuária, 2001. 268 p.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA. **O Show da Carne**. Santa Cruz do Sul: Editor Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2002. 400 p.

\_\_\_\_\_. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2003. 400 p.

\_\_\_\_\_. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2004. 400 p.

\_\_\_\_\_. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2005. 400 p.

\_\_\_\_\_. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2006. 400 p.

APECVAR, Associação dos Pecuáristas do Vale do Ribeira. **Pecuáristas se organizam para lutar por melhores preços**. Disponível em: <<http://www.regionalonline.com.br/agricola/agricola20.html>>. Acesso em: 08 ago. 2006, 13 jun. 2002.

APRIR, Associação dos pecuarista da Região de Irecê. **Associação**. Disponível em: <<http://www.aprir.com.br/associados.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003. 147 p.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. 201 p.

ARRUDA, M. C. C.; UONO, A.; ALLEGRINI, J. A ética nos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, p. 73-80, jul./set. 1989.

\_\_\_\_\_. Os padrões éticos da propaganda na América Latina. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 36: 21-27, jan./fev./mar. 1996.

\_\_\_\_\_. A ética no marketing das indústrias de bens de consumo no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, p. 16-28, jan./fev. 1993.

ASBRAM; ANDIFOS. Uso correto do suplemento alimentar. **Jornal O Estado de São Paulo**. 09 mai. 2007, p. 15.

ASBIA, A Associação. Disponível em: <<http://www.asbia.org.br/associacao/objetivos.asp>>. Acesso em: 12 ago. 2006.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE PELOTAS. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.associacaoruraldepelotas.com.br/noticias/noticias.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

ATAS, Livros de. **Atas da Associação dos Produtores Rurais do Córrego da Lagoa**. São José do Rio Preto: 1991.

AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BAINES, R.N. & DAVIES, W.P., Quality assurance in international food supply, In: Ziggers, G.W. et al., **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**, Netherland, 1998, may, p.213-223.

BANKUTI, F.I. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil**. 2002.159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

BANKUTI, F.I.; SOUZA FILHO, H.M. A informalidade em Sistemas Agroindústrias: os Casos dos Sistemas Agroindustriais da Carne Bovina e do Leite. **In: Agronegócios: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006, 436 p.

BARRETO, C.P. Cuidados ao transportar gado: uma das vantagens do embarque adequado dos animais é preservação do couro e da carne. **Jornal O Estado de São Paulo**. 05 jul. 2006, p. G8.

BATALHA, M. O. **La Filiere Comme Outil D'analyse Strategique: Le Cas Des Matieres Grasses a Tartiner au Bresil**. 1993. 412 f. These (Docteur de L 'I.N.P.L)-Institut National Polytechnique de Lorraine, 12 juillet 1993.

BATALHA, M.O. **Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M.O. et al. **Gestão agroindustrial**. São Paulo, Atlas, 1997. p. 25-48. v.1. 13.

BATALHA, M.O. **Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M.O., SILVA, A.L., TOLEDO, J.C., NANTES, J.F.D., PAULILLO, L.F., ALVES, M.R.P.A., AZEVEDO, P.F., STAHLBERG FILHO, P., FIGUEIREDO, R.S., SPROESSER, R.L., BIALOSKORSKI NETO, S. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p. 24-48.

- BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília, CNPq, 2000.
- BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATISTA, F. Carne brasileira vale 9% mais no exterior. **Jornal Gazeta Mercantil**. 08 mai. 2007, p. C-9.
- BATISTA, F. Vendas de máquinas agrícolas crescem 28%. **Jornal Gazeta Mercantil**. 08 mai. 2007, p. C-9.
- BARZEL, Y. **The Firm: Its Size and its Internal Structure**. 17 October, 2006.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M.A. **Negociando Racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 199 p.
- BEER, S. **Cibernética e Administração Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969. (Tradução de (Cybernetics and Management. 2 ed. Londres: The English Universities Press Ltd., 1967.
- BEER, S. **A reply to Ulrich's critique of pure cybernetic reason: the Chilean experience with cybernetic**. Journal of Applied Systems Analysis, v.10, p. 115-19, 1983.
- BERGER, A. N.; UDELL, G. F. **A more Complete Conceptual Framework for Financing of Small and Medium Enterprises**. World Bank.org.br. Disponível em: <<http://wdsbeta.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2005/12/13...>>. Acesso em: 13 dez. 2005.
- BERTALANFFY, L.V. **Os processos realizados na teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P.V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. **Revista Gestão e Produção**. v.5, n.1, p.60-68, abr.1998.
- BIANCHIN, I. Sem verme, o gado dá mais lucro: Animais vermifugados, criados em bom pasto, ganham peso rápido. **Jornal O Estado de São Paulo**. 10 mai. 2006, p. G15.
- BLISKA, F.M.M. Qualidade e consumo de carne bovina. **CTC-TecnoCarnes**, Campinas, Instituto de Tecnologia de alimentos, v. 7, n. 2, p. 11-12, 1999.
- BLISKA, F.M.M. e GONÇALVES, J.R. Estudo da cadeia produtiva de carne bovina no Brasil, In: **Cadeias produtivas e sistemas naturais**, EMBRAPA, Brasília, 1998.
- BLISKA, F.M.M., PARRÉ, J.L., GUILHOTO, J.J.M. **O programa de produção de carne qualificada de bovídeos no estado de São Paulo sob o enfoque da teoria dos jogos**. Informações Econômicas, São Paulo, 1998.
- BIO, S.R. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985. 183 p.
- BORGES, L.F. Sanidade ao Alcance do Criador. **Jornal O Estado de São Paulo**. 08 jun. 2005, p. G6.
- BRANDI, A. **São José do Rio Preto 1852-1894 – Roteiro Histórico do Distrito**. São José do Rio Preto: Casa do Livro, 2002, 560 p.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo: IMESP, 1998.

BRISOLA, M. V. A busca da excelência através do planejamento estratégico em cooperativa agropecuária – um estudo de caso (compact disc). In: *Seminário Sulbrasileiro de Administração Rural, 1.*, Itajaí, 2000. **Anais...** Lavras, ABAR, 2000.

BRUN, B.L.R.; JANK, M.S. A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados. **Revista Gestão e Produção**. v.8, n.1, p.68-83, abr.2001.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989.

BUENO, O. C.; SIMON, E. J.; AMARAL, E. M.; SALLES, J. T. A. O.; FUMES, M. E.; CARMO, M. S.; BERGAMASCO, S. M. P. P. **Análise da Diversidade e Desenvolvimento Rural: Estudo da Microbacia Hidrográfica da Cabeceira do Rio Pardo/SP**. Disponível em: <<http://www.fea.unicamp.br/docentes/ortega/livro/c19-BaciaRioPardo.pdf#search=%22o%20que%20%C3%A9%20um%20sistema%20agr%C3%A1rio%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20F%22>>. Acesso em: 01 set. 2006.

BUSO, G. **Análise do perfil do consumidor de carne bovina na cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, UfsCar. São Carlos. 2000.

BUZZO, G; BATALHA, M. O. (Coord.) **Estudo sobre a eficiência econômica e competitiva da cadeia agroindustrial de pecuária de corte no Brasil**. Brasília. 2000, 587 p.

CAIXETA, M. F.; RIEDI, I. I. **Empresários alertam para ameaça ao agronegócio no País**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/homeagencia/materias.html?pk=102373>>. Acesso em: 07 mai. 2007, 19:57:32.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; POLAQUINI, L.E.M.; MARTINELLI, D.P.; SOUZA, J.R.. Pecuária de Corte: um estudo exploratório nas relações de negociações entre uma indústria de suplementos minerais e seus clientes, na região de Ribeirão Preto In: **IV INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT**, 2003.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; LIMA, N. C.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. M. B. A capacitação tecnológica na pecuária bovina de corte: um estudo de caso na Lagoa da Serra Ltda. **Revista Ciências Sociais Aplicadas**. Cascavel, v.5, n.8, p. 85-102, 2006. ISSN 1677-9665.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; MAUAD, T.M. A ética nas negociações In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F.A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006, 309 p.

CAPANEMA, L.X.L.; VELASCO, L.O.M.; SOUSA, J.O.B.; NOGUTI, M.B.; **Panorama da Indústria Farmacêutica Veterinária**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2506.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2007. 12:14:15.

CARDOSO, F. Preço da terra sobe, mas em ritmo menor. **Jornal o Estado de São Paulo**, 15 set. 2004, p.G5.

CARRER, C.C. **Caracterização e Diferenciação Regional da Pecuária de Corte no Brasil do fim do século: Gênese, modernização e a reestruturação produtiva e mercadológica**.

2000. 268 f. Tese (Doutorado de Engenharia Agrícola)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

CARRER, C.C. **Caracterização e diferenciação regional da pecuária de corte no Brasil do fim do século: Gênese, modernização e a reestruturação produtiva e mercadológica.** Campinas: Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, 2001, p. 269.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECOM.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CATI, **Dados Estatísticos e Informações.** disponível na URL: <http://www.cati.sp.gov.br/novacati/index.php>. Acesso em: 2004, 2005 e 2006.

CAZARINI, Edson W. Integrando o sistema de informação gerencial à organização: aspectos da modelagem organizacional segundo a metodologia EKD. **Anais...** do 1º Congresso Brasileiro de Sistemas. Ribeirão Preto, SP, nov. 2005.

CEPEA, CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA NA DIREÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL. **O impulso das transações internacionais vem da demanda aquecida de países em desenvolvimento e da recuperação do consumo na Ásia.** Disponível em: <[www.cepea.esalq.usp.br/boi](http://www.cepea.esalq.usp.br/boi)>. Acesso em: 12 mar. 2007, 16:11:36.

CEPEA, CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA NA DIREÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL. **Cadeia Agroindustrial do Boi.** Disponível em: <[www.cepea.esalq.usp.br/boi](http://www.cepea.esalq.usp.br/boi)>. Acesso em: 12 mar. 2007, 16:52:45.

CEPEA. **O Brasil se Apresenta Para O Exterior.** Disponível em : <[http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_CustosBoi%20Mar07.doc](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_CustosBoi%20Mar07.doc)>. Acesso em: 23 abr. 2007, 8:36:15.

CEPEA. **Indicadores Regionais.** Disponível em : <<http://www.cepea.esalq.usp.br/boi/informativos/2007/03SPMar.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2007, 9:12:23.

CEPEA. **Indicadores Regionais.** Disponível em : <<http://www.cepea.esalq.usp.br/boi/informativos/2007/02SPFev.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2007, 9:13:28.

CEPEA. **Indicadores Regionais.** Disponível em : <<http://www.cepea.esalq.usp.br/boi/informativos/2007/02SPJan.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2007, 9:13:32.

CEPEA. **Custos, Preços e Mercado Internacional.** Disponível em : <[http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down\\_anexo.wsp?tmp.arquivo=E22\\_16003marco.pdf](http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down_anexo.wsp?tmp.arquivo=E22_16003marco.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2007, 9:11:18.

CEZAR, I. M. Da pesquisa ao processo de tomada de decisão na fazenda. In: Congresso brasileiro das raças zebuínas, 4., Uberaba, 2000. **Anais...** Uberaba, ABCZ, 2000. p. 58-63.

CHEN, A. Y. S.; SAWYER, R.B.; WILLIAMS, P.F. O novo caminho para a ética. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 11, p.36-30, nov./dez. 1998.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. São Paulo: Vozes, 1972.

CNA, **Indicadores Pecuários - Referente às variações de Janeiro a Julho/2003**. CNA/CEPEA-USP. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em 27 ago. 2003.

CNA, **Indicadores Pecuários**. Departamento Econômico da CNA e Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - Cepea/Esalq - da Universidade de São Paulo Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. ano III n.14, maio 2004.

CNA, **Custos totais já aumentaram 4,22% no ano**  
Nº 37 - Ano 2006 - Junho. Disponível em:  
<<http://www.cna.org.br/cna/publicação/noticia.wsp?tmp.noticia=10451>>. Acesso em: 18 jul. 2006.

CNA, **Pecuária de Corte termina primeiro semestre com balanço negativo**  
Notícias - Ago. 2005. Disponível em: <<http://www.cna.org.br/noticia>>. Acesso em: 18 jul. 2006.

CNA, **Aumento de custos prejudica pecuária de Corte**  
Notícias - Jul. 2004. Disponível em: <<http://www.cna.org.br/noticia>>. Acesso em: 18 jul. 2006.

CNA, Produtor apura alta de insumos. **Jornal Valor Econômico**. Agronegócios. 08 mai. 2007, p. B 11.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de imprensa S.A., 8. ed. (Tradução brasileira de *You can negotiate anything*, 1980).

COHEN, S.P. The Never, Never, Never, Rule. IN: **The occasional newsletter of The Negotiation Skills Company**. Disponível em: <<http://negotiationskills.com/newsv10n1.php>>. Acesso em: 07 mai. 2007, 14:02:17.

COUGHLAN, A.T. et al. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 461 p.

COUTRIM, M.S. **Pecuária Familiar na região do sudeste do Rio Grande do Sul: Um estudo sobre a origem e a situação socioagrônômica do pecuarista familiar no município de Canguçu/RS**. 2003. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CRAMTON, P.C. e DEES, J.G. **Promoting honesty in negotiation: na exercise in practical ethics**. Disponível em: <<http://www.cramton.umd.edu/papers1990-1994/93beq-promoting-honesty-in-negotiation.pdf+negotiation&hl=pt&ie=UTF-8>>. Acesso em: 27 jan. 2003.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade Rural**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 352 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1996. 274 p.

CHRISTOPHER, R.M. **Técnicas de Negociação**. São Paulo: Clio, 1996. 135 p.

