

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de Concentração: Gestão de Negócios

CARLOS RODRIGUES DA SILVA

GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO EM CADEIAS
AGROINDUSTRIAIS

UM ESTUDO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

MARINGÁ
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLOS RODRIGUES DA SILVA

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO EM CADEIAS
AGROINDUSTRIAIS**

UM ESTUDO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado – da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza

MARINGÁ
2007

CARLOS RODRIGUES DA SILVA

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO EM CADEIAS
AGROINDUSTRIAIS**

UM ESTUDO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 17 de setembro de 2007

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA-UEM)

Prof. Dr. Ivanor Nunes do Prado (PPZ/UEM)

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM)

DEDICO este trabalho à minha esposa Crislen Daniele, a qual, por diversas vezes, teve furtado os momentos de companhia comigo e, até mesmo, deixando alguns de seus afazeres, quando eu necessitava me dedicar às escritas deste.

De forma especial às minhas filhas Carla, Charlene e Karen.

Com carinho, à minha mãe, Maria, e à minha sempre dedicada irmã, Miriã.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus** por ter me propiciado chegar à consecução do presente trabalho.

Um agradecimento distinto à minha esposa, que me estimulou e incentivou, inclusive me incitando ao trabalho, nos momentos de desânimo.

Também, um exclusivo reconhecimento ao meu orientador, prof. Dr. José Paulo de Souza, pelos momentos em que se dedicou a rever e a criticar o presente trabalho, trazendo sempre contribuições que dessem direção e prumo ao mesmo.

Aos professores Dr. Álvaro José Periotto, que participou das bancas de qualificação e avaliação, Dr. Paulo da Costa Lopes, que participou da banca de qualificação e Dr. Ivanor Nunes do Prado, que participou da banca de avaliação, pelas sugestões apontadas, contribuindo, assim, para o aprimoramento e melhoria do trabalho.

Ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá, pela oportunidade de realizar um Mestrado, através da pessoa do Bruhmer César Forone Canonice, pela responsabilidade, cordialidade e alegria com que sempre nos atendeu.

Aos Professores do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá, pela transmissão de novos e importantes conhecimentos.

Às Faculdades Integradas Rui Barbosa, através da pessoa do Professor Flávio Antônio Moreira, pelo apoio e incentivo, inclusive financeiro, para o crescimento de seus colaboradores.

Aos amigos Geraldino Carneiro Araújo, Marco Antônio Costa da Silva, Neide Marinho Fugiwara, Roberto Pereira da Silva e Telma Duarte Vaz, pelo constante incentivo e apoio.

Aos colegas de mestrado, através da pessoa de Patrícia Soares Azoline Corrêa, pelo companheirismo no transcorrer do curso.

Ao grupo JBS-Friboi, através das pessoas de Everton Roney Mendonça Lima (*going to USA*), Francisco Pereira da Silva (Produção), Márcio Luiz Ribeiro de Souza (TQF), Rondinelli Barbosa Santos (Transporte) e Seichas Narcizo de Oliveira (Logística), pela disponibilidade da pesquisa e pela atenção dispensada.

Quero agradecer àqueles parceiros anônimos (alunos, colegas de trabalho e amigos) que de forma direta (após leitura ou apenas com comentários acerca deste trabalho efetuaram sugestões ou críticas) ou indireta (com comentários que me levavam a refletir sobre aspectos influenciadores acerca deste trabalho), me ajudaram a rematar o presente.

“Quantos são os teus trabalhos, ó Jeová! A todos eles fizeste em sabedoria. A terra está cheia das tuas produções” – Salmos 104: 24.

“Elogiar-te-ei porque fui feito maravilhosamente, dum modo atemorizante. Teus trabalhos são maravilhosos. De que minha alma está bem apercebida” – Salmos 139:14.

RESUMO

A proposta de estudo deste trabalho buscou compreender como a coordenação e a governança podem influenciar na dinâmica competitiva de um representante do segmento processador da cadeia agroindustrial de carne bovina. O suporte teórico identificou aspectos de governança e coordenação como estratégia competitiva; incluiu características sobre cadeia de produção, cadeia de valor e cadeia de suprimentos; abordou aspectos sobre a cadeia de produção agroindustrial – nesse contexto, foram destacadas características específicas sobre a cadeia de produção da carne bovina. A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa, que se pautou, essencialmente, no estudo de caso de uma empresa que atua no segmento processador da cadeia do boi, em que o exame do material coletado foi implementado através da análise de conteúdo. Como resultado verificou-se que o grupo JBS-Friboi, que representa o segmento processador nesta cadeia, atua de forma a determinar as ações de outros membros da cadeia. Aspectos de governança foram identificados na relação entre o processador e o produtor rural, uma vez que o processador impõe os padrões para a produção do gado. São observados aspectos de coordenação tanto na relação com o produtor como nas relações com o distribuidor, que se identifica através das negociações para resolução dos conflitos.

Palavras-chave: Cadeia agroindustrial da carne bovina. Coordenação. Governança.