DAFT, R. L. **Management**. 2.ed. Chicago: Dryden, 1991.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R.A.. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

- DECRETO LEI, N. 7449. **Associações Rurais**. Constituição Federal do Brasil. 09 abr. 1945.
- DIÁRIO DA REGIÃO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. Futuro pecuário. Suplemento Especial, **Jornal Diário da Região**. São José do Rio Preto, 19 mar. 1997.
- DIAS, F. Nelore é boa raça para confinar: Estimativas calculam em 2,5 milhões de cabeças o rebanho confinado atualmente. **Jornal O Estado de São Paulo**. 28 jun. 2006, p. G8.
- DIAS, A. R.; PEDROZO, E. A.. **Configuración de la estructura de cluster em la pecuaria de corte del municipio de Gurupi, Tocantins, Amazonia Legal**. In: Andrés Solari Vicente. (Org.). Desarrollo local, innovaciones y redes empresariales. San Nicolás de Hidalgo, 2002, v. Único, p.265-283. *Referências adicionais*: México/Espanhol; *Meio de divulgação*: Impresso.
- DONALDSON, M.; DONALDSON M. **Técnicas de Negociação. O jeito divertido de aprender**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 389 p.
- DUFUMIER, M. **Les Projets de Développement Agricole**. Éditions Karthala – CTA, Paris, 1996.
- DUTRA, I. Incinerar carcaça é correto: mas a maioria dos criadores enterra ou simplesmente deixa bois mortos no pasto. **Jornal O Estado de São Paulo**. 08 jun. 2005, p. G7.
- EMBRAPA. **Gado de Corte: O produtor pergunta, a Embrapa responde**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Corte. Brasília, 1996.
- EMBRAPA. **Gado de Corte**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Corte. Campo Grande, 2004. ISSN1516-5558.
- EMBRAPA. **Gado de Corte: pecuária de corte no Brasil**. Disponível <<http://www.cnpqg.embrapa.br>>. Acesso em: 28 dez. 2003.
- EMBRAPA. Bons tratos e Ética na produção animal. Boas Práticas Agropecuárias: Bovinos de Corte. **Cartilha da EMBRAPA Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <<http://www.cnpqg.embrapa.br/bpa/pdf/cartilha.pdf>>. Acesso em: 28 jul.2006.
- EMBRAPA. Mapa quer criar sistema de controle de trânsito de animais no País. **Jornal O Estado de São Paulo**. 12 jul.2006, p. G9.
- EMBRAPA. **Criação de Bovinos de Corte na Região Sudeste: Mercado e Comercialização**. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/BovinoCorte/BovinoCorteRegiaoSudeste/mercados.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2006, 11:28:17.
- EMBRAPA. **A Expansão da Pecuária e a Indústria de Sementes no Brasil**. <<http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/ct/ct04/02expansao.html>> . Acesso em 05 mai. 2007, 13:32:35.
- EPPING, R. C. Economia mundial para iniciantes. 64 conceitos econômicos básicos que vão mudar a maneira de você ver o mundo. São Paulo: Bei Comunicação, 2001. 170p.
- ESPEJO, R.; SCHUHMANN, W.; SCHWANINGER, M.; BILELO, U. **Organizational Transformation and Learning: a cybernetic approach to management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

ESTERMANN, A. **A Racionalização da Produção Nacional de Commodities: A Bovinocultura de Corte.** In: Investimento Privado, Público e Mercado de Commodities, LIRIO, V.S.; MACIEL, M.F., Viçosa:UFV, DER, 2000. p. 169-186.

EUCLIDES FILHO, K. **Melhoramento genético animal no Brasil: fundamentos, história e importância.** Campo Grande: EMBRAPA/CNPGC, 1999. 63 p.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.

FACHINI, C. **Sustentabilidade Financeira e Custos de Transação em uma Organização de Microcrédito no Brasil** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.

FAO. **Meat and Meat Products.** Disponível em: <[http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/docrep/007/j3877e/j3877e00.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/007/j3877e/j3877e00.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2006.

FAO. **Livestock Report 2006.** Disponível em: <[http://www.fao.org/ag/againfo/resources/en/publications/sector\\_reports/2006livestockreport/a0255e06.pdf](http://www.fao.org/ag/againfo/resources/en/publications/sector_reports/2006livestockreport/a0255e06.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2006.

FAO. **Meat and Meat Products – Global Market Analysis.** n.2 December 2006. Disponível em: <<http://www.fao.org.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2007, 15:32:27.

FAPESP. Genoma Bovino. **Jornal O Estado de São Paulo.** 07 mai. 2003, p.G8.

FARINA, EM.M.Q.; YLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização de cadeias agroindustriais.** Costa Rica: IICA, 1994. 63 p. (Relatório IICA).

FARINA, E. M. M. Q. **Organização Industrial no Agribusiness.** In: ECONOMIA e GESTÃO DOS NEGÓCIOS AGROALIMENTARES. São Paulo: Pioneira, 2000. p.39-59.

FAS. **Beef: 2006 Forecast Overview.** Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2006/06-03LP/beefoverview.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2006.

FAS. **Livestock and Poultry: World Markets and Trade.** Disponível em: <[http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock\\_poultry\\_04-2007.pdf](http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock_poultry_04-2007.pdf)>. Acesso em: 04 mai. 2007, 10:12:36.

FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L.. **Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº. 6, p. 97-116, set./97.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total.** Makron Books. 1994.

FERRAZ, J.V. Aftosa: Exportações podem não ser afetadas. **Jornal O Estado de São Paulo.** São Paulo, 19 out. 2005, p. G4.

FERREIRA, A. B. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, G. C. Gerenciamento de cadeia de suprimento: formas organizacionais na cadeia de carne bovina no Rio Grande do Sul. **Anais... EnAnpad.** 2004.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001, 420 p.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos e concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

FISHER, R.; URY, W. **Supere o Não: Negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Best Seller, 2001. 151 p.

FISCHER, R. A Arte de negociar. Seção: Alta Gerência. Emp: Univ. **Revista HSM Management**, ano 1, n. 5 nov./dez. 1997.

FORRESTER, J.W. *Designing the future*. 1998. (Road Map n.D4726). Disponível em: <<http://sysdyn.mit.edu/road-maps/rm-toc.html>>. Acesso em: 18 mar. 2003.

FURTADO, R. Agropecuária muda com a biotecnologia. **Revista Futuros Agronegócios**, Minas Gerais, 10: 26-27, out. 2003.

GAND Z. J. **Go To People: What Every Organization Should Have**. march/april 2007. Disponível em: <[http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=675](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=675)>. Acesso em: 07 mai. 2007, 13:23:42.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies. A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35: 57-63, jan./fev. 1995.

GONÇALVES, J.S. Fora do PAC, A Agropecuária Empaca? **Análise e Indicadores do Agronegócio**. v.1, n.1, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=8472>>. Acesso em: 07 mai. 2007, 02:01:07.

GORDON, A.D. Key aspects of world meat markets. In: **WORLD MEAT CONGRESS**, 13., Belo Horizonte, 2000. Belo Horizonte: FAEMG/CNA, 2000. 16 p.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Incentivos ao Manejo e Conservação dos Recursos Naturais**. Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas. Seção Operativa. v. III, Versão 02 – set. 2005 p.5.

GUIA DE TRANSITO ANIMAL. **Informações**. Disponível em: <<http://www.nelorerio.com.br/Informacoes.aspx?idInformacao=2>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

HARVARD BUSINES. **Negotiation**. Harvard Business School Press. Boston: 2003. 169 p.

HEINZE, L. C. **Audiência discute aumento do preço de fertilizantes**. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/extra/2007/05/02/e02053872.html>>. Acesso em 07 mai. 2007, 19:37:22.

HILLSTROM, Kevin e HILLSTROM, Laurie Collier. "Negotiation." **Encyclopedia of Small Business**. Vol. 2. 2nd ed. Detroit: Gale, 2002. 772-774. 2 vols. *Gale Virtual Reference Library*. Thomson Gale. Universidade de Sao Paulo - FEA. 29 May. 2006 <<http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?&contentSet=EBKS&type=retrieve&tabID=T00>>

1&prodId=IPS&docId=CX3404300399&source=gale&srcprod=EB00&userGroupName=usp\_fea&version=1.0>.

HOGARTH-SCOTT. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?. **British Food Journal**, 101: 9, 1999.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi), CNA (Confederação Nacional da Agricultura) e SEBRAE. **Estudo Sobre a Eficiência econômica e Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte no Brasil**. Brasília, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Álcool sobe 5,19% em abril, com litro vendido a R\$ 1,663 no país**. Disponível em: <[http://www.idec.org.br/oq\\_idec.asp](http://www.idec.org.br/oq_idec.asp)>. Acesso em: 14 mai. 2007, 00:11:12.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Informações Econômicas**. v.34, n.1, jan. 2004.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Informações Econômicas**. v. 35, n.11, nov. 2005.

JACOMINO, D. Você é um profissional ético? **Revista Você S.A.**. ano 3, n.25, jul. 2000.

JANK, M.S. **Competitividade do Agribusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema de Carnes**. 1996. 195 f. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JANK, M. S. **A rastreabilidade nos agronegócios**. In: IX SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS. set. 1999.

JARDIM, V.R. **Curso de Bovinocultura**. 4. ed. Campinas: Instituto Campineiro de Ensino Agrícola, 1973. 518 p.

JURAN, J. M.; GRANA, F. M.; BINGHAM, R. S. **Quality control: handbook**. MacGraw Hill Book Company, EUA. 1974.

KENNEDY, G. **Negociação sem mistério. Glossário dos termos essenciais**. São Paulo: Publifolha, 2005. 246 p.

KLEIN, B. Transaction cost determinants of “unfair” contractual arrangements. **The American Economic Review**, v.70, n.2, p. 356-362, 1980.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTTER, J. P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, v. 60, n. 6, pp.156-167, nov/dec. 1982.

LANA, D.P. Confinamento é uma saída. **Jornal o Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 jun. 2005, p.G4.

LANA, D.P. Software formula ração na fazenda, conforme o gado: Cálculo é baseado no tipo de animal e na disponibilidade de alimentos. **Jornal o Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 jun. 2006. p.G8.

LAZZARINI NETO, S. **Comercialização de Gado de Corte: Lucrando com a Pecuária**. São Paulo: v.8, SDF Editores, 1995. 102 p.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: **Estudos de Casos em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. 179 p.

LEIS, n.8.023/90, n.9.317/96, n.9.718/98, n.9.779/99, n.9.841/99, n.11.196/2005.

\_\_\_\_\_. **Estratégias para a Entressafra**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000. 146 p.

LEWICKI, R.J.; HIAM, A; OLANDER, K.W. **Think before you speak: A complete guide to strategic negotiation**. Nova York: Wiley, 1996. 296 p.

LEWICKI, R.J.; LITTERER, J.A. **Negotiation**. Illinois, Irwin Homewood, 1985.

LEWICKI, R. J. **MBA students have clear ideas of what is ethical in negotiations**. Disponível em: <<http://fisher.osu.edu/researchtoday/99spring/rt2-2-mba.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

LOPES, H.O.S. Suplementação de Baixo Custo para Bovinos. Mineral e Alimentar. Embrapa. **Serviço de Produção de Informação**, Brasília: 1998.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. **Agronegócios Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.

MACHADO, J.G.C.F.; NANTES, J.F.D. **A Visão Institucional do processo de Rastreabilidade da carne bovina**. Disponível em: <[http://www.agriculturadigital.org/agritic\\_2004/congresso/Seg\\_e\\_Qual\\_Alimentar/Rastrear/A\\_Visao\\_Instit\\_Rastreabilid\\_Carne\\_Bovina.pdf](http://www.agriculturadigital.org/agritic_2004/congresso/Seg_e_Qual_Alimentar/Rastrear/A_Visao_Instit_Rastreabilid_Carne_Bovina.pdf)> . Acesso em: 26 jun. 2006.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MARCÍLIO, M. L.; RAMOS, E. L. **Ética na virada do milênio**: busca do sentido da vida. 2.ed. São Paulo: LTr, 1999.

MARION, B.W. **The organization and performance of the U.S. food system**. Lexington, MA: Lexington Books, 1986. 295 p.

MARION, J.C. **Contabilidade da pecuária**. . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 164 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade da pecuária**. . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 192 p.

MARTIN, L. C. T. **Confinamento de bovinos de corte**. São Paulo: Nobel, 1999.124 p.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 160 p.

\_\_\_\_\_. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 159 p.

MATOS, F.G. **Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. p.216.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1974.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MAZOYER, M. e ROUDART, L. **Histoire des Agriculteurs du Monde**. Éditions du Seuil, Paris. 1997.

MEDEIROS, J.A. **Agribusiness Contabilidade e Controladoria**. Guaíba: Agropecuária, 1999, 106 p.

MELO, B. Quem Fica com o lucro da carne. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 jun. 2004, p.G4.

MELO, B. Cana avança e criador se adapta. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, Ano 52, n.2.686, Caderno Agrícola, 02 mai. 2007, p.8.

MELLO, J.C.M.F. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003. 137 p.

MILLS, H.A. **Negociação a Arte de Vencer**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. 172 p.

MINAYO, M.C. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1993.

MENDES, E. **Nótula sobre a concorrência desleal (IV)**. Disponível em: <<http://www.negocios.pt/default.asp?CpContentId=274567>>. Acesso em: 28 dez. 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 28 mai. 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agricultura Brasileira em Números**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 28 mai. 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL, Programa Estratégico de Desenvolvimento 1968-1970. **Zoneamento Agrícola e Pecuário do Brasil**. Estudo especial, 1969.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o Folclore e o Fato. **Harvard Business Review**. 3., 1977.

MOE, T. **Perspectives on traceability in food manufacture**. 1998.

MOORE, J.I. **Writers on Strategy and Strategic Mangement**. Penguin Book Australia Ltd. London. 1992. 312 p.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1988.

MOYANO ESTRADA, E. **Corporatismo y Agricultura. Articulación de intereses y asociaciones profesionales en la agricultura en España**. Madrid, M.A.P.A., 1984.

NASCIMENTO, R.C; SILVA J.M.A. Empresas transnacionais e internalização de atividades tecnológicas no complexo agroindustrial brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio Empresas**, Minas Gerais, 1: 03-22, jan./fev./mar. 2003.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 363 p.

NEVES, M.F.; WEDWIKIN, I. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.30, n.4 – out./dez.1995. p.5-18.

NEVES, M.F. *et. al.* Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4., Uberaba, 2000. **Anais...** Uberaba, ABCZ,2000. p. 200-226.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000. 129 p.

NEVES, M. F.; LAZZARINI, S. G.; MACHADO, C.A.P. Cenários e Perspectivas para o Agronegócios Brasileiro. In: CONSELHO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 1997, Monterrey. **Memórias**. Monterrey: CLADEA, 1997.

NIERENBERG, J.; ROSS, I.S. **Os segredos da Negociação**. São Paulo: Publifolha, 2003. 160 p.

NOVO, L.M. Resíduos podem ser bom alimento para o gado: Ideal é criador procurar, em sua região, que tipo de restos da agroindústria pode ser utilizado para compor a dieta dos animais. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 12 abr.2006, p.G4.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVIER N. **Perguntas e Respostas sobre Negociação**. São Paulo: Edicta, 2005. 95 p.

OLSON, M.,. **The Logic of the Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. President and Fellows of Harvard College., 1971. 204 p.

ORTEGA, A.C.; CHAVES, P.M.F. **Novas formas de organização na pecuária bovina brasileira: um estudo de caso integrado vertical**. Disponível em: <<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/ortega.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2006.

OURO FINO, **Programa de Parcerias Grupo Ouro Fino** – Fapesp. Disponível em: <<http://www.ourofino.com/web/geral/edital/edital.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2006.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997. 414 p.

PARENTE, J., **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PASCHOARELLI, R., **A regra do jogo**. São Paulo: Saraiva, 2007. 181 p.

PAULILLO, L.F. **Redes de Poder & Territórios Produtivos: Indústria, citricultura e políticas pública no Brasil do século XX**. São Carlos: Rima: Editor da UFSCar, 2000. 189 p.

PAULILLO, L.F. Redes de Relações de Poder de negociação: Uma análise do caso citricultura Brasileiro. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v.8, n.3, p.250-270, dez. 2001.

PEARCE, R. **The internationalisation of research and development**. London: Macmillan Press, 1989.

PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B.; BEGNIS, H.S.M. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, Fenômeno e Abordagens Teóricas. **Anais...** Enanpad 2004.