ABSTRACT

The proposal of study of this paper searched to understand as the coordination and the governance can influence in the competitive dynamics of a representative of the processing segment of the agro-industrial chain of beef. The theoretical support identified to aspects of governance and coordination as competitive strategy; it included characteristics on production chain, chain of value and supply chain; it approached aspects on the chain of agro-industrial production - in this context, they had been detached characteristic specific on the chain of production of the beef. The research methodology used was the qualitative, fore grounded, essentially, in the case study of a company who acts in the processing segment ox chain, where the examination of the collected material was implemented through the content analysis. As result was verified that the JBS-Friboi group, that represents the processing segment in this chain, acts of form to determine the actions of other members of the chain. Governance aspects had been identified in the relation between the processor and the cattle farming, once the processor imposes the standards for the production of the cattle. Coordination aspects in such a way in the relation with the producer as in the relations with the deliverer are observed, who if identifies through the negotiations for resolution of the conflicts.

Key Words: Beef agro-industrial chain. Coordination. Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Sistema de Valores.....	30
Figura 2: Atividades de valor dentro de uma empresa	31
Figura 3: A cadeia de valor genérica	32
Figura 4: Um modelo do gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	35
Figura 5: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação.....	45
Figura 6: Subdivisão da cadeia de produção agroindustrial	49
Figura 7: A cadeia de produção agroindustrial	51
Figura 8: Representação esquemática da cadeia produtiva da carne bovina e influência de forças externas.....	53
Figura 9: Fluxo agroindustrial da carne bovina.....	56
Figura 10: Relação de crescimento entre Produção e Exportação.....	61
Figura 11: Principais produtos exportados	65
Figura 12: Cadeia agroindustrial da carne bovina	67
Figura 13: Seqüência do produto no frigorífico – unidade Andradina.....	103
Figura 14: Seqüência para o gerenciamento rumo à vantagem competitiva.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Unidades do grupo JBS/Friboi	89
Quadro 2:	Características da amostra de produtores	91
Quadro 3:	Estrutura de coordenação na cadeia	93
Quadro 4:	Características da amostra dos fornecedores.....	96
Quadro 5:	Atividades na unidade processadora.....	102
Quadro 6:	Identificação dos atributos da transação.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Perspectiva geral do mercado mundial da carne	58
Tabela 2:	Exportações Mundiais (Milhões de US\$)	59
Tabela 3:	Rebanhos mundiais de gado bovino (milhares de cabeças)	60
Tabela 4:	Balança comercial brasileira e balanço comercial do agronegócio	62
Tabela 5:	Bovinos abatidos e peso total das carcaças/mensal - Brasil.....	64
Tabela 6:	Exportação da cadeia agropecuária – 1º sem. 2007 X 1º sem. 2006.....	66
Tabela 7:	Rebanho bovino brasileiro – efetivo por estado (Mil cabeças)	70
Tabela 8:	Balanço da pecuária brasileira	71

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	14
1.1 Situação Problemática	17
1.2 Justificativas.....	19
1.2.1 Quanto à importância.....	20
1.2.2 Quanto à viabilidade	21
1.2.3 Quanto à oportunidade	22
1.3 Objetivo.....	22
1.3.1 Objetivos específicos.....	22
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 Cadeia de produção.....	23
2.2 Cadeia de valor.....	28
2.3 Cadeia de suprimentos: definição, características e particularidades.....	34
2.3.1 Histórico da Logística / Integração da Cadeia de Suprimentos	36
2.4 Governança e coordenação como estratégia competitiva	41
2.5 O Sistema agroIndustrial.....	48
2.5.1 Cadeia de produção agroindustrial	49
3 A CADEIA DE PRODUÇÃO DA CARNE BOVINA	55
3.1 A pecuária no mundo.....	56
3.2 o contexto brasileiro.....	62
3.3 A pecuária no Brasil.....	63
3.3.1 As relações e a integração na cadeia do boi	66
3.3.1.1 Segmento fornecedor de insumos	67
3.3.1.2 Produção primária.....	68
3.3.1.3 Segmento processador - abate e processamento	72
3.3.1.4 A distribuição	73

3.3.1.5 Os consumidores.....	74
4 METODOLOGIA.....	76
4.1 Universo da pesquisa	79
4.2 Procedimentos e coletas de dados.....	79
4.3 Tratamento e análise dos dados.....	80
4.4 Operacionalização da pesquisa.....	81
4.4.1 Procedimentos da entrevista com o segmento produtor.....	83
4.4.2 Procedimentos da entrevista com o segmento distribuidor.....	83
4.4.3 Procedimentos da entrevista com o segmento logístico/transporte.....	84
4.4.4 Procedimentos da entrevista com o segmento processador	84
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO	86
5.1 Conhecendo o grupo JBS – Friboi.....	86
5.1.1 A unidade de Andradina-SP	89
5.2 Resultados da pesquisa de campo.....	90
5.2.1 Entrevista com o segmento produtor	91
5.2.2 Entrevista com o segmento distribuidor	96
5.2.3 Entrevista com o segmento logístico/transporte	98
5.2.4 Entrevista com o segmento processador.....	101
5.3 Análise das informações obtidas na pesquisa de campo	105
5.3.1 Atributos de transação.....	105
5.3.2 Atributos de governança.....	108
5.3.3 Atributos de coordenação e articulação.....	111
5.3.4 Análise geral da competitividade	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICE A – QUESTÕES DIRECIONADORAS DA ENTREVISTA.....	126

1 APRESENTAÇÃO

O acirramento da competição tem compelido a que as diversas forças de mercados busquem mecanismos que lhes possibilitem vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Dentro dessa disputa há um envolvimento, inclusive das forças governamentais, a fim de que as organizações que compõem a economia de sua nação possam ter determinadas vantagens, ou que pelo menos que os concorrentes não tenham algumas outras vantagens – como é o caso do governo brasileiro que busca intervenção da Organização Mundial do Comércio (OMC), no sentido de não permitir que os Estados Unidos privilegiem seus produtores rurais através de subsídios para os mesmos.

Essa participação das nações no ambiente de competição entre as empresas deve acontecer de forma moderada. Porter (1998), discutindo sobre o papel do Estado para o crescimento da força competitiva de uma nação, afirma que essa força deve ser balanceada – nem extremamente protetora, nem abandonar o mercado à própria sorte. Nesse sentido, o papel do governo é o de encorajar altos níveis de competitividade, pois, em as empresas estando aptas a altos níveis de competitividade interna, assim também estarão em condições de enfrentarem o mercado globalizado.

Participando dessa competição globalizada, alguns setores da economia brasileira têm conseguido progressos a passos largos. Considerado, historicamente, um País de ofertas de produtos primários, os agronegócios brasileiros têm tido importante representatividade nos resultados da economia brasileira – nos últimos

doze anos representaram aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e em torno de 40% da exportação brasileira (BACEN, 2006).

Para conseguir fazer frente à competição em nível mundial, os produtores, assim como as indústrias ligadas aos agronegócios, tiveram que mudar suas formas de agir: diversificaram e inovaram em estratégias competitivas. Se as formas de ação foram diferentes de forma geral o objetivo foi único: o mercado consumidor precisa ser atendido da melhor maneira e ao menor custo possível. O atual mercado consumidor não mais assume o custo pela falta de habilidade de uma determinada cadeia produtiva que não souber administrar seus custos de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Nesse ambiente, a cadeia produtiva da carne bovina do Brasil conseguiu atuar de forma positiva, uma vez que a exportação da carne nacional tem apresentado constantes índices de crescimento. A partir de novembro de 2006 o Brasil, que já era líder em exportação mundial em volume de carne bovina, assumiu a liderança quanto ao valor exportado – atingiu US\$ 3,47 bilhões entre janeiro e novembro de um total de 222,4 mil toneladas de carne bovina (REUTERS, *on-line* 2006). Nem mesmo a recessão, provocada pelos casos de febre aftosa identificados em algumas regiões, conseguiu modificar o fato do Brasil ser o maior exportador de carne bovina do mundo.

Mesmo que se considere o crescimento da cadeia de carne brasileira, alcançado no final da década passada e início da atual, há que se considerar que, além da concorrência no âmbito da própria cadeia, vem sofrendo uma interferência que atinge ao segmento como um todo: o aumento da participação da produção de suínos e aves que, devido ao menor custo de produção, tornaram-se mais competitivos. Isso influencia diretamente o desempenho da cadeia de carne bovina.

Os padrões de qualidade, impostos pela maior exigência do consumidor, também concorrem para que haja um maior investimento na busca da garantia da qualidade. Neste sentido, um dos fatores é o rastreamento da carne, desde o início da produção até o seu consumo final.

Dessa forma, para que consiga participar no mercado, competitivamente, é necessário que a cadeia da carne bovina se organize evidenciando os seus pontos fortes e, da mesma forma, minimizando os impactos que os pontos fracos possam apresentar (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000). Um dos aspectos essenciais nesse contexto é o reforço dos elos na formação da cadeia: sendo que esse reforço passa pela gestão das relações que acontecem no âmbito da cadeia. O formato como acontecem essas relações e a direção em que rumam pode influenciar os resultados alcançados pela cadeia em nível de competitividade.

Um aspecto que tem se mostrado positivo é o aumento da produção. Esse crescimento demonstra que a cadeia de produção da carne bovina possui condições de competitividade em nível mundial. No entanto, enfrenta a necessidade de um gerenciamento da cadeia de suprimentos. O tamanho continental do Brasil faz com que nem sempre a matéria-prima esteja próxima às Indústrias de transformação. Há, ainda, o fato de que as vias de transporte (para o escoamento da produção) no território nacional apresentam características negativas para o produtor. São poucas as localidades atendidas por vias férreas ou fluviais as quais são, conhecidamente, as que apresentam menores custos; as vias rodoviárias, quando pavimentadas, apresentam falta de manutenção da malha asfáltica, o que acarreta em aumento nos custos de manutenção da frota (FLEURY, 2003).

Estes fatores fazem com que os custos de transportes, no território nacional, sejam superiores aos praticados nos demais países como nos Estados Unidos e na

Europa. Esse desafio tem incentivado os produtores a investirem em um bom gerenciamento logístico. Há a necessidade de integrar todos os elementos da cadeia de suprimentos à cadeia produtiva e dessa ao consumidor final – seja em território nacional ou mesmo fora do país.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O atual ambiente de concorrência globalizada apresenta a possibilidade de que haja um campo especial para o gerenciamento das diversas relações que acontecem nos diferentes elos, no âmbito de uma cadeia produtiva. O gerenciamento das diversas relações existentes desde o produtor até a chegada do produto ao consumidor final apresenta características e necessidades especiais.

A integração das diversas operações – tanto no ambiente interno como no ambiente externo – necessita de uma atenção peculiar. Para que a cadeia funcione de forma competitiva, há a necessidade de construir uma estrutura que possibilite que as relações existentes sejam uniformes e com um objetivo comum a todos os elos da cadeia. O grau de competitividade da cadeia tem relação direta com a forma pela qual essas relações são gerenciadas.