PENTEADO, S.C.; MEROLA, P. Administrar custos é essencial: Para calcular margem de lucro, produtor deve saber quanto gasta. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 26 jul. 2006, p.G7.

PEZZIN, M.Z. **Programa computacional baseado em conceitos financeiros e contábeis para o gerenciamento de pequenas empresas**. 2001, 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PIGATTO, G.; SILVA, A.L.; SOUZA FILHO, H.M.; Alianças Mercadológicas: A busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENZA/FEA/USP**, Ribeirão Preto, 1999.

PIGATTO, G. **Determinantes da Competitividade da Indústria Frigorífica de carne bovina do Estado de São Paulo**. 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. Mercado de carnes: visão global do futuro. **Agroanalysis**. FGV: Rio de Janeiro, v.18, n.5, p.9-27, maio 1998.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 711 p.

PINTO, E. P. **Negociação orientada para resultados**. São Paulo: Atlas, 1992. 137 p.

PINOTTI, R. N. e PAULILLO, L.F. A estruturação da rede de empresas processadores de Aves no estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v.13, n.1, p.167-177, dez. 2006.

PIRES, M.L.L.S. **O Cooperativismo Agrícola em Questão: a Trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) Canadá**. 1999, 325 f. Tese (Doutorado em Sociologia)–Universidade Federal de Pernambuco, 1999.

PIRES, S.R.I. et al., **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: <[www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=196](http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=196) - 61k ->. Acesso em: 30 nov. 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 362 p.

PORTO, V.H.F. **Sistemas Agrários: Uma Revisão Conceitual e de Métodos de Identificação Como Estratégias para o Delineamento de Políticas Públicas**. Disponível em:<[http://atlas.sct.embrapa.br/pdf/cct/v20/v20n1\\_97.pdf#search=%22o%20que%20C3%A9%20sistema%20agr%C3%A9rio%3F%22](http://atlas.sct.embrapa.br/pdf/cct/v20/v20n1_97.pdf#search=%22o%20que%20C3%A9%20sistema%20agr%C3%A9rio%3F%22)>. Acesso em: 01 set. 2006.

POTOCAN, V. MULEJ, M. **Ethis of a Sustainable Enterprise – and the Need for it**. University of Maribor, Faculty of Economics and Business (UM, FEB), Maribor, Slovenia. Springer Science+Business Media, LLC 2007. Published online: 17 march 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. **Secretaria da Agricultura e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.sjriopreto.gov.br>>. Acesso em: 05 de ago. 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. **Secretaria da Agricultura e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.sjriopreto.gov.br>>. Acesso em: vários momentos, de 2004, 2005 e 2006.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS, **As políticas de Comércio Desleal prejudicam as Perspectivas de Crescimento nos Países em Desenvolvimento**. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/reports/global/2005/portuguese/pdf/presskit/HDR05\\_PR3P.pdf](http://hdr.undp.org/reports/global/2005/portuguese/pdf/presskit/HDR05_PR3P.pdf)>. Acesso em: 25 jul.2006.

RAMALHO, J.E. Grandes Frigoríficos começam a reduzir abate de animais. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 19 out. 2005. p. B4.

REALE, M. **Lições preliminares do direito**. São Paulo. Saraiva, 1999.

REIS, A. J.; CARVALHO, F. A. P. **Comercialização agrícola no contexto agroindustrial**. Lavras, FAEPE, 1999.

REIS, N.G. **Impacto do aumento do diesel sobre os custos do transporte**. Disponível em: <<http://www.ntcelogistica.org.br/tecnico/impacto13092005.asp>>. Acesso em: 14 mai. 2007, 23:52:34.

REIS L. G. C. **Sistema de informações de marketing para organizações do terceiro setor**. Disponível em: < [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_dicas03.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_dicas03.cfm)>. Acesso em: 02 set. 2006.

REVISTA EXAME. Anuário do Agronegócio 2006/2007. Revista **Exame**, São Paulo, ed. Abril, jun.2006, 134 p.

ROBINSON, D. **Etiqueta no Trabalho**. São Paulo: Clio Editora, 2004. 128 p.

SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. Associação Brasileira da Indústria de Café – Abic Ações conjuntas e novos desafios frente a reestruturação de mercado. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS. **Anais...** 1998.

SALAZAR, G.T. **Administração geral: teoria da gerência e teoria das organizações**. Lavras: FAEPE, 1999.

SANTOS, G.J.; MARION, J.C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, Leis, Decretos, etc. **Lei Orgânica do Município de São José do Rio Preto**, 1990.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, **Conjuntura Econômica de São José do Rio Preto**. Anuário da Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, **Governo do Estado de São Paulo Secretaria de Economia e Planejamento: Região Administrativa de São José do Rio Preto**. Disponível em: < <http://www.planejamento.sp.gov.br/AssEco/textos/SJRioPreto.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2006, 11:03:30.

SCARE, R.F.; MARTINELLI, D.P. Negotiation strategies applied on agribusiness certification. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. **Anais...** Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 de outubro de 2001.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**. New York university. The Academy of Management EXECUTIVE, 1987. v.1, n.3, pp. 207-219.

SCOT CONSULTORIA, Confinamento aumentará 3,5%: Ração barata e previsão de alta na arroba são motivos. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2006. p.G5.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply Chain Management em Cadeia Agroindustriais: Discussões a Cerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. In: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES – PENSA-FEA-USP, 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999. CD-ROM.

SEBENIUS, J. A arquitetura do acordo. **Revista HSM Management**, ano 2, n.8, ma./jun. 1998.

SEBRAE, Classificação da Micro, Pequenas e Média Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 12 mar. 2004.

SEBRAE, **Mel, Carro chefe do comércio justo**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/br/revista\\_agro/3/etica.asp](http://www.sebrae.com.br/br/revista_agro/3/etica.asp)> Acesso em: 16 jul.2006.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física e Jurídica**. Disponível em: 2006. <<http://www.fazenda.org.br>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO AGRONEGÓCIO; MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Balança Comercial do Agronegócio – dezembro/2005**. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/BALANCA\\_COMERCIAL/NOTA\\_IMPrensa\\_EDICOES\\_ANTERIORES/NOTA%2012%20-%202005.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/BALANCA_COMERCIAL/NOTA_IMPrensa_EDICOES_ANTERIORES/NOTA%2012%20-%202005.PDF)>. Acesso em: 26 jun. 2006.

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO DA CARNE. **Informação da Carne**. Disponível em: <<http://www.sic.org.br/producao.asp#principais>> . Acesso em: 23 dez. 2005.

SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. Organização de Associações. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. São Paulo: 1995, 40 p.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001. 346 p.

SILVA, C. A. B., BATALHA, M. O. (Coord.) **Estudo sobre a eficiência econômica e competitiva da cadeia agroindustrial de pecuária de corte no Brasil**. Brasília. 2000. 587 p.

SILVA, C. A. B., LEITE, C. A. M., MUNIZ, J. N. O Enfoque sistêmico do produto. In: SILVA, C.A.B. (Organizador) Textos de referência do **Workshop...** do sistema agroindustrial do leite. SEBRAE, nacional, v.1. 1998. 73 p.

SILVA, P.P. Força Sindical pede pacto antidemissões. **Jornal O Estado de São Paulo**. 19 out. 2005. p.B4.

SOUZA, G. M; GRAÇA, D. S. **Integração Agricultura - Integração Agricultura – Pecuária na recuperação de pastagens degradadas.** Disponível em: <<http://www.drslucoes.com.br:8085/brasilpecuaria/artigos/9/Integração%20lavour-pecuaria>.

Pdf>. Acesso em: 01 set. 2006.

STAATZ, J.M. **Notes on the Use of Subsector Analysis as a Diagnostic Tool for linking Industry and Agriculture.** Department of Agricultural Economics, Michigan State University. Staff Paper 97-4, feb. 1997.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação – Uma abordagem Gerencial.** Tradução de: Principles of Information Systems – A managerial approach, 1996. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAIR, R. M; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação.** (Tradução de: Principles of Information Systems). Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STERMAN, J.D. **Business dynamics: system thinking and modeling for a complex world.** 1.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000. 982 p.

STRANG, I. Programar investimentos ajuda a contornar crise. **Jornal O Estado de São Paulo.** 08 fev. 2006, p.G7.

TIMMERMANS, R. et al. **Supply Chain Learning for Australian Agribusiness: Chain reversal and shared learning for global competitiveness.** 5 to 9 June 2000, led by Agriculture, Fisheries and Forestry – Australia (AFFA).

TORRES JUNIOR, A. M. **Perspectivas para o mercado mundial da carne.** Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/conjuntura/conjuntura.asp?conjuntid=3>>. Acesso em: 21 de ago. de 2004.

TRIENEKENS, J.H., BEERS, G., BEULENS, A.J.M. - **Chain science, a literature search into schools and disciplines related to vertical integration.** Working paper - Wageningen Agricultural University. Management Group, 1998. 45 p.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

THOMPSON JR, A.A; FORMBY, J. **Microeconomia da Firma: teoria e prática.** The University of Alabama. Prentice-Hall do Brasil, 1998.

TRUMP, D.J.; SCHWARTZ, T. **A Arte da Negociação.** Rio de Janeiro: Campus, 1989. 198 p.

TUNG, N.H. **Planejamento e Controle Financeiro das Empresas Agropecuárias.** São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1990.

UNIPASTO. **A Parceria EMBRAPA-UNIPASTOS e seu Impacto na Pesquisa e Desenvolvimento de Pastagens Tropicais do Brasil.** Disponível em: <[http://www.abrasem.com.br/materia\\_tecnica/2004/0008\\_parceria\\_embraipa\\_unipastos.htm](http://www.abrasem.com.br/materia_tecnica/2004/0008_parceria_embraipa_unipastos.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2006.

URY, W.L. **Supere O Não: Negociando com pessoas difíceis.** 10 ed. São Paulo: Best Seller. 2001. 151 p.

URY, W. A arte da Negociação. Revista **Exame.** ed. 875, ano 40, n.17. 30 ago. 2006. p. 138.

- USDA-FAS. **Produção Mundial de Carne Bovina e de Vitela**. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2006/06-03LP/beefoverview.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2006.
- VALENTI, G.; SILVA, R. S. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, p. 22-29, jan./fev. 1995.
- VALLS, A. L. M. **O que é ética?** 9.ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 21.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2006. 96 p.
- VINHOLIS, M. B. e AZEVEDO, P. F. Effects of the traceability on the Brazilian Beef Agribusiness System. In: X WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY., 2000, Rio de Janeiro. **Anais... X World Congress of Rural Sociology**. Rio de Janeiro: International Rural Sociology Association, 2000. v. 1, p. 1-14.
- VINHOLIS, M. M. B.; AZEVEDO, P. F. de. **Efeitos da rastreabilidade no sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001. (Relatório de pesquisa).
- VINHOLIS, M. M. B. **O desafio da rastreabilidade no mercado brasileiro de carne bovina: um estudo multicaso de frigoríficos exportadores**. 2001. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001.
- WAAK, R.S. **Distribuição de Insumos agropecuários – Aplicação da Economia dos Custos de Transação à Indústria de Insumos Veterinários**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- WANDERLEY, J. A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Gente, 1998. 263 p.
- WIAZOWSKI, B. A. **Coordenação de Cadeias Produtivas: uma Aplicação de Sistemas Dinâmicos ao Agronegócio da Carne Bovina**. In: II Congresso da SBI-Agro. Disponível em: <<http://www.agrosoft.org.br/trabalhos/ag99/artigo13.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2004
- WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- WYLEY, C. O abc da ética empresarial. Univ. **Revista HSM Management**, ano 1, n.1, mar./abr. 1997.
- YONEYA, F. Confinamento é opção lucrativa. **Jornal O Estado de São Paulo**. 04 abr. 2007. p.4.
- YOKOYAMA, L. P.; VIANA FILHO, A.; BALBINO, L. C.; OLIVEIRA, I. P.; BARCELLOS, A. O. **Avaliação Econômica de Técnicas de Recuperação de Pastagens**. Disponível em: <[http://atlas.sct.embrapa.br/pab/pab.nsf/0/8ec585c7a44f30d5032567fb00711305/\\$FILE/pab97\\_331.pdf](http://atlas.sct.embrapa.br/pab/pab.nsf/0/8ec585c7a44f30d5032567fb00711305/$FILE/pab97_331.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2006.

ZIEMER, R. **Mitos Organizacionais: O Poder invisível na Vida das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D. **A Organização ética: Um Ensaio Sobre as Relações entre Ambiente Econômico e o Comportamento das Organizações**. Working Paper n. 00.001. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. **Competitiveness of Meat Agribusiness Chain in Brazil and Extensions for Latin América**. Working Paper n. 00.010. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO, C.A.P. **Competitiveness of Chain in Brazil Meat Agri-Food**. Trabalho apresentado no "IAMA (International Agribusiness Management Association) - The 2002 World Food & Agribusiness Forum", The Netherlands, June 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 2000. 428 p.

ZYLBERSZTAJN, D. e FARINA, E.M.M.Q. **“Agrisystems management: recent development and applicability of the concept.”**, 1997. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE98/Zylbersztajn-Farina.doc>>. Acesso em: 04 ago. 2006.

## ANEXOS

### ANEXO A - ASSOCIAÇÕES BRASILEIRAS LIGADAS AO AGRONEGÓCIO E AOS CRIADORES DE BOVINOS

A Associação dos Produtores Rurais de Pelotas, criada em 12 de outubro de 1898, por um grupo de professores da Escola de Agronomia e Veterinária de Pelotas, redatores da Revista Agrícola do Rio Grande do Sul, do então Liceu Riograndense de Agronomia e Veterinária, instituição pioneira no ensino de Agronomia, no país, resolveu criar a Sociedade Agrícola Pastoril do Rio Grande do Sul. No ano seguinte, realizaram a I Exposição Agrícola do Estado e, em 1908, o I Congresso Rural do Rio Grande do Sul. Surgem, nas demais regiões do Estado, seguidores desse trabalho, que resolvem unir-se para a criação da Federação das Associações Rurais do Rio Grande do Sul, com laços federativos que mantêm absoluta autonomia local. Somente em 3 de outubro de 1945, com a reformulação completa de suas instalações, é que foi oficialmente inaugurado o Parque de Exposições da Sociedade Agrícola de Pelotas, que tem como objetivo representar os interesses da classe agropecuária defendê-los, e que se destaca pelo papel de aglutinadora das atividades ligadas à agricultura e à pecuária na zona sul. A Associação Rural de Pelotas, aproveitando a estrutura física do seu Parque, realiza leilões que têm participação significativa na consolidação da posição de Pelotas como segundo maior centro de comercialização de animais do Estado.

Em Pelotas também existe a Associação Rural de Pelotas (ARP), fundada em vinte e quatro de setembro de 1966, com sede e foro jurídico em Pelotas. Sucedânea da Sociedade Agrícola Pastoril do Rio Grande do Sul e da Sociedade Agrícola de Pelotas, é constituída por pessoas físicas e jurídicas ligadas à atividade rural, que se organizam para fins não econômicos.

A Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ) representa cerca de 15 mil associados (no Brasil e no exterior). É uma entidade nacional que coordena e centraliza todas as atividades relacionadas ao zebu nas áreas técnica, política e econômica. O avanço do zebu no Brasil ocorreu graças à iniciativa empreendedora de pecuaristas, que uniram esforços para importar o gado da Índia e consolidar as raças zebuínas em solo brasileiro. As primeiras ações coletivas de criadores aconteceram em 1919, com a criação *Herd Book* da Raça Zebu, e continuaram ao longo dos anos.

A Associação Brasileira de Angus (ABA) foi fundada em 20 de setembro de 1963, por um grupo de criadores que se uniram para promover a raça e divulgar suas excepcionais qualidades no meio da criação de bovinos. Em sua existência, a ABA realizou diversas atividades, destacando-se o 1º Congresso Brasileiro de Aberdeen Angus, realizado em 1990, em Porto Alegre. Em 1989, a ABA iniciou o Teste de Avaliação de Ganho de Peso a Campo de Uruguaiana/RS, cujos resultados foram lançados com destaque na Expointer/90. Os animais participantes do teste foram comercializados no primeiro Remate de Rústicos da Expointer. A ABA também está presente durante toda a temporada de leilões particulares e feiras e exposições em todo o País.

A ABA também é responsável pelo Programa Carne Angus Certificada. Em atividade desde janeiro de 2003, é uma parceria entre a Associação Brasileira de Angus e o Frigorífico Mercosul Ltda., para produção de carne de alta qualidade. O principal objetivo é a valorização da carne de animais Angus e suas cruzas, garantindo aos produtores a diferenciação em termos de pagamento por qualidade e a participação em um projeto orientado

pelas novas tendências mundiais do agronegócio, fomentando o crescimento da Raça ANGUS como um todo. De acordo com essa visão, a produção animal está inserida em uma cadeia produtiva, que se estende do campo à mesa do consumidor. O produtor de bovinos de corte e a indústria frigorífica precisam estar em sintonia para oferecer ao mercado um produto que atenda às necessidades, desejos e preferências dos consumidores. Assim, o estabelecimento de parcerias, que visem à melhoria dos processos e dos produtos ao longo da cadeia produtiva, beneficia todos os elos, gerando um diferencial importantíssimo em tempos de alta competitividade. Nesse sentido, a Associação Brasileira de Angus e o Frigorífico Mercosul pretendem que esse projeto beneficie todos os envolvidos, privilegiando aqueles produtores que estiverem comprometidos com essa nova idéia.

A história da Associação dos Pecuáristas da Região de Irecê (APRIR) começou em 1999, com a disposição de alguns homens de largar seus afazeres, durante algumas horas, visando à concretização de um ideal, que era o de transformar a região de Irecê em uma potência pecuarista. A APRIR surgiu para suprir uma necessidade da região de Irecê, que tem um potencial muito grande para a pecuária; teve o papel principal, que foi o de criar a consciência de associativismo e cooperativismo. Atualmente, a APRIR possui um parque de Exposições (um dos melhores da Bahia) construído ao longo de seis anos de existência.

A Associação dos Pecuáristas do Vale do Ribeira (APECVAR), fundada em maio de 2002, nasceu com 22 associados fundadores, que já começam a colher os bons frutos da união. O presidente da APECVAR e diretor do Departamento Municipal de Desenvolvimento Econômico de Registro, Adolfo Vaz de Arruda Neto, revela que, por falta de organização, cada pecuarista vendia seus animais por um preço diferente, contribuindo para fortalecer o comprador, que podia impor seus valores na Região, sem parâmetros de mercado. "A Associação realizou sua primeira venda em conjunto e foi um sucesso". Foram comercializadas 400 cabeças de gado, de sete associados, para Piracicaba. "Conseguimos o preço cheio do dia", revela o presidente da APECVAR, lembrando que o valor varia conforme a época do ano e a demanda (oferta e procura).

A Associação para o Fomento à Pesquisa de Melhoramento de Forrageiras Tropicais (UNIPASTO) é uma associação composta por firmas e produtores de sementes de forrageiras, distribuídos pelos estados de Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo. Foi constituída com o objetivo de apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de novas cultivares de forrageiras tropicais e oferece suporte financeiro e logístico ao programa de melhoramento e avaliação de forrageiras da EMBRAPA Cerrados, Gado de Corte, Gado de Leite e Pecuária Sudeste; também tem como objetivo representar o setor de sementes de forrageiras junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, ABRASEM, e em outros fóruns de interesse do setor. A criação da UNIPASTO foi um grande avanço para o setor de sementes de forrageiras do Brasil. Como associação, as empresas brasileiras de sementes se fortaleceram, para competir em um mercado que, com a Lei de Proteção de Cultivares, vem sofrendo profundas mudanças.

A Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG), criada em meados de 1996, é uma entidade que tem sido uma das grandes responsáveis pela revolução provocada na forma de ver e entender a agricultura e todo o seu relacionamento setorial e extra-setorial envolvido. A ABAG parte das raízes e da evolução da AGRISHOW, um evento que impacta a concepção arcaica das feiras agropecuárias no país e de propostas de políticas para os dois últimos presidentes da República; também desenvolve parcerias para organização de encontros, seminários e congressos. A ABAG catalisa movimentos e interage com outros agentes interessados nas ações em que o

Brasil deve reivindicar seus justos direitos contra as políticas protecionistas praticadas pelo Primeiro Mundo e que lhe causam prejuízos. Paralelamente, envolve-se nas discussões que cercam a reforma fiscal e da Previdência, para minimizar o custo e desonerar as exportações dos gêneros agropecuários.

A Associação Nacional de Criadores e Pesquisadores (ANCP) foi criada em 1996, em Uberaba/MG, por criadores e pesquisadores participantes do Programa de Melhoramento Genético da Raça Nelore, para atender às Portarias 267/95 e 022/95, do MAPA, que tratam de pedido para registro e emissão do Certificado Especial de Identificação e produção (CEIP). É uma associação sem fins lucrativos e tem como objetivos promover pesquisas, prestar serviços técnico-científicos à comunidade, exercer atividades científicas e culturais, promover cursos, simpósios e estudos sobre o melhoramento genético de bovinos, emitindo, também, para os seus associados, o CEIP.

A Associação Brasileira de Inseminação Artificial (ASBIA) é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1974, e tem como objeto congregar as empresas que se dedicam ao fomento da pecuária no setor da produção e distribuição de sêmen, materiais e equipamentos de uso na inseminação artificial e de outros produtos ligados à reprodução animal. A ASBIA filiou-se, em 2004, à ABNP, cuja missão é levar informação ao produtor. Para isso, procura reunir o maior número possível de pecuaristas, no intuito de alcançar maior interação nas decisões da cadeia produtiva da carne. Um dos principais objetivos da entidade é conscientizar os criadores sobre a importância da produção de carne bovina de qualidade, difundindo a tecnologia de produção do novillo precoce, que oferece a carne desejada pelo mercado mundial, por suas características diferenciadas em termos de maciez, sabor e suculência, levando em consideração os conceitos de segurança alimentar e sanidade dos rebanhos.

A Associação é a única que possui o código de ética em seu *site*, considerando que todos os associados devem cumpri-lo e fazer uso do mesmo:

1. Todos os seus membros devem seguir as metas e objetivos da ASBIA e o seu código de Ética.
2. A publicação de avaliações genéticas de gado de corte e leite deve incluir, no mínimo:
  - Origem da Avaliação;
  - Data do Sumário;
  - Unidade de medida (PTA, PA, EPD, EBV, Kg, Lb, etc.);
  - Confiabilidade (acurácia).
3. A divulgação publicitária (catálogos, anúncios, jornais, informativos técnicos, etc.) não deve apresentar uma defasagem superior a 60 dias da publicação oficial da prova genética, tanto para gado de leite como de corte. Isto não será exigido para catálogos anuais.
4. Todos os membros utilizarão informações corretas levando em consideração suas organizações e defendendo as mesmas com provas adequadas. Será considerada antiética a utilização de publicidade comparativa utilizando o nome das empresas ou dos touros das empresas concorrentes.

Parágrafo único - qualquer publicação de informações técnicas deve citar a fonte da qual foi extraída.

5. Todas as empresas associadas devem ministrar seus programas de treinamento de Inseminação Artificial de acordo com o "Padrão **ASBIA** de Cursos de Inseminação Artificial em Bovinos".
6. A interferência com críticas sem fundamento, sobre técnicas e práticas utilizadas por um concorrente, é considerado antiético pela **ASBIA**.
7. Denegrir a qualidade de produtos, raças ou serviços dos sócios da **ASBIA** por funcionários ou representantes é considerado altamente antiético pela entidade e tal ato deve ser rechaçado pelos produtores, pois cada item tem seu nicho, objetivo e validade.
8. Qualquer dúvida ou desacordo na interpretação desses códigos deve ser submetido ao Conselho da **ASBIA**, para que sejam dirimidas tais dúvidas.
9. O Comitê de Ética estará incumbido de receber denúncia de infração do Código de Ética, julgando a sua procedência e emitindo parecer ao Conselho Administrativo, para punição da empresa infratora do Código.
10. Caso as provisões deste código violarem qualquer lei municipal, estadual ou federal, nem a **ASBIA** ou qualquer um de seus membros devem ser responsabilizados ou punidos pela concordância com os mesmos.

As denúncias devem ser enviadas à **ASBIA** ([asbia@asbia.org.br](mailto:asbia@asbia.org.br)), que as encaminhará ao Conselho de Ética.

## ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PRÉ-TESTE

1. Identificação da empresa:

- Razão Social: \_\_\_\_\_
- Localização/Cidade: \_\_\_\_\_
- Ano de Fundação: \_\_\_\_\_
- N° de pessoas que trabalham na propriedade [esposo (a), filhos, etc.] \_\_\_\_\_
- N° de funcionários na propriedade: \_\_\_\_\_
- E-mail/telefone para contato: \_\_\_\_\_

2. A pecuária de corte é explorada em área de:

( ) até 50 ha. ( ) de 51 até 200 ha ( ) maior que 201 ha

3. Dados pessoais:

- Nome: \_\_\_\_\_
- Cargo ocupado: \_\_\_\_\_
- Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

4. Como iniciou a empresa pecuária?

( ) arrendamento ( ) parceria ( ) herança ( ) doação ( ) capital próprio ( ) oportunidade de novo negócio ( ) outros (especificar): \_\_\_\_\_

5. O Sr. faz cotações de insumos ou pedidos de compras? ( ) cotações de insumos ( ) pedidos de compras

6. Quais são os insumos que o Sr. compra para utilizar na pecuária de corte?

7. Quando necessita comprar insumos (sal mineralizado, proteinado, ração, etc.), costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

8. Quando necessita comprar vacinas, vermífugos e outros medicamentos, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

9. Quando necessita comprar calcário, fertilizantes e sementes, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

10. Quando necessita comprar tratores, veículos, balanças, etc., costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

11. O Sr compra animais para engorda? ( ) Sim ( ) Não

12. Se o Sr. assinalar sim, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

13. O Sr. compra animais para recria? ( ) sim ( ) Não

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

14. O Sr. compra animais para revender? ( ) sim ( ) Não

15. Quando compra animais para revender, o Sr. costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Prazo e local de entrega					

16. A empresa adquire sêmen? Se a resposta for sim, costuma negociar as condições?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					

17. Quais as vantagens que consegue quando negocia suas compras?

18. Quais as desvantagens que percebe quando negocia suas compras?

19. A empresa adquire insumos diretamente da indústria? ( ) Sim ( ) Não

20. A empresa adquire insumos? Onde? Cite cinco principais fornecedores.

21. Quais são as facilidades encontradas para adquirir insumos, máquinas e equipamentos?

22. Quais são as dificuldades encontradas para adquirir insumos, máquinas e equipamentos?

23. Do faturamento anual da empresa, qual porcentagem de compras é feita à vista?

( ) 10% ( ) 20% ( ) 30% ( ) 40% ( ) 50% ( ) 60% ( ) 70% ( ) 80% ( ) 90% ( ) 100%.

24. A empresa faz ou fez algum tipo de financiamento? Qual? O que achou?

25. A empresa já obteve incentivos fiscais ou ajuda financeira por meio de programas do governo? Quais?

26. Onde a empresa busca informações para se manter atualizada? Com que frequência?

Meio utilizado	Diário	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Rádio						
TV						
Jornal local impresso						
Revista especializada						
Leilão						
Amigos						
Internet						
Feiras						
Outros						

27. Destes meios, qual é o que fornece mais informações para o auxílio das negociações de compras.

Dê uma nota de 0 a 5 ( 0 para menos informações e 5 para mais informações)

Meio utilizado	Rádio	TV	Jornal	Revista	Leilão	Amigos	Internet	Feiras	Outros (citar)
Nota									

28. Para o micro e pequeno produtor é mais relevante buscar informações para subsidiar as negociações com: Enumere de 1 a 4 (sendo um para maior importância e quatro para a menor importância).

( ) amigos ( ) televisão ( ) leilão ( ) feiras do setor.

29. Algum banco já lhes ofereceu serviços? ( ) Sim ( ) Não Qual. \_\_\_\_\_

30. Alguma indústria de insumos já lhes ofereceu produtos, diretamente? ( ) Sim ( ) Não. Qual \_\_\_\_\_

**\* Nas questões de número trinta e um até a cinquenta e oito o respondente somente deveria assinalar uma alternativa.**

31. Na sua opinião: O pecuarista que prefere correr riscos pode obter melhores resultados?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

32. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

33. O pequeno produtor imagina ter alguma autoridade quando negocia com um fornecedor?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

34. O pequeno produtor pode conseguir tudo que imagina quando negocia com um fornecedor?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

35. Na sua opinião: Consegue uma melhor vantagem na negociação quem possui um maior número de informações?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

36. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

37. Todo pecuarista deve saber pesar os prós e os contras em uma negociação? O Sr. se considera um negociador?

( ) cauteloso ( ) ganancioso ( ) prefere esperar e não fechar negócios as pressas ( ) prefere se arrepender após o negócio fechado

38. Na sua opinião: Consegue uma maior vantagem em uma negociação quem utiliza especialistas para negociar?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

39. Na sua opinião: O pecuarista que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores.

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

40. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fazer cotações de preços?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

41. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fechar o negócio?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

42. Na sua opinião: O vendedor deve possuir alguma identificação, na vestimenta, do produto que está vendendo? ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

43. Na sua opinião: O vendedor deve se vestir igual ou semelhante ao pequeno pecuarista?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
44. Na sua opinião: O produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
45. Possui maior poder de negociação quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
46. O Sr. possui controle dos seus recursos, investimentos, dinheiro, etc.?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
47. Na sua opinião: O pecuarista que possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados na negociação?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
48. Na sua opinião: O vendedor que atende às exigências específicas do cliente (freguês) procurando atender a suas reais e verdadeiras necessidades consegue negociar melhor?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
49. O pequeno pecuarista investe tempo e esforço em uma negociação.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
50. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem recompensas, trocas de favores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
51. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem golpes sujos.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
52. Os pecuaristas se identificam mais com alguns vendedores do que com outros.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
53. Existe oportunismo por parte dos fornecedores de insumos em relação aos pequenos produtores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
54. Os pequenos pecuaristas costumam questionar seus fornecedores?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
55. Na sua opinião os pecuaristas são persistentes quando negociam.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
56. Os fornecedores de insumos entendem as necessidades e os desejos dos pequenos produtores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
57. O Sr. costuma se preocupar demais quando precisa comprar insumos.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
58. Poder de barganha: Os pecuaristas possuem poder de barganha com seus fornecedores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
59. Quais são os fatores que mais interferem na busca do sucesso em uma negociação?
60. Ninguém gosta de ser “passado para trás”, enganado em uma negociação por seu fornecedor. Cite os principais fatores negativos pelos quais você deixaria de comprar de determinado fornecedor.

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE - RESPONDIDO

### 1. Identificação da empresa:

- Razão Social: Sítio Bela Vista
- Localização/Cidade: São José do Rio Preto
- Ano de Fundação: 1937
- Nº de pessoas que trabalham na propriedade [esposo (a), filhos, etc.] 03
- Nº de funcionários na propriedade: 01
- E-mail/telefone para contato: não possui

### 2. A pecuária de corte é explorada em área de:

(X) até 50 ha. ( ) de 51 até 200 ha ( ) maior que 201 ha

### 3. Dados pessoais:

Nome: Ozirede Panzarini

Cargo ocupado: Proprietário

Tempo na empresa: 69 anos

O Sr. Ozirede, conhecido entre os produtores rurais como líder natural, foi um dos fundadores da Café Alta, atualmente Rio Alta (fornecedor de insumos). Pela experiência adquirida no campo, é como se fosse um consultor de negócios para quem pretende entrar no segmento da pecuária em São José do Rio Preto.

Nunca freqüentou a escola, pois, naquele tempo, as aulas aconteciam de duas a três vezes por semana, quem freqüentava escolas eram os mais favorecidos financeiramente e seus pais e familiares acreditavam que não era necessário freqüentar escola para aprender a lidar com a terra, o campo e os animais.

Sua filosofia de vida é “Trabalho, Trabalho, Trabalho” e “não ter dívidas”; faz tudo na raça, se não tiver dinheiro não compra e procura pelo menor preço e produto de procedência.

Avesso a novas tecnologias, porém preocupado com as questões ambientais que afetam as atividades rurais, não acredita em políticas públicas que possam fortalecer, favorecer ou auxiliar os pequenos produtores da pecuária na região de São José do Rio Preto.

Quanto à associação dos produtores rurais, acreditou nela no passado. Atualmente ela não visa a melhorias para os pequenos produtores; pelo contrário, a associação visa cumprir as legislações que vêm na contra-mão das atividades rurais: “só fazem reuniões, que não vira em nada, é puro interesse político”.

### 4. Como iniciou a empresa pecuária? Com capital próprio.

5. O Sr. faz cotações de insumos ou pedidos de compras? Faz cotações de insumos e compra onde for mais barato.

6. Quais são os insumos que o Sr. compra para utilizar na pecuária de corte? Soja, farelo de soja, medicamentos e vacinas.

7. Quando necessita comprar insumos (sal mineralizado, proteinado, ração, etc.), costuma negociar?

a) O preço e a qualidade do produto: procura negociar várias vezes;

b) O prazo: procura negociar sempre;

c) Maior quantidade: Sempre que possível; se conseguir negociar melhor, compra maior quantidade de milho e prefere guardar na CEAGESP;

d) Prazo e local de entrega: Não existe negociação, pois os fornecedores não fazem nenhum tipo de entrega.

8. Quando necessita comprar vacinas, vermífugos e outros medicamentos, costuma negociar?

a) O preço e o prazo: procura negociar várias vezes;

- b) A qualidade do produto: Nunca negocia. Só utiliza produtos Bayer; é tradição;
- c) Quantidade: Número exato do que necessita;
- d) Prazo e local de entrega: Nunca.

9. Quando necessita comprar calcário, fertilizantes e sementes, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					X
Prazo					X
Qualidade do produto				X	
Maior quantidade		X			
Prazo e local de entrega	X				

Para as compras de calcário, fertilizantes, adubos e sementes, o entrevistado prefere comprar em parceria com seu genro; percebeu que comprando uma maior quantidade consegue negociar preço, prazo, condições de pagamento e local de entrega.

Na última compra que fez, de calcário, ambos fizeram cotações, sobre o total necessário para as duas propriedades. Eram sete carretas, pesquisaram e conseguiram um preço diferenciado, devido à quantidade, com prazo de 30 dias para o pagamento e o fornecedor entregou nas duas propriedades.

Já na compra de adubos, era necessário comprar vinte e oito toneladas, carga fechada, conseguiram comprar, à vista e em dinheiro, na cidade de Cubatão.

10. Quando necessita comprar tratores, veículos, balanças, etc., costuma negociar?

A última compra de equipamentos foi feita em meados de 1971. Aproximadamente há trinta e sete anos não negocia esse tipo de compra. Possui um trator, um arado e uma grade, e todos foram comprados à vista. Primeiro juntou o dinheiro e depois comprou.

11. O Sr compra animais para engorda? Atualmente não, mas já comprou grande quantidade.

12. O Sr. compra animais para recria? Atualmente não, mas já comprou em grande quantidade.

13. O Sr. compra animais para revender? Atualmente não, mas já comprou em grande quantidade.

14. Quando compra animais para revender o Sr. costuma negociar?

15. A empresa adquire sêmen? Se a resposta for sim, costuma negociar as condições?

A empresa não compra sêmen.

16. Quais as vantagens que consegue quando negocia suas compras?

Nenhuma, pois as propriedades não estão dando o retorno esperado, e os pecuaristas estão “quebrados”.

17. Quais as desvantagens que percebe quando negocia suas compras? Preços altos.

18. A empresa adquire insumos diretamente da indústria? Não.

19. A empresa adquire insumos? Onde? Cite cinco principais fornecedores.

Rio Alta, Agromonte, Coopercitrus, empresa perto do cemitério novo.

20. Quais são as facilidades encontradas para adquirir insumos, máquinas e equipamentos?

Tem crédito onde for comprar, mas a maioria de suas compras são à vista.

21. Quais são as dificuldades encontradas para adquirir insumos, máquinas e equipamentos?

Pesquisar preços pelo telefone e pessoalmente.

22. Do faturamento anual da empresa, qual porcentagem de compras é feita à vista? 90%.

23. A empresa já obteve incentivos fiscais ou ajuda financeira por meio de programas do governo? Quais?

Não. Atualmente a burocracia é grande, e sua maior preocupação é que a propriedade seja hipotecada para conseguir algum tipo de financiamento; também é necessário certidão quinquenária do cartório, então prefere

não arriscar. Preferiu arrendar parte da propriedade para usina de açúcar de álcool pois ultimamente foi criada a Secretaria do Meio Ambiente, que está dificultando ainda mais o trabalho dos pequenos produtores da pecuária.

No passado, o pequeno produtor tinha autonomia para decidir o que era melhor para ele. Atualmente, precisa informar o que será feito na propriedade para que eles analisem o projeto e se o mesmo é viável ou não.

Na concepção do entrevistado, o produtor sabe o que é bom para a terra e para os animais; anos após anos está preocupado com as questões ambientais, separando o lixo, as embalagens de agrotóxicos, as seringas e tudo mais que agrida a natureza.

Sua última tentativa foi arrumar a represa, tirou fotos da propriedade, seu genro montou um projeto do que seria feito na propriedade e a Secretaria do Meio Ambiente disse que o projeto não poderia ser colocado em prática.

Na cidade e região muitos produtores estão tendo dificuldades com essa Secretaria, alguns não respeitam o que é determinado e na calada da noite ou em finais de semanas árvores antigas estão sendo cortadas, derrubadas, matas ciliares estão sendo destruídas; a única alternativa que nos resta, é arrendar para plantar cana-de-açúcar.

24. Onde a empresa busca informações para se manter atualizada? Com que frequência?

O único meio utilizado para obter informações é a televisão, assistida na propriedade, diariamente. Os programas favoritos são os jornais, as telenovelas e programas com informações sobre o meio rural. Sua fonte de informação preferida é o jornal impresso; porém, falta-lhes tempo para leitura, que só é possível em alguns finais de semana. Quanto aos amigos, também são fontes de informações fidedignas. Quando se encontram, a troca de informações ocorre naturalmente.

25. Desses meios, qual é o que fornece mais informações para o auxílio das negociações de compras?

O entrevistado disse que é a televisão, porém não soube dar uma nota, conforme pergunta número vinte e seis, quando se perguntou que nota, de 0 a 5 (0 para menos informações e 5 para mais informações), ele daria para esse veículo de comunicação.

26. Para o micro e pequeno produtor é mais relevante buscar informações para subsidiar suas negociações com:

Os amigos, sem dúvida.

27. Algum banco já lhes ofereceu serviços?

Sim, o Itaú lhes ofereceu a carteira agrícola e linhas de crédito, porém o entrevistado tem medo de pegar dinheiro emprestado e depois não conseguir pagar o que está sendo cobrado. Já presenciou a perda de terras de produtores para instituições financeiras.

28. Algum indústria de insumos já lhes ofereceu produtos, diretamente?

Sim, há muitos anos, quando possuía também uma granja.

29. Na sua opinião: O pecuarista que prefere correr riscos pode obter melhores resultados?

Discordo totalmente.

30. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros?

Concordo totalmente.

31. O pequeno produtor imagina ter alguma autoridade quando negocia com um fornecedor?

Discordo totalmente.

32. O pequeno produtor pode conseguir tudo que imagina quando negocia com um fornecedor?

Concordo totalmente.

33. Na sua opinião: Consegue uma melhor vantagem na negociação quem possui uma maior número de informações?

Concordo totalmente.

34. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos?

Concordo.

35. Todo pecuarista deve saber pesar os prós e os contras em uma negociação? O Sr. se considera um negociador?

Cauteloso.

36. Na sua opinião: Consegue uma maior vantagem em uma negociação quem utiliza especialistas (corretor) para negociar?

Concordo.

37. Na sua opinião: O pecuarista que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores.

Discordo.

38. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fazer cotações de preços?

Concordo totalmente.

39. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fechar o negócio?

Concordo totalmente.

40. Na sua opinião: O vendedor deve possuir alguma identificação na vestimenta do produto que está vendendo? Discordo totalmente.

41. Na sua opinião: O vendedor deve se vestir igual ou semelhante ao pequeno pecuarista?

Discordo totalmente.

42. Na sua opinião: O produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados?

Concordo totalmente

43. Possui maior poder de negociação quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação?

Não concordo nem discordo.

44. O Sr. possui controle dos seus recursos, investimentos, dinheiro, etc.?

Concordo totalmente

45. Na sua opinião: O pecuarista que possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados na negociação?.

Não concordo nem discordo.

46. Na sua opinião: O vendedor que atende às exigências específicas do cliente (freguês), procurando atender a suas reais e verdadeiras necessidades, consegue negociar melhor?

Concordo totalmente

47. O pequeno pecuarista investe tempo e esforço em uma negociação.

Concordo.

48. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem recompensas, trocas de favores.

Concordo.

49. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem golpes sujos.

Concordo totalmente

50. Os pecuaristas se identificam mais com alguns vendedores do que com outros.

Concordo.

51. Existe oportunismo por parte dos fornecedores de insumos em relação aos pequenos produtores.

Concordo totalmente

52. Os pequenos pecuaristas costumam questionar seus fornecedores.  
Concordo.
53. Na sua opinião: Os pecuaristas são persistentes quando negociam.  
Concordo totalmente.
54. Os fornecedores de insumos entendem às necessidades e aos desejos dos pequenos produtores.  
Discordo totalmente.
55. O Sr. costuma se preocupar demais quando precisa comprar insumos.  
Discordo.
56. No seu ponto de vista: Os pecuaristas possuem poder de barganha com seus fornecedores?  
Discordo.
57. Quais são os fatores que mais interferem na busca do sucesso em uma negociação?  
O dinheiro fala mais alto, preço e qualidade dos produtos também estão em jogo.
58. Ninguém gosta de ser “passado para trás”, enganado em uma negociação por seu fornecedor. Cite os principais fatores negativos pelos quais você deixaria de comprar de determinado fornecedor.  
Não conhecer o produto, sua procedência, se realmente trará o resultado como promete.
59. O que é ser ético na pecuária?  
É honrar o que disse.
60. O Sr. faz parte de alguma associação de produtores rurais?  
O entrevistado foi um dos fundadores da Café Alta, atualmente Rio Alta (fornecedor de insumos). Acredita que, atualmente, a associação de produtores rurais só se preocupa em fazer reuniões e não vem mostrando resultados favoráveis aos pequenos produtores.

## ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - FINAL

1. Identificação da empresa:

Razão Social: \_\_\_\_\_

Localização/Cidade: \_\_\_\_\_

Ano de Fundação: \_\_\_\_\_

Nº de pessoas que trabalham na propriedade [esposo (a), filhos, etc.] \_\_\_\_\_

Nº de funcionários na propriedade: \_\_\_\_\_

E-mail/telefone para contato: \_\_\_\_\_

2. A pecuária é explorada em área de:

( ) até 50 ha. ( ) de 51 até 200 ha ( ) maior que 201 há

3. Dados pessoais:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estudou até que ano - série: \_\_\_\_\_

4. Como iniciou a empresa pecuária?

( ) arrendamento ( ) parceria ( ) herança ( ) capital próprio ( ) oportunidade de novo negócio ( ) outros (especificar): \_\_\_\_\_

5. O Sr. faz cotações de insumos ou compras? ( ) cotações de insumos ( ) compras

6. A empresa adquire insumos? Onde? Cite cinco principais fornecedores.

7. Quais são os insumos que o Sr. compra para utilizar na pecuária de corte?

8. A empresa adquire insumos diretamente da indústria? ( ) Não ( ) Sim Qual \_\_\_\_\_

9. Quando necessita comprar insumos (sal comum, mineralizado, proteinado, ração, etc.), costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

10. Quando necessita comprar vacinas, vermífugos e outros medicamentos, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

11. Quando necessita comprar calcário, fertilizantes e sementes, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

12. Quando necessita comprar tratores, veículos, balanças, etc., costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

13. O Sr. compra animais para engorda? ( ) Sim ( ) Não

14. Se sim, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

15. O Sr. compra animais para recria? ( ) sim ( ) Não

16. Se sim, costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

17. O Sr. compra animais para revender? ( ) sim ( ) Não

18. Quando compra animais para revender o Sr. costuma negociar?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					
Qualidade do produto					
Maior quantidade					
Local de entrega					

19. A empresa adquire sêmen? Se a resposta for sim, costuma negociar as condições?

Condições	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Várias vezes	Sempre
Preço					
Prazo					

20. Quais as facilidades ou vantagens que consegue quando negocia suas compras?

21. Quais as dificuldades ou desvantagens que percebe quando negocia suas compras?

22. Do faturamento anual da empresa, qual porcentagem de compras é feita à vista?

( ) 10% ( ) 20% ( ) 30% ( ) 40% ( ) 50% ( ) 60% ( ) 70% ( ) 80% ( ) 90% ( ) 100%.