Confrontando com esses problemas, cabe àqueles que gerenciam as atividades logísticas promover uma integração efetiva e eficiente de toda a cadeia, fazendo com que as diversas ações individuais dos componentes confluem para a estratégia da cadeia. Dessa forma, os mecanismos de gerenciamento das decisões estratégicas dos diversos participantes da cadeia devem buscar, como decorrência das diversas ações individuais, um resultado que seja maior do que a simples soma dessas ações; deve apresentar uma sinergia, em que a integração de toda a cadeia privilegie tanto o bom fluxo das informações como o bom fluxo do produto. Segundo

Humphrey e Schimitz (2001) esses membros da cadeia podem ter um caráter bilateral ou multilateral (associado ao número de partes envolvidas) ou, ainda, ter um caráter horizontal ou vertical (com base na distribuição de tarefas ao longo da cadeia produtiva).

Neste trabalho, o foco do estudo é a cadeia de produção da carne bovina brasileira, a qual precisa manter uma posição competitiva no mercado mundial, enfrentando, além da concorrência internacional, os obstáculos inerentes ao complexo nacional. O resultado que a cadeia de produção pode conseguir tem relação direta com o gerenciamento das relações na cadeia produtiva: um bom gerenciamento pode criar condições de vantagens competitivas; por outro lado, um mau gerenciamento pode ser determinante para o fracasso da capacidade competitiva da cadeia de carne bovina brasileira.

A necessidade de que o produto seja monitorado desde sua origem até seu consumo final, lança nas mãos dos exportadores de carne bovina a necessidade de manter estreitas relações com seus fornecedores: seja através da fiscalização ou mesmo levando informações sobre os novos interesses e necessidades do mercado. É premente que as ações aconteçam de forma integrada.

Diversos são os problemas e conflitos de interesses existentes nessa cadeia de produção. Furlanetto (2002) identificou que no caso da cadeia de produção da carne bovina, a posição ocupada pelo principal agente coordenador da cadeia é importante fator condicionante de sua estrutura. No entanto, mesmo sendo claro que existe um coordenador na cadeia, os conflitos existentes são negociados de forma a que haja aceitação de ambas as partes (mesmo que tenha reconhecido que o coordenador da cadeia tenha maior “peso” na “negociação”).

Não obstante, para que as relações existentes na cadeia aconteçam de forma

a criar uma entropia positiva é necessário que haja um equilíbrio na forma em que a mesma é dirigida. Volkmann e Albert (*on-line*, 2006) descrevem essa habilidade de conduzir a cadeia como uma empresa líder de uma cadeia utilizando duas mãos para o gerenciamento: com uma das mãos, através das estruturas da governança, atua determinando as regras para os demais membros da cadeia; no entanto, com a outra mão, através da coordenação assegura e negocia a aderência às regras, como especificações do produto, do processo de movimentação e parâmetros logísticos e outras especificidades necessárias. Essas regras estendem-se tanto à montante (fornecedores de matérias-primas e de produtos intermediários) como a jusante (distribuidores e varejistas).

Diante disso, a fim de identificar como melhorar a capacidade competitiva através do gerenciamento das relações na cadeia de produção, a questão de pesquisa a que se propõe investigar é: Como a forma de gerenciamento das relações através da coordenação e da governança, pode influenciar a dinâmica competitiva de uma organização integrante do segmento processador da cadeia de produção da carne bovina do Estado de São Paulo?

1.2 JUSTIFICATIVAS

Richardson (1999) estabelece que um trabalho de pesquisa científica deve ter relevância tanto de ordem teórica como prática, fatores esses que devem justificar o empreendimento da pesquisa. Neste sentido, a investigação e a conseqüente busca de conhecer aspectos de gerenciamento através da articulação da governança e da coordenação evidencia-se relevante.

A linha de pesquisa buscou os conceitos estabelecidos por Williamson (1985), o qual, ao conceituar a governança das relações contratuais aprecia a transação

como unidade de análise que diferem nas suas características, implicando em formas diferentes de governança, dentro de uma perspectiva minimizadora de custos de transação. Esse mesmo autor foca a questão da coordenação, considerando os impactos dos choques não antecipados sobre a capacidade de adaptação dos contratos. Ao dividir os choques em três diferentes níveis – não conseqüentes, conseqüentes e fortemente conseqüentes – defende que transações sujeitas a choques conseqüentes ou fortemente conseqüentes, demandam formas de governança que privilegiam a capacidade de adaptação, a fim de permitir a absorção dos impactos de eventos não antecipáveis (WILLIAMSON, 1991; ZYLBERSZTAJN e NOGUEIRA, 2001).

Na cadeia de carne bovina a evidência da governança, articulada com coordenação, é destacada por Ipardes (2002), em que o frigorífico (segmento processador) busca impor, ao pecuarista, padrões quanto às características do boi para o abate, a fim de atender às exigências dos consumidores. No entanto, uma vez que a relação entre o pecuarista e o frigorífico não é estabelecida através de contrato, o frigorífico busca negociações que possibilitem a freqüência do fluxo de matérias-primas (o boi) necessárias ao seu sistema produtivo

Nesse mesmo sentido, Roesch (1999) apresenta três dimensões que justificam a realização de uma pesquisa científica: quanto à importância, quanto à viabilidade e quanto à oportunidade.