23. A empresa faz ou fez algum tipo de financiamento? ( ) Sim ( ) Não. Qual? O que achou?

24. A empresa já obteve incentivos fiscais ou ajuda financeira por meio de programas do governo? Quais?

25. Onde a empresa busca informações para se manter atualizada? Com que frequência?

Meio utilizado	Diário	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Rádio						
TV						
Jornal local impresso						
Revista especializada						
Leilão						
Amigos						
Internet						
Feiras						
Outros						

26. Desses meios, qual é o que fornece mais informações para o auxílio das negociações de compras?

Dê uma nota de 0 a 5 ( 0 para menos informações e 5 para mais informações)

Meio utilizado	Rádio	TV	Jornal	Revista	Leilão	Amigos	Internet	Feiras	Outros (citar)
Nota									

27. Para o micro e pequeno produtor é mais relevante buscar informações para subsidiar suas negociações com:

Enumere de 1 a 4 (sendo um para maior importância e quatro para a menor importância).

( ) amigos ( ) televisão ( ) leilão ( ) feiras do setor.

28. Algum banco já lhes ofereceu serviços? ( ) Sim ( ) Não. Qual? \_\_\_\_\_

**\*Nas questões de número vinte e nove até a cinquenta e seis, o respondente somente deveria assinalar uma alternativa.**

29. Na sua opinião: O pecuarista que prefere correr riscos pode obter melhores resultados?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

30. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais recursos financeiros?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

31. O pequeno produtor imagina ter alguma autoridade quando negocia com um fornecedor?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

32. O pequeno produtor pode conseguir tudo que imagina quando negocia com um fornecedor?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

33. Na sua opinião: Consegue uma melhor vantagem na negociação quem possui um maior número de informações?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

34. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação aquele produtor que está disposto a correr riscos?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

35. Todo pecuarista deve saber pesar os prós e os contras em uma negociação? O Sr. se considera um negociador?

( ) cauteloso ( ) ganancioso ( ) prefere esperar e não fechar negócios as pressas ( ) prefere se arrepender após o negócio fechado

36. Na sua opinião: Consegue uma maior vantagem em uma negociação quem utiliza especialistas para negociar?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

37. Na sua opinião: O pecuarista que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência acaba sendo mais respeitado pelos vendedores?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

38. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fazer cotações de preços?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

39. Na sua opinião: Consegue uma melhor negociação quem possui mais tempo para fechar o negócio?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

40. Na sua opinião: O vendedor deve possuir alguma identificação, na vestimenta, do produto que está vendendo?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

41. Na sua opinião: O vendedor deve se vestir igual ou semelhante ao pequeno pecuarista?

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

42. Na sua opinião: O produtor que possui mais acesso a informações sobre o segmento da pecuária consegue melhores resultados?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
43. Possui maior poder de negociação quem possui equipes de especialistas para moderar uma negociação.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
44. O Sr. possui controle dos seus recursos, investimentos, dinheiro, etc.? ( ) sim ( ) não
45. Na sua opinião: O pecuarista que possui habilidade para conseguir o compromisso do vendedor consegue melhores resultados na negociação?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
46. Na sua opinião: O vendedor que atende às exigências específicas do cliente (freguês), procurando atender a suas reais e verdadeiras necessidades, consegue negociar melhor?  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
47. O pequeno pecuarista investe tempo e esforço em uma negociação.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
48. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem recompensas, trocas de favores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
49. Em uma negociação entre pecuaristas e vendedores é comum existirem golpes sujos.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
50. Os pecuaristas se identificam mais com alguns vendedores do que com outros.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
51. Existe oportunismo por parte dos fornecedores de insumos em relação aos pequenos produtores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
52. Os pequenos pecuaristas costumam questionar seus fornecedores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
53. Na sua opinião: Os pecuaristas são persistentes quando negociam.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
54. Os fornecedores de insumos entendem as necessidades e os desejos dos pequenos produtores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
55. O Sr. costuma se preocupar demais quando precisa comprar insumos.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
56. Poder de barganha: Os pecuarista possuem poder de barganha com seus fornecedores.  
( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente
57. O que é ser ético (correto, honesto, justo) na pecuária de corte?
58. O que é ser antiético (incorreto, desonesto, injusto) na pecuária de corte?
59. Ninguém gosta de ser “passado para trás”, enganado em uma negociação por seu fornecedor. Cite os principais fatores negativos pelos quais você deixaria de comprar de determinado fornecedor.
60. O Sr. é faz parte de alguma associação de produtores rurais? ( ) não ( ) sim. Qual?

## ANEXO E - OS TRÊS PRINCIPAIS FORNECEDORES DE INSUMOS DA PECUÁRIA EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

### 1.1 Coopercitrus – Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo

Fundada em 14 de maio de 1976, por meio da fusão de duas cooperativas já existentes: a Cooperativa Agropecuária da Zona de Bebedouro (Capezobe), fundada em 1964, em Bebedouro, e a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores D'Oeste de São Paulo (Capdo), fundada em 1950, em Monte Azul Paulista. Assim, nasceu com um quadro social de 1920 cooperados.

Inicialmente, atuava apenas em 55 municípios da Região Norte de São Paulo. Desde 1997, a Coopercitrus vem ampliando sua área de atuação, que atualmente engloba os estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Tocantins, contando, em 2007, com um quadro social superior a 15 mil associados.

#### 1.1.1 A área comercial da Coopercitrus

A Coopercitrus mantém lojas de insumos e implementos agrícolas situadas em cidades estratégicas, no estado de São Paulo e no Triângulo Mineiro, permitindo que os produtores rurais dessas regiões contem com o apoio de que necessitam, próximo de suas propriedades.

Essa rede fornece aos cooperados todos os produtos necessários às suas atividades rurais, incluindo sementes, corretivos, fertilizantes, adubos foliares, ferragens, defensivos, produtos veterinários, máquinas, implementos, acessórios e muitos outros itens para uso diário na agricultura (lonas, arames, etc), de primeira qualidade, adquiridos diretamente dos fabricantes. Também oferece apoio técnico especializado, efetuado por engenheiros agrônomos e técnicos agropecuários. As lojas da Coopercitrus contam com vendedores externos, que oferecem amplo apoio aos cooperados e trabalham visando agilizar os processos de vendas e financiamentos de máquinas e implementos, assim como de insumos agrícolas.

O Setor de Fertilizantes da Coopercitrus orienta os cooperados sobre o uso apropriado de fertilizantes e lhes indica as fórmulas mais adequadas para cada caso. A principal fonte de fornecimento desse setor é a Cooperfertil (Cooperativa Central de Fertilizantes), da qual a Coopercitrus é uma das cotistas. Com fábrica localizada em Campinas, a Cooperfertil é capaz de produzir 250 mil toneladas anuais de formulações com nutrientes básicos e micro- nutrientes.

#### 1.1.2 Modalidades de Vendas:

A Coopercitrus - Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo possui três modalidades de vendas de insumos:

**Primeira modalidade de vendas - cliente não cadastrado:** o produtor não precisa se cadastrar, porém todas as suas compras só podem ser à vista e o preço pago pelo produto adquirido é o mesmo preço do produto que seria fornecido a um produtor cadastrado.

**Segunda modalidade de vendas - cliente cadastrado:** o produtor deve se **cadastrar** para essa modalidade de vendas, e o primeiro passo a ser seguido pelo produtor é preparar e entregar à Coopercitrus os seguintes documentos:

- a) Certidão de ações cíveis (fornecida pelo cartório distribuidor judicial/fórum do domicílio do produtor) e dos últimos cinco anos (original e recente); se for positiva, solicitar certidão esclarecedora;
- b) Certidão de protesto (fornecida pelo cartório de protestos) do domicílio do produtor e dos últimos cinco anos (original e recente);
- c) Certidão de matrícula do imóvel rural (fornecida pelo cartório de registro de imóveis), original ou autenticada e recente;
- d) Certidão de quitação do ITR (fornecida pela Receita Federal) ou cinco últimos ITRs somente para áreas maiores de 200 ha;
- e) Uma cópia do Cadastro de Pessoa Física (CPF) e do Registro Geral (RG) do produtor e do cônjuge;
- f) DECAP – Declaração Cadastral de Produtor;
- g) Comprovante de residência (água, luz, telefone).

Após aprovado seu cadastro, o produtor poderá efetuar suas compras, de acordo com suas necessidades e de acordo com seu limite de crédito em função de seu cadastro, sendo que cada produtor é um produtor; o tratamento é diferenciado em função de seu cadastro.

**Terceira modalidade de vendas – cliente cooperado:** o produtor deve ser **cooperado** para essa modalidade de vendas; o primeiro passo a ser seguido pelo produtor é preparar e entregar os mesmos documentos da segunda modalidade à Coopercitrus, pagar uma taxa de inscrição de R\$100,00 (cem reais), em única parcela, apenas no momento de sua filiação, e a cada dois anos deve retornar e renovar apenas a certidão de matrícula do imóvel.

Na Tabela 1, será demonstrada a diferença de preços praticada pela Coopercitrus e qual a vantagem do produtor ser cooperado ou não da Coopercitrus.

TABELA 1: Preços praticados pela Coopercitrus por modalidade de vendas

Produto	Preços praticados para	
	1ª e 2ª modalidades	3ª modalidade
Arame farpado elefante	117,00	113,00
Ivomec 500ml	157,00	152,00
Grampo de cerca	4,25	4,00
Motosserra Stihl MS-380	1.670,00	1.600,00
Óleo 15 W 40 Texaco	113,30	109,90
Farelo de Soja	29,00	28,00
Farelo de Algodão	22,30	21,50
Farelo de trigo 40kg	13,56	13,00
Mata bicheira fort dodg	3,80	3,69
Arame liso Belgo	197,00	190,00
Sal mineral matsuda frostim	33,32	32,30
Sal mineral matsuda 20	28,70	27,80
Colhedora de forragem IF 92Z10	11.650,00	11.200,00

Fonte: Elaborada pela auttora, com base na pesquisa realizada *in loco*.

Com base nas três modalidades, o vendedor possui algumas cartas guardadas para poder negociar com o cliente; entretanto, o preço fornecido pelo telefone é um e o preço praticado quando o cliente visita a loja é outro.

No caso da colhedora de forragem IF 92Z10, um produtor cooperado poderá adquiri-la em cinco vezes sem juros; caso ele seja apenas cadastrado, poderá comprar com uma entrada e mais dois pagamentos.

Para a Coopercitrus, cada produtor rural é um cliente e possui um tratamento diferenciado. As taxas de juros praticadas variam em função do produto e do mercado.

A menor taxa de juros praticada pela Coopercitrus é de 1,8% ao mês, na compra de defensivos agrícolas, e 2,2% para produtos veterinários, ferragens e lubrificantes; a maior é 8,75%, onde o produtor pode financiar adubos e pagar com o crédito rural (recurso próprio da Coopercitrus), em dezoito meses.

Em um mercado cada vez mais globalizado, o produtor ficou esperto e faz cotações de preços desde São Paulo até “o fundo de quintais”, procurando preços menores. No segmento da pecuária é difícil trabalhar com preços, pois a concorrência é desleal.

A Coopercitrus enfrenta dois grandes problemas: o primeiro, é que grande parte dos produtores rurais de São José do Rio Preto foram cooperados da Cooperativa Café Alta e não querem se cooperar a uma cooperativa, novamente, devido ao seu fechamento e às dívidas deixadas para os cooperados. O segundo problema é a tomada de decisão, que não é autônoma: a loja de São José do Rio Preto se reporta à Matriz e, para baixar preços, é necessário mostrar que o concorrente está vendendo mais barato do que eles; somente assim, a diretoria dá autorização para o preço ser igual ao do concorrente.

### **1.1.3 Ética nas negociações na Coopercitrus**

Na visão da Coopercitrus, fazer promoções de preços de produtos que estão com a validade vencida não é ético; porém, nesse mercado, é comum encontrar produtos com vencimentos próximos e preços mais acessíveis, o que acaba atraindo pequenos produtores para os concorrentes.

No tocante às questões éticas, a Coopercitrus tem como filosofia: respeitar as pessoas, ter coerência no atendimento ao cliente, o vendedor deve manter a calma e vender o produto preservando sua qualidade, o que o cliente falar está correto.

## **2.2 AGROMONTE - Comércio de Insumos Agrícolas e Veterinários Ltda.**

Situada na rua Pedro Amaral, atua na região Noroeste do estado de São Paulo e fortemente no mercado de produtos e serviços agropecuários em todo o território nacional. Sua fundação foi em junho de 1986, em Monte Aprazível, por isso o nome Agromonte. Mais tarde abriu duas filiais: em São José do Rio Preto, em 1994, e em Nhandeara, em 1995. Em 1997, centralizou toda sua atividade em São José do Rio Preto.

A Agromonte tem por missão fornecer produtos e serviços agropecuários com a máxima qualidade e preços competitivos, visando à satisfação, produtividade e lucratividade de seus clientes. Entre seus valores, preza por clientes satisfeitos, com integridade total e qualidade em tudo que faz.

### **2.2.1 Modalidades de Vendas**

Na visão do entrevistado da Agromonte, os clientes não fazem cotações de preços; a maioria de seus clientes compram sem ver o preço. Raras vezes algum cliente liga para fazer cotações de preço; nesse caso, o vendedor deve primeiramente identificar o cliente, satisfazer suas necessidades e resolver seus problemas.

Para que um produtor possa comprar da Agromonte é necessário um cadastro aprovado, com inscrição do produtor rural, CNPJ da propriedade, endereço de correspondência, instituições financeiras com que trabalha e um banco para as cobranças devidas.

Para atrair seus clientes a empresa oferece prestação de serviços com dois veterinários, dois engenheiros agrônomos, três zootecnistas e assistência técnica especializada diariamente; caso o produtor necessite, é só ir até à loja e os técnicos estarão lá, de plantão, para atender às necessidades dos clientes.

A Agromonte se considera uma empresa sólida, capaz de atender seus clientes da melhor maneira possível, com tradição e confiabilidade; cada cliente é um cliente e deve ser tratado individualmente, no balcão, pelos sete vendedores que possui.

### **2.2.2 Ética nas negociações na Agromonte**

Em se tratando das questões éticas, o entrevistado disse que a empresa precisa ter lucro, e que a tarefa dos vendedores é vender; quando se fala em ética no dia-a-dia, na prática, é necessário “blefar”, jogar. Nesse mercado não existem formas de conduta ética e sim um padrão imposto pelo mercado, que deve ser seguido com seriedade e honestidade, deixando o cliente satisfeito. Existem muitos “picaretas”, principalmente atendendo tele vendas; algumas pessoas vendem pelo telefone sem ter o produto para entregar, o que faz com que as empresas sérias se destaquem.