1.2.1 QUANTO À IMPORTÂNCIA

Pode-se afirmar que o gerenciamento logístico tem passado por crescentes mudanças e aperfeiçoamentos, sendo que no Brasil observa-se essa mesma tendência mundial. As diversas cadeias produtivas têm observado a necessidade de

que o gerenciamento da cadeia de suprimentos aconteça de forma eficiente e que o resultado de um bom gerenciamento, integrando toda a cadeia produtiva, é um melhor posicionamento competitivo.

A busca do conhecimento sobre a forma como acontece o gerenciamento da cadeia: conhecer as particularidades da relação entre os diversos elos da rede de suprimentos da cadeia de produção da carne bovina possibilitará aos pertencentes a essa cadeia a possibilidade de decisões estratégicas que lhes possibilitem criar uma vantagem competitiva. Por outro lado, o fato de poder observar aquilo que se apresenta na teoria, confrontando com o que é praticado pelas empresas, apresenta papel de relevante importância na construção do conhecimento. Outrossim, vem consolidando uma linha de pesquisa para o mestrado da Universidade Estadual de Maringá. Para Kuhn (2003, p. 30) é nesse momento que o estudante se prepara para pertencer a uma determinada comunidade científica – o momento em que passa a conhecer os paradigmas determinantes daquela comunidade científica na qual pretende ser membro.

1.2.2 QUANTO À VIABILIDADE

A literatura existente em referências às formas de gerenciamento, relativamente à logística e sobre a cadeia de suprimentos, bem como em alusão às características da cadeia produtiva da carne bovina apresenta possibilidades de construir boa base referencial com relação ao assunto. Outrossim, a possibilidade de realização da pesquisa de campo no canal de relacionamentos da cadeia, junto a empresas que pertençam à cadeia de produção da carne bovina, se apresenta como fator favorável à pesquisa. Ainda, que os custos relativos à pesquisa não representam grande monta, esses fatores evidenciam sua exequibilidade.

1.2.3 QUANTO À OPORTUNIDADE

Neste momento, em que a globalização não mais é algo que o empresário consegue fugir, sob o protecionismo do Estado, a busca por um melhor posicionamento estratégico é algo necessário para que as empresas consigam manter-se competitivas (ALMEIDA, 1998; BERBEL, 1998; DOWBOR, 1998).

Ainda, o fato de que, para o Brasil, a cadeia de produção da carne bovina representa importante fatia das exportações, tendo significativa participação nos resultados da economia, este momento se apresenta como oportuno para que um estudo que possibilite melhor conhecer as características do gerenciamento da cadeia de suprimentos dessa cadeia produtiva.

1.3 OBJETIVO

Tendo como referência a cadeia de produção da carne bovina brasileira, neste trabalho busca-se investigar como a coordenação e a governança podem influenciar na dinâmica competitiva de um representante do segmento processador da cadeia agroindustrial de carne bovina.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar o processo de coordenação e governança na cadeia de carne bovina.
- ✓ Identificar e caracterizar as relações estabelecidas no contexto do segmento processador da cadeia de carne bovina no estado de São Paulo;
- ✓ Verificar como as ações de coordenação e governança influenciam na dinâmica competitiva de um representante do segmento processador da cadeia de suprimentos da carne bovina localizado no Estado de São Paulo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta etapa do trabalho é destinada à apresentação do suporte teórico que se faz mister para a compreensão e ponderação dos objetivos propostos. Considerando que Taylor (2005, p. 3) afirma que “[...] a natureza da concorrência está passando da batalha clássica entre empresas para o confronto entre cadeias [...]”, procurar-se-á, então, expor a visão, de alguns dos principais autores, acerca das noções de cadeias de produção, cadeia de valor e cadeia de suprimentos, bem como a forma como acontecem as relações entre os elos da cadeia formarão a base teórica desta pesquisa.

Após a apresentação das cadeias, são destacados aspectos de gerenciamento das relações existentes nessas cadeias, considerando a dinâmica competitiva do mercado, com base na Teoria dos Custos de Transação.

2.1 CADEIA DE PRODUÇÃO

A cadeia de produção abrange os vários estágios envolvidos na produção de um produto qualquer. Para que se possa estudar uma cadeia de produção é necessário identificar as diversas fases e os elos existentes nessas fases.

Batalha (1997) afirma que a definição de cadeia de produção é algo, ainda, vago. Visando a sintetizar a idéia, o autor busca uma definição em Morvan (*Fondaments d'economie industrielle*, 1988), o qual apresenta três séries de elementos implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

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 à 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 (MORVAN *apud* BATALHA, 1997, p. 26).

Observa-se que há um conflito com relação à como uma Cadeia de Produção é estudada: a partir de um produto final (por ex.: a cadeia de produção do *corned beef* exportado para os Estados Unidos) ou a partir de uma matéria-prima inicial (por ex.: a cadeia de produção do novilho precoce). Batalha (1997, p. 32) afirma que “alguns autores franceses diferenciam cadeia de produção e cadeia de produto”: assim, a primeira (cadeia de produção) está ligada ao estudo da cadeia a partir de uma matéria prima; enquanto que a segunda (cadeia de produto) está vinculada ao estudo a partir de um produto final.

Ainda que se observe um conflito quanto a uma definição precisa, tendo-se em vista que o autor considera que as definições supra carecem de eficiência no sentido de fornecer ferramentas gerenciais que maximizem as ações que aumentem as condições de eficiência e eficácia para o gerenciamento de uma cadeia de produção, o mesmo defende que a definição da Cadeia de Produção (neste caso a Agroindustrial – definida neste trabalho na seção 2.5) deve ser conceituada a partir de um determinado produto final; a partir do qual se passa ao estudo dos diversos encadeamentos verticais (a montante e a jusante) das diferentes operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção.

O que é possível distinguir quanto às formas de estudar e definir essas cadeias é que enquanto uma se preocupa com o sistema assim como uma cadeia

de suprimentos, a outra se aproxima mais de uma visão de cadeia de valor, em que se vislumbram as diversas atividades necessárias que agregam valor para o consumidor.

Para que se possa direcionar o estudo de uma cadeia agroindustrial é necessário decompô-lo em partes que possibilite o seu estudo. Para Euclides Filho e Ceza (2000) a subdivisão dos segmentos da cadeia e suas atividades são:

- ✓ Indústria de Insumos: Impulsionado pelos avanços das descobertas científicas, esse segmento tem incorporado diversas tecnologias (Misturas minerais, misturas múltiplas, vacinas, medicamentos, modificadores do metabolismo, rações, defensivos e muitos outros) que têm contribuído para a melhoria da produtividade e da eficiência dos sistemas de produção;
- ✓ Sistemas de produção: Segmento em que grande parte da pesquisa pública tem atuado e contribuído mais intensamente. Vários resultados científicos, e especialmente, tecnológicos têm ajudado a melhorar os índices nos diversos setores. Há demanda para que se avaliem e se desenvolvam conhecimentos e tecnologia dentro de um enfoque sistêmico;
- ✓ Indústria de transformação: Segmento em que pouco tem sido feito nos setores de carne e couro (deve-se buscar a valorização na produção de couros para uma melhor integração com o setor calçadista – desta forma, além de agregar valor ao produto primário, pode-se reduzir gastos com importação de matéria-prima de qualidade). Quanto à carne, observa-se a necessidade de se instituir alternativas tanto de cortes quanto de pratos semiprontos para viabilizar a competição com outras carnes, especialmente com a carne de frango;
- ✓ Setor de distribuição: Segmento fortalecido pela presença de grandes redes

de supermercados. Parcialmente dissociado dos demais segmentos. No entanto, observam-se iniciativas envolvendo este segmento à indústria frigorífica e até mesmo aos segmentos de produção – esta que indica ser uma forma inovadora de integração que se constitui na atual estrutura para a pecuária de corte. A essas integrações têm-se denominado "Alianças Mercadológicas";

✓ Mercado consumidor: Concebido por Euclides Filho e Ceza (2000) como o mais importante componente da cadeia de produção de alimentos. É considerando integrante efetivo do complexo de produção da carne bovina, que a pesquisa tecnológica poderá não só contribuir efetivamente para o desenvolvimento social do país, mas também encontrar respaldo político e econômico para sobreviver e, principalmente, se desenvolver.

Toledo *et al.* (2004) propõe que para incrementar a competitividade das cadeias de produção é preciso que haja um gerenciamento que institucionalize as relações entre os agentes da cadeia. Ele diferencia a cadeia de produção e a cadeia de suprimentos, apresenta na sua definição a ênfase na integração entre os membros da cadeia, a fim de agregar valor ao produto, com ênfase no papel do consumidor final na tomada de decisão:

✓ Cadeia de produção: é definida como um conjunto de transações seqüenciais e verticalmente organizadas, representando etapas sucessivas de criação de valor, abarcando somente as atividades envolvidas no processo de fabricação do produto;

✓ Cadeia de suprimentos: além das atividades envolvidas no processo de fabricação, as atividades relacionadas à logística entre as unidades produtivas.

Williamson (*apud* TOLEDO *et al.*, 2004) afirma que a cooperação é fator-

chave para a competitividade das empresas. Sendo que essa cooperação está sujeita à articulação de um conjunto de estratégias das empresas e da cadeia, buscando adequar os recursos produtivos aos padrões da concorrência. Esse gerenciamento das relações na cadeia de produção pode ser visto como o gerenciamento integrado de um conjunto de redes de empresas interdependentes, que atuam juntas para agregar valor ao produto final. Ou seja, envolve o gerenciamento dos fluxos de produtos, financeiro, de comunicação, de informação e outros, que transitam do setor de insumos ao setor de consumo final e vice-versa. O gerenciamento da cadeia de produção pressupõe que as empresas devam definir suas estratégias competitivas e funcionais a partir de seus posicionamentos (tanto enquanto fornecedores como enquanto clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem, estando alinhadas às estratégias da cadeia (TOLEDO *et al*, 2004).

Para que consiga vantagem competitiva, o gerenciamento da cadeia deve estar focado em três aspectos seqüenciais: 1º. Melhoria na eficiência e redução de custos; 2º. Redução de riscos quanto à qualidade, quantidade e segurança do alimento; e, 3º. Satisfação das necessidades dos consumidores (BOEHLJE *et al*, *apud* TOLEDO *et al*, 2004).

Frente à atual concorrência, apenas otimizar as estruturas e infra-estruturas baseadas em estratégias de negócios, não tem sido suficiente. A maioria das empresas de sucesso tem estabelecido ligações entre seus processos internos, fornecedores e clientes, configurando-se em uma única cadeia. A constatação de Frohlich e Westbrook (*apud* TOLEDO *et al*, 2004) é de que quanto maior o grau de integração da cadeia de produção, melhores serão seus índices de desempenho.