### **2.3 RIO ALTA Comércio de Produtos Agropecuários**

Instalada na Av. Phildelpho M. Gouveia Neto, fundada em 30 de junho de 1998, está localizada em um ponto estratégico, a 500 metros do centro da cidade, e nosso entrevistado foi o gerente.

A Rio Alta tem como objetivo participar de feiras, eventos e cursos, para conhecer as novas tecnologias e avanços da ciência. Sempre atenta à competência e qualidade dos produtos, procura dar aos seus clientes um atendimento de primeiro mundo. Com humildade, reconhece que tem capacidade e competência para superar a concorrência.

A empresa procura atender a todas as necessidades de seus clientes, expondo seus produtos de maneira que os clientes se sintam em casa, bem à vontade, conforme demonstra foto 1.



Fonte: Foto n. 4. Disponível em: <<http://www.rioalta.com.br/loja.html>>. Acesso em: 12 jan. 2007, 10:47:32.

Para que os clientes possam efetuar suas compras, a empresa exige um cadastro que deve ser atualizado pelo vendedor, e para o cadastro o produtor deve possuir inscrição de produtor rural na Secretaria da Fazenda, CPF e RG e informações comerciais.

Para os clientes não cadastrados, a Rio Alta solicita o nome ou razão social, nome fantasia da propriedade, endereço completo e município e os dados para cobrança: inscrição de produtor, telefone, CPF, RG, CNPJ e Inscrição Estadual, três referências comerciais e bancos com os quais a empresa opera.

Entre os produtos comercializados na loja destacam-se os mencionados na Tabela 2. Porém, possui em seus estoques desde uma agulha descartável, que custa R\$0,06 (seis centavos), até implementos agrícolas, de R\$7.000,00 (sete mil reais):

TABELA 2: Linhas de produtos comercializados na loja em São José do Rio Preto

<b>Veterinários</b>	<b>Agrícolas</b>	<b>Insumos</b>
Linha Bayer	Linha Bayer Crospscience	Selaria
Linha Pet	Domisanitários	Arames
Linha Vallee	Jardinagem	Ferramentas
Linha Merial	Defensivo Agrícola	Implementos Agrícolas
Suplementos	Sementes, fertilizantes e corretivos	

Fonte: Produtos: Faça-nos uma visita e conheça nossa linha de completa de produtos, ferramentas e máquinas. Disponível em: <<http://www.rioalta.com.br/loja.html>>. Acesso em: 12 jan. 2007, 10:49:23.

A empresa procura atender às necessidades de seus clientes, divulgando seus produtos na televisão, rádio local, jornal impresso e mala direta, por meio da caixa postal do produtor rural. Funciona em um prédio onde esteve instalada, por muitos anos, a Cooperativa Café Alta, que faliu, deixando dívidas aos seus cooperados, facilitando a memória do produtor, que estava acostumado a comprar seus insumos agropecuários na Cooperativa e agora compra na Rio Alta. A empresa mantém, inclusive, em seu quadro de funcionários, ex-funcionários da Cooperativa, para que o produtor acredite que ainda é cooperado e encontra tudo que precisa em um único lugar.

Na visão do gerente da Rio Alta, o pequeno produtor está fazendo cotações de preços, antes de se dirigir à loja. Como política, a empresa vende seus produtos em até oito vezes para clientes cadastrados, procurando dar ao cliente o maior número possível de facilidades.

A empresa não entrega seus produtos aos clientes, nem possui interesse em prestar esse tipo de serviço, uma vez que seus clientes estão estabelecidos em locais de difícil acesso, estradas com muitos buracos e barro, o que acaba dificultando a entrega e encarecendo o preço do produto comercializado.

### 2.3.1 Ética nas negociações na Rio Alta

A Rio Alta procura praticar uma política de preços honesta, tratar o cliente de maneira correta, não “empurrar” produtos que o cliente não necessite e não enganá-lo.

## 2. Estratégias utilizadas pelos fornecedores de insumos da pecuária em São José do Rio Preto

<b>Estratégias</b>	<b>Rio Alta</b>	<b>Agromonte</b>	<b>Coopercitrus</b>
Líder de mercado	É a líder do mercado, pois possui maior participação no mercado de São José do Rio Preto.	É a segunda colocada na cidade e região, disputa os mesmos clientes que a Rio Alta.	É a terceira colocada na cidade, disputa os mesmos clientes, tendo dificuldades de intensificar suas promoções; é a única que financia com juros de 8,75% ao ano.
<i>Push</i>	Os clientes não são fieis às marcas e as empresas procuram oferecer produtos acessíveis e menor custo.		A empresa se preocupa com a qualidade, mantendo em seu estoque sempre duas ou três marcas para atender a seus clientes.
<i>Pull</i>	Apenas um entrevistado citou ser fiel aos produtos apenas em um dos fornecedores. da Tortuga, encontrados		
Desconto no preço	Ambas utilizam essa estratégia, uma vez que o cliente esteja na loja.		Acaba perdendo clientes, pois depende de autorização da matriz.
Produtos mais baratos	Ambas utilizam essa estratégia, principalmente quando os produtos estão com suas validades próximas do vencimento.		A empresa trabalha com controle de estoque; seus produtos retornam ao fabricante, caso não consiga vendê-los.
Diferenciação de produtos	As três procuram atender às necessidades dos mesmos clientes; porém, em alguns casos, a Rio Alta consegue exclusividade em algumas marcas que a Agromonte não consegue e assim sucessivamente.		
Diferenciação de Serviços	O cliente deve se dirigir à loja, em todas as situações.	Para atrair seus clientes a empresa oferece prestação de serviços com dois veterinários, dois engenheiros agrônomos, três zootecnistas e assistência técnica especializada diariamente. É a única que o cliente pode comprar pelo seu <i>site</i> .	O cliente deve se dirigir à loja em todas as situações.
Distribuição	Se o cliente pagar o frete, ela entrega.	Não entrega nenhum produto.	
Promoção e propagandas intensivas	É mais agressiva, fazendo propagandas em jornais locais e mala direta.	Procura, através de promoções na loja, atrair clientes.	Não utiliza essa estratégia.
Prazo	O cliente pode comprar e pagar à vista, com 30/60 ou 90 dias, dependendo do produto, ou deixar cheque pré-datado.		É a que possui mais opções de pagamento aos pequenos produtores.
Ponto de distribuição	É a que se destaca, pois está instalada no antigo prédio de uma cooperativa que tinha a maioria dos produtores como associados.	Funciona em um local de fácil acesso, próximo à rodoviária. (alguns produtores efetuam suas compras de ônibus-circular).	Instalada próxima à BR-153 e entrada para a cidade, fica mais próxima dos produtos rurais de Schimidt e de Talhado.

## ANEXO F - As MPE NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

A Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto, por meio do Plano de Geração de Empregos - Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços, busca fomentar a criação de novas empresas e o crescimento das empresas em geral. O programa, coordenado pela Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica, é voltado à geração de emprego e renda, através do apoio aos micro e pequenos empreendedores formais e informais, para aquisição de lotes destinados à instalação de seus empreendimentos. O interessado, pessoa física ou jurídica, deve inscrever-se através de formulário específico, onde é feita uma análise preliminar para verificar a natureza do empreendimento, buscando compatibilidade com os aspectos de uso do solo. As obras devem obedecer a cronograma de execução preestabelecido. A taxa mínima de ocupação do terreno é de 40% e a máxima de 66%. Todos os minidistritos estão encravados no perímetro urbano e em regiões densamente povoadas, próximos às vias de acesso e equipamentos sociais. O Programa tem por base, também, a descentralização das atividades econômicas e a promoção do desenvolvimento ordenado, aproximando o trabalhador do local de sua moradia. Atualmente, a execução do Programa conta com os seguintes parceiros, organizados através de uma Comissão de Apoio Técnico: Centro Universitário de Apoio ao Pequeno Empreendedor (Unorp), SEBRAE, Centro Incubador de Empresas, Fiesp/Ciesp e Acirp.

A Prefeitura local, por meio do Plano de Geração de Empregos – Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços, concedeu 805.225,97 metros de área para a construção de imóveis para novas empresas ou empresas que já estavam instaladas na cidade e careciam de espaço físico, sendo 1.261 lotes que beneficiaram 735 empresas. Entre os ramos de atividade instalados na cidade encontram-se: comércio 27%, prestação de serviços em geral, indústria de madeira e do mobiliário (13%), indústria metalúrgica (16%), construção civil (8%), indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecido (7%), indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico, indústria de produtos minerais não metálicos (4%), indústria gráfica, indústria química, produtos farmacêuticos, veterinários (2%), indústria de material elétrico e de construção, indústria de artefatos plásticos, indústria de reciclagem, indústria de borracha, fumo, couro, peles, similares (1%).

O município de São José do Rio Preto foi escolhido como base desta pesquisa porque a Prefeitura local possui uma parceria com a Universidade de São Paulo, especificamente o grupo de laboratório e de sistemas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. O papel que cabe à Universidade é desenvolver vários trabalhos de cunho científico que possam contribuir com a gestão municipal, a qual busca constantemente melhorias para a cidade e região e, como uma forma de desenvolvimento local, regional e social sustentável, tem elaborado propostas de melhorias em conjunto com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

O Suplemento Especial do *Diário da Região*, de São José do Rio Preto, de 19 de março de 1996, divulga a seguinte matéria “DESDE 1820 TEM GENTE CHEGANDO”, e os primeiros vieram de Minas Gerais, trazendo bois e abrindo roças. A cidade foi, então, povoada por migrantes que vieram principalmente de Minas Gerais, onde se encerrava o ciclo da mineração e começava o ciclo do boi.

Os primeiros fatos ligados à formação do município foram a doação de terras para a formação do patrimônio de São José, por Luiz Antônio da Silveira, em 19 de março de 1852, e a construção da primeira casa,

por João Bernardino de Seixas Ribeiro, naquele mesmo ano. Os primeiros habitantes eram, na maioria, provenientes de Minas Gerais.

No período de 1865 a 1870, José Gonçalves de Souza comerciava com o governo fornecendo víveres ao Exército, que mantinha a guerra com o Paraguai, e costumava se abastecer entre Avanhandava e Itapura.

Elevado a freguesia em 21 de março de 1879, em terras do município de Jaboticabal, o povoado ganhou autonomia em 19 de julho de 1894.

Era formado, nessa época, por um vasto território. Em 6 de novembro de 1906, teve seu nome alterado para Rio Preto. O atual nome só viria a ser adotado em 30 de novembro de 1944.

Seu período de maior desenvolvimento foi marcado pela chegada dos trilhos da Estrada de Ferro Araraquarense, em 1912, que o transformou num pólo comercial regional e concentrou toda a produção de mercadorias produzidas no chamado “Sertão do Avanhandava”, em razão de sua situação de ponta de linha férrea. Tal fato impulsionou não somente o progresso do município, como o de áreas vizinhas e de muitos distritos próximos, que começaram a pleitear emancipação. A partir de 1917, o território do município de São José do Rio Preto foi muito reduzido, como resultado de uma série de desmembramentos.

A crise de 1929 abalou em demasia a economia do município, somente recuperada, em parte, em 1935, com a intensificação da cultura de grãos. Em 1942, foi instalada a empresa *Swift*, primeira grande indústria de extração de óleo comestível, retirado do algodão, do milho, da mamona e do amendoim. Dessa época em diante, o município cresceu e se tornou pólo de desenvolvimento regional e foco de atenção no agronegócio brasileiro.

Na década de 40, havia uma população de 45.284 habitantes, com 25.031 habitantes na zona urbana e 20.253 na rural. Os municípios que atualmente compõem a região de São José do Rio Preto tinham, na época, uma população total de 302.257 habitantes, com a predominância da população rural, 230.209 habitantes, enquanto a população urbana não passava de 72.048 habitantes. Esse processo de urbanização da região, mais preponderantemente da cidade de São José do Rio Preto, acentuar-se-ia nas décadas seguintes.

Em 1940, a região, sob influência de São José do Rio Preto, era composta por 21 municípios que, em geral, estavam localizados a mais de 40 quilômetros do Município-Sede. Dispunham de estação ferroviária apenas os Municípios de São José do Rio Preto, Catanduva e Santa Adélia. Essa região abrigava cerca de 300.000 habitantes, mas 71% da população da região estava concentrada nos três municípios referidos (VASCONCELOS, 1992).

Nesse período, o Município consolida-se como principal centro urbano regional, em razão de seu papel, de sua localização espacial e de sua principal atividade econômica, a cafeicultura. O pólo regional se deu pelo fato de a cidade ter sido, de 1912 a 1933, a última cidade da EFA (Estrada de Ferro Araraquarense), o que lhe dava uma vantagem logística na instalação de serviços econômico-financeiros indispensáveis à atividade da cafeicultura, principalmente no que concerne aos serviços bancários. Na década de trinta, essa infra-estrutura serviria de suporte ao surto algodoeiro. Entre 1936 e 1938, a Divisão Regional Agrícola de São José do Rio Preto, órgão da Secretaria Estadual da Agricultura e Abastecimento, respondia por 10% da área cultivada com

algodão no estado de São Paulo. Data dessa mesma época a diversificação da produção agrícola da região de São José do Rio Preto.

Atualmente, o município de São José do Rio Preto, distante 451 km da Capital, possui cerca de 398.079 habitantes, conforme dados da conjuntura econômica da Prefeitura Municipal, de 2005. Do total de habitantes, 51% é formado por mulheres e 49% por homens; 92% da população reside na área urbana.

São José do Rio Preto conta com 21 Conselhos Municipais, entre eles: Orçamento Participativo, Desenvolvimento Econômico, Saúde e Assistência Social. Os Conselhos são importantes instrumentos de participação popular para a municipalidade, pois estão sempre debatendo as questões referentes ao desenvolvimento local, políticas públicas, de geração de emprego e renda, propondo, enfim, alternativas aos problemas encontrados, não somente pela administração municipal, mas pelos moradores do próprio Município.

Com índice de desenvolvimento econômico de 0,83 e uma expectativa de vida de 72,5 anos, São José do Rio Preto é uma das cidades mais desenvolvidas do país, mas os processos econômicos mundiais também têm afetado a economia local, causando desempregos e formando um exército de cerca de 8.000 famílias que vivem em estado de absoluta pobreza.

A cidade é cercada pelos afluentes: Córrego do Macaco, da Lagoa ou Onça, da Canela, do Borá, da Piedade, da Felicidade, São Pedro, da Anta e do Talhado e dois lagos artificiais formados pelo Rio Preto, o que faz com que o clima seja tropical, inverno seco e ameno (com temperatura média do mês mais frio superior a 17° C), caracterizado por seis meses úmidos (outubro a março) e seis meses mais secos de (abril a setembro), o que faz com que tudo que se planta se produz; basta trabalhar e a natureza se encarrega de prosperar a produção, propiciando, para a agricultura e a pecuária, o ambiente ideal.

Sua população economicamente ativa está distribuída em atividades, conforme demonstra a Tabela 10.