Batalha (1997, p. 38) distingue cinco utilizações para cadeia de produção:

- ✓ metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;

- ✓ formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- ✓ ferramenta de descrição técnico-econômicas;
- ✓ metodologia de análise da estratégia das firmas;
- ✓ ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Esse autor afirma, ainda, que o sucesso de uma cadeia de produção, tem relação direta com o resultado do desenvolvimento sincronizado dos diversos agentes que atuam na cadeia. Desta forma, este conceito busca fundamentalmente identificar os elos fracos de uma cadeia de produção.

Uma análise em termos de cadeia de produção agroindustrial permite uma visão global do sistema que evidencia a importância de uma melhor articulação entre os agentes econômicos privados, o poder público e os desejos e necessidades dos consumidores dos produtos finais da cadeia. Além disso, ela permite uma melhor coordenação entre os agentes envolvidos diretamente com as atividades da cadeia de produção e os agentes ditos “de apoio”, entre os quais se destaca o governo (BATALHA, 1997, p. 39).

Esse tema será aprofundado no estudo específico da cadeia de produção da carne bovina.

2.2 CADEIA DE VALOR

Porter (1989) define a cadeia de valor como as atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.

Esse estudo e a conceituação foram aprofundados por Porter (1989) em Vantagem Competitiva. Nessa conceituação a definição de cadeia de valor envolve

todas as operações e bem como as relações necessárias, em todos os elos da cadeia, a fim de que possa disponibilizar um produto para o elo final da cadeia: o consumidor final. O valor pode ser definido, finalmente, de forma competitiva, como o montante que os compradores se dispõem a pagar pelo produto (manufatura ou serviço) que uma empresa lhe fornece. O autor afirma que para que se possa ter uma boa compreensão da empresa é necessária a efetiva compreensão das relações entre os processos que a compõem, e também reconhecer que uma empresa deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, em que é gerado o valor.

Ritzman e Krajewski (2004, p. 30) definem a cadeia de valor (para eles um sinônimo de cadeia de suprimentos) como “um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem idéias e matérias-primas em produtos acabados e serviços”. Os autores destacam, ainda, que uma tarefa essencial é a de coordenar os elos do processo, tanto internos quanto externos.

Porter (1989) assevera que uma empresa representa a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A representação dessas atividades pode ser visualizada na figura 1. O autor afirma que a cadeia de valores de uma empresa e a forma de execução das atividades individuais são reflexos de um conjunto: a história da empresa; a estratégia da empresa; o método de implementar essa estratégia; e, a economia básica das próprias atividades.

O autor afirma que a cadeia de valor de uma empresa passa a se inter-relacionar com diversas outras cadeias de valor: hora pode estar se encaixando em sistema de valor (apresentado na figura 1). Este caso pode ser exemplificado pelos

fornecedores que mesmo possuindo sua cadeia de valor própria, participam de outras cadeias através do fornecimento de insumos para outras cadeias; esses mesmos fornecedores podem ter participado da cadeia de valor de seus fornecedores primários, ou seja, o produto de uma companhia passa a compor parte da cadeia de valor de seu comprador.