Embora a população economicamente ativa venha crescendo nos últimos anos, os percentuais permanecem os mesmos, nos últimos cinco anos. A cidade, atualmente, é conhecida internacionalmente pela excelente gestão municipal, e como foco de concentração de algumas empresas que buscam crescimento imediato. Pelo seu alto potencial de progresso, acaba atraindo pessoas, empresas e curiosos de diversas partes do mundo. Como produtora, é capaz de se auto-sustentar e produzir seus próprios recursos. Embora esteja defasado, pode-se notar um crescimento no PIB, nos últimos cinco anos, conforme demonstra a Tabela 11, por setores de atividades econômicas.

TABELA 10 - População Economicamente Ativa no Município de São José do Rio Preto

Setores	Total		%	
	2004	2005	2004	2005
Outras Atividades	7.628	7.891	4	4
Administração pública	7.917	8.190	4	4
Social	19.572	20.247	11	11
Prestação de Serviço	42.932	44.413	23	23
Serviços Auxiliares	8.052	8.330	4	4
Transporte e Comunicação	9.234	9.553	5	5
Comércio de Mercadorias	35.549	36.775	19	19
Outras Atividades Industriais	1.174	1.215	1	1
Indústrias da Construção Civil	18.096	18.720	10	10
Indústrias de Transformação	29.307	30.318	16	16
Agropecuária, Extração Vegetal e Pesca	5.206	5.386	3	3
<b>Total</b>	<b>184.667</b>	<b>191.038</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento, 2007.

TABELA 11 - Valor Adicionado Total, por Setores de Atividade Econômica, Produto Interno Bruto Total e *per capita*, a Preços Correntes

Valor Adicionado Total, por Setores de Atividade Econômica, Produto Interno Bruto Total e <i>per capita</i> , a Preços Correntes						
Municípios do Estado de São Paulo – 1999						
São José do Rio Preto	Valor Adicionado				PIB (1)*	PIB per Capita**
	Agropecuária*	Indústria*	Serviços*	Total*		
1999	37,53	560,14	1.609,31	2.206,98	2.216,82	6.244
2000	24,06	580,86	1.726,38	2.331,30	2.365,64	6.508
2001	51,57	634,39	1.731,12	2.417,09	2.438,06	6.554
2002	60,59	704,28	1.876,91	2.641,78	2.628,61	6.906
2003	42,10	715,24	1.960,28	2.717,62	2.693,21	6.917
<b>Total</b>	<b>215,85</b>	<b>3.194,91</b>	<b>8.904,00</b>	<b>12.314,77</b>	<b>12.342,34</b>	<b>33.129</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em banco de dados da SEADE. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/produtos/pibmun/tab\\_xls/tabelas\\_pib\\_municipal.xls](http://www.seade.gov.br/produtos/pibmun/tab_xls/tabelas_pib_municipal.xls)>. Acesso em 24. fev. 2006.

\* em milhões de reais.

\*\* em reais.

## **ANEXO G - O AGRIBUSINESS NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

O município de São José do Rio Preto vem passando por uma drástica transformação, que o impelirá ao rol das cidades sem zona rural. Com a emancipação do Distrito de Ipigrá, que o transformou em Município, São José do Rio Preto restringiu o seu espaço territorial rural em salpiques onde medram pequenas chácaras, muitas delas com características urbanas. A cidade cresceu e o que era zona rural no passado está se modificando; os produtores rurais buscam alternativas mais rentáveis para seu pedaço de terra, mudam de atividade rapidamente, de acordo com a oferta e demanda do mercado. Trocar as plantações de café por cana-de-açúcar, tanto faz, o que trará maior retorno ao negócio? Acabar com toda a produção de culturas perenes ou semiperenes, para pastagens, não importa; tudo que se planta dará bons frutos e resultados. Porém, alguns herdeiros já não pensam em explorar mais as terras e estão surgindo loteamentos, legalizados e não legalizados pelo poder público, que têm suas localizações sumariamente aleatórias, sobrando grandes espaços entre elas, o que denota uma dificuldade do poder público para atender a todos com saneamento básico, segurança, escolas e outros benefícios. Os caminhos que demandam tais loteamentos, que não podem ser chamados de ruas, ostentam acúmulo de lixo e erosão.

A população aguarda algumas medidas visando uma orientação mais dirigida dessas novas áreas, que medram, inclusive, nas proximidades dos mananciais, mas longe do centro urbano, algumas sobre nascentes. Como conseqüência dessa gananciosa e desordenada ocupação, pode-se visualizar o destino dessa metrópole e do agronegócio: um aglomerado com problemas de enchentes no período chuvoso do ano e crônica luta pela água de superfície no período da seca.

O Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas, implantado por governos anteriores, prometia aos produtores rurais um alento para os problemas hídricos municipais tão bem conhecidos. Um dos afluentes, o Córrego da Lagoa, teve 60% da área trabalhada e amenizou sensivelmente as enchentes na área urbana, mas vaidades políticas e falta de estímulo para a agricultura fizeram paralisar a Associação de Agricultores, que contribuía muito para o fortalecimento da agricultura familiar local e a preservação dos recursos naturais do município. É sabido que os problemas superficiais de São José do Rio Preto surgem a montante, no meio rural, e ações que visem minimizá-los ou saná-los deveriam ser dirigidas para essas áreas. Como exemplos, temos os sedimentos carreados para as represas. Caso desarroreá-las e não agir nas cabeceiras impedindo os loteamentos, com políticas de mais atenção aos agricultores que, desanimados com a atividade agrícola, entregam suas propriedades para loteadores que as fracionam em chácaras, constroem mais caminhos e destroem os terraços, tais esforços não surtirão efeitos.

Em muitos municípios, o poder constituído, sensível aos problemas da agricultura, vem tentando reduzir o ônus para os agricultores, cedendo máquinas para o preparo do solo. A Casa da Agricultura orienta os agricultores quanto ao uso racional dessas máquinas que, ao mesmo tempo em que preparam o solo, podem fazer também serviços de conservação.

Muitas outras ações poderão ser implantadas em benefício simultâneo à agricultura, com bons reflexos ao meio ambiente. Cabe ao Conselho Municipal Agrícola levantar os problemas e, com os agricultores, enumerar prioridades.

São José do Rio Preto ainda se caracteriza como pólo concentrador de procura de solução para as mais diversas atividades técnicas. A agricultura também se insere nesse rol. Na cidade residem inúmeros produtores rurais com suas explorações em outros municípios e em outros Estados. Tais agricultores buscam na Casa da Agricultura as interpretações de dados analíticos, orientações diversas e recomendações técnicas para aplicarem em suas propriedades. Com isso, a repartição conta com uma grande demanda para os mais variados temas.

Também as escolas, desde a educação infantil até as universidades, fazem uso da Casa da Agricultura, procurando-a para palestras, trabalhos escolares, fornecimento de dados econômicos, informações climáticas, etc. A imprensa a tem como aliada, não apenas para tratar dos assuntos pertinentes ao município, em entrevistas, como também sugerindo temas agrícolas a serem explorados em reportagens diversas.

Com base em pesquisas documentais e conversas informais com representantes da Secretaria da Agricultura e Abastecimento e Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI – Escritório de Desenvolvimento Rural de São José do Rio Preto, foram levantados indicadores de desenvolvimento econômico da agropecuária.

Na Tabela 12 são demonstradas as culturas existentes no município de São José do Rio Preto, a área plantada e a % (porcentagem) de representatividade de cada cultura.

Na Tabela 13 são demonstradas as culturas permanentes, a área plantada por hectare, a quantidade de novos pés ainda em formação e os que já estão produzindo frutos, o total da produção anual e o rendimento por produto específico. Acredita-se que as áreas plantadas podem ser maiores do que as informadas nas estatísticas apresentadas pelos órgãos públicos, uma vez que o produtor, de alguma forma, tenta explorar o máximo da área rural.

TABELA 12 - Situação das Culturas na Zona Rural

CULTURAS	2003		2004		2005	
	ÁREA/HA	%	ÁREA/HA	%	ÁREA/HA	%
Culturas Perenes	1.461,30	4,441	1.461,30	4,441	1.174,00	3,568
Culturas Semiperenes (cana-de-açúcar, mandioca, abacaxi, maracujá, etc.)	850	2,583	850	2,583	1.560	4,74
Culturas Anuais	740	2,249	740	2,249	1.050	3,191
Culturas Olerícolas	50	0,150	50	0,150	50	0,150
Pastagens	22.040	66,990	22.040	66,990	22.040	66,990
Florestas	1.701,60	5,172	1.701,60	5,172	1.701,60	5,172
Outras	6.057,60	18,412	6.057,60	18,412	6.057,60	18,412
<b>Total (zona rural)</b>	<b>32.900</b>	<b>100</b>	<b>32.900</b>	<b>100</b>	<b>33.633</b>	<b>100</b>

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento, disponível em: <<http://www.sjriopreto.sp.gov.br>>. Acesso em: 30 nov. 2006, 20:02:32.

TABELA 13 - Situação em 2004 da Agricultura – Produção

AGRICULTURA	ÁREA PLANTADA (HÁ)		PÉS NOVOS		PÉS PRODUÇÃO		PRODUÇÃO ANUAL		RENDIMENTO	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Laranja	882	798	20.000	20.000	210.000	210.000	315.000cx 40,8kg	340.000cx 40,8kg	1,5 cx/pé	2 cx/pé
Café	300	220	100.000	-	400.000	220.000	4.200sc 60kg	2.640sc 60kg	14 sc/há	12 sc/há
Beneficiado										
Coco	24	25	800	800	4.200	4.500	210.000	225.000	50fr/pé	50fr/pé
Seringueira	84	84	15.000	15.000	30.000	30.000	90.000	90.000	3kg/pé	3kg/pé
Limão	24	24	-	-	5.000	4.500	7.500 cx 40,8 kg	6.750 cx 40,8 kg	1,5 cx/pé	1,5 cx/pé
Goiaba	12,25	12,25	-	-	2.500	2.500	75.000kg	75.000kg	30 kg/pé	30 kg/pé
Uva	2,4	1,2	-	-	2.000	1.000	20.000 cx 7kg	10.000 cx 7kg	10 cx/pé	10 cx/pé
Urucum	10	10	-	-	-	-	12 ton.	12 ton.	1,2t/há	1,2t/há

Fonte: Elaborada pela autora, com base, Secretaria da Agricultura e Abastecimento. disponível em: <<http://www.sjriopreto.sp.gov.br>>. Acesso em: 30 nov. 2006, 20:02:32.

Em se tratando da situação da agricultura, a Tabela 14 relaciona as culturas temporárias e permanentes, por área plantada, área a colher, a quantidade produzida e o rendimento. Também se pode verificar que a estatística apresentada pela Secretaria da Agricultura contempla apenas algumas culturas permanentes mais representativas; outras culturas podem ser encontradas em expansiva produção e crescimento e ainda não são relatadas pela Casa da Agricultura.

TABELA 14 - Situação da Agricultura em quantidade

AGRICULTURA	ÁREA PLANTADA (HA)		ÁREA A COLHER (HÁ)		QUANTIDADE		RENDIMENTO	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Milho	500	500	500	500	27.500 sc. 60kg	40.000 sc. 60kg	3.300kg/ha	4.800kg/ha
Cana-de-açúcar	500	4500	200	1000	1.600 ton.	85.000 ton.	80 ton./ha	80 ton./ha
Mandioca de mesa	50	50	40	40	20.000 cx 23kg	32.000 cx 23kg	500 cx/ha	800 cx/ha
Hortaliças	49,5	49,5	49,9	49,9	22.275 cx 25kg	22.275 cx 25kg	500 cx/ha	500 cx/ha

Fonte: Elaborada pela autora, com base Secretaria da Agricultura e Abastecimento, disponível em: <<http://www.sjriopreto.sp.gov.br>>. Acesso em: 30 nov. 2006, 20:02:32.

Para dar continuidade à pesquisa e coletar informações importantes que poderiam contribuir com o andamento do projeto, em janeiro e fevereiro de 2006 visitamos a Casa da Agricultura de São José do Rio Preto.

O engenheiro agrônomo responsável pelas atividades rurais do município nos forneceu alguns documentos, como: atas, livros de registros e rascunhos das reuniões realizadas pela associação. Autorizou-nos a copiá-los e reproduzi-los para a continuidade do trabalho; portanto, para essa parte do trabalho foi realizada uma pesquisa documental, além de conversas informais.

## **ANEXO H - O PLANO DIRETOR RURAL NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

No caso específico do município de São José do Rio Preto, a Lei Orgânica (1990), no artigo 192, estabelece que o Plano Diretor de Desenvolvimento Rural integrado deverá conter:

- I – diagnóstico da realidade rural do Município;
- II – soluções e diretrizes para o desenvolvimento do setor primário;
- III – fontes de recursos orçamentários para custear as ações propostas;
- IV – participação dos segmentos envolvidos na produção agropecuária local, na sua concepção e implantação.

A Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, por intermédio da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), não ficou atrás e, em 1992, iniciou um processo de reestruturação da instituição, no qual se previa a criação de 40 Conselhos Regionais de Desenvolvimento Rural (CRDRs), tendo como sedes as 40 unidades administrativas dos Escritórios de Desenvolvimento Rural (EDRs). Por meio de uma união informal, ocorreu um agrupamento de esforço unindo a Prefeitura local e a Secretaria da Agricultura (CATI) de São José do Rio Preto, e partiram para colocar em prática o que estava registrado no papel, passando-se, então, ao desenvolvimento do projeto e, posteriormente, à criação da Associação dos Produtores Rurais de São José do Rio Preto.

No artigo 193 da referida Lei Orgânica, cabe ao Município organizar fazendas coletivas, administradas ou orientadas pelo poder público, destinadas à formação de profissionais para as atividades agrícolas e agropecuárias.

Conforme determinou o artigo 193 da Lei Municipal, a associação ora estabelecida assume parte das responsabilidades do poder público, como uma parceira estratégica, e, no seu artigo 5º, menciona que a associação poderá:

- a) Adquirir, construir ou contratar os imóveis necessários às suas instalações administrativas, tecnológicas, de insumos e outras;
- b) Promover o transporte, o beneficiamento, o armazenamento, a classificação, a industrialização, a assistência técnica e outros serviços necessários à produção, e servir de assessora ou representante dos associados, no tocante ao uso de produtos que necessitem de instruções para uso profissional;
- c) Manter serviços próprios de assistência médica, dentária, recreativa e educacional, ou, com este mesmo objetivo, celebrar convênios com qualquer entidade pública ou privada;
- d) Adquirir, para repasse aos associados, produtos de uso profissional entre os associados, sendo doada a instituições congêneres, legalmente constituídas, e em funcionamento no município de São José do Rio Preto para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

Ainda no que se refere ao parágrafo único do artigo 192, o Plano Diretor de Desenvolvimento Rural deve:

I – estimular a produção rural, em todas as suas modalidades, através de prestação de assistência técnica, formação profissionalizante e incentivo ao cooperativismo e associativismo;

II – incremento à circulação da produção por meio de feiras de produtores, mercados municipais, implantação e conservação de estradas vicinais;

III – melhoria das condições de vida da população rural, por meio de implantação e manutenção de equipamentos sociais, serviços de transporte coletivo, atividades culturais e de lazer.