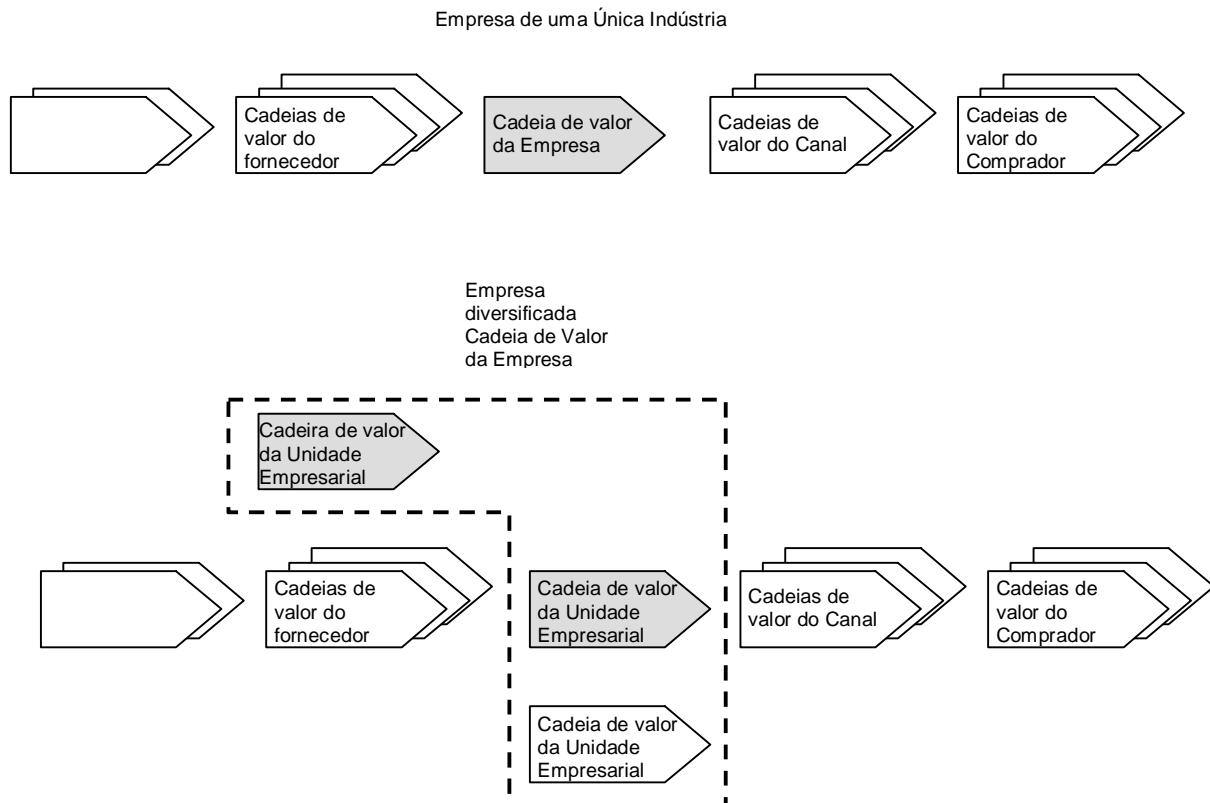


Figura 1: O Sistema de Valores

Fonte:- Porter (1989, p. 32).

Porter (1989), ainda, chama a atenção para o valor do canal, uma vez que o canal afeta e influencia as atividades das empresas.

Shank e Govindarajan (1997, p. 66) apresentam uma visão semelhante à de Porter, afirmando que a “cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior que inclui as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes”. Acrescentando que a compreensão da sua cadeia de valor de forma completa (tanto

internamente quanto da forma como a sua cadeia se encaixa nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes) pode ser um fator que concorra positivamente para sua lucratividade.

As atividades de valor de uma empresa envolvem as atividades tanto de Suprimento, como de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), fabricação, Relações com o Mercado, com os Distribuidores e Prestadores de Serviços. Essas relações podem ser visualizadas na figura 2.



Figura 2: Atividades de valor dentro de uma empresa

Fonte:- Shank e Govindarajan (1997, p. 66).

Porter (1989) define valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. A cadeia de valor envolve tanto as atividades de valor como a margem: essas atividades envolvem tanto as atividades físicas como as tecnológicas através das quais uma empresa cria um produto para seus compradores; a margem é a diferença entre o valor total e a soma dos custos de todas as atividades envolvidas na execução das atividades de valor.

A figura 3 apresenta a divisão das atividades de valor em primárias e de apoio. A parte inferior da figura apresenta as atividades primárias, que envolvem a criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador e, até mesmo, a assistência pós-venda. Na parte superior observam-se as atividades de apoio, as quais sustentam a si próprias e às atividades primárias através de insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e diversas outras funções no domínio da

empresa. As linhas pontilhadas possibilitam essa visualização de como as atividades de apoio podem ser associadas às atividades primárias, além de apoiarem à cadeia de forma geral.

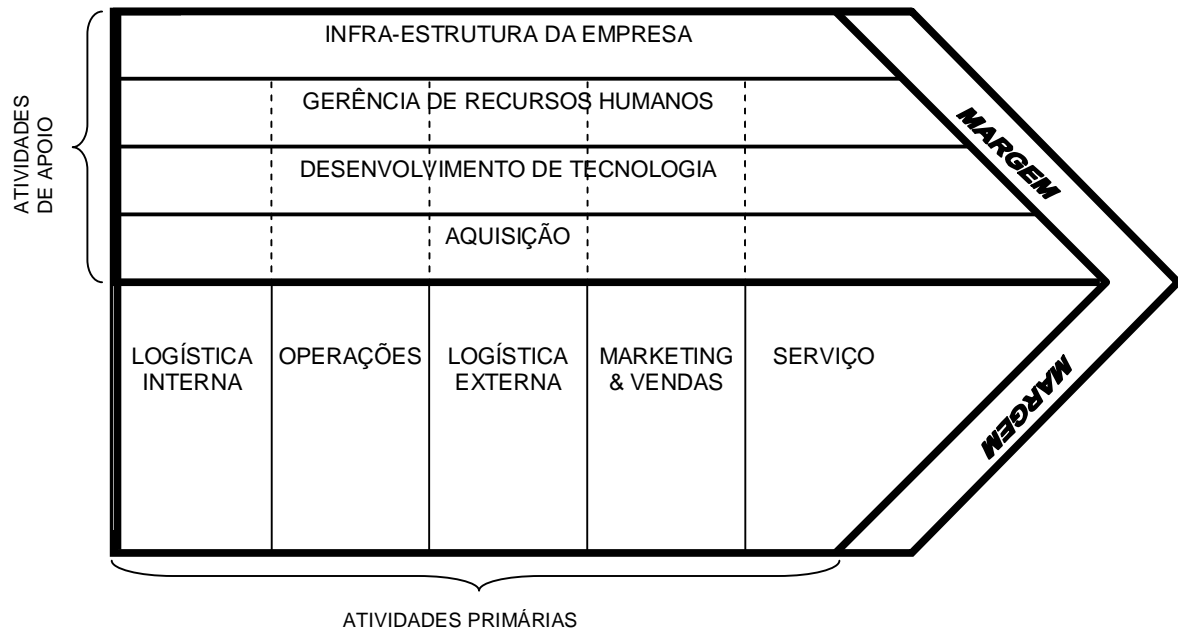


Figura 3: A cadeia de valor genérica

Fonte:- Porter (1989, p. 35).

Uma análise detalhada de cada atividade da cadeia de valor, bem como dos elos necessários para a execução de todas as atividades de valor, possibilita identificar possíveis ineficiências na cadeia. Essa identificação permite ações corretivas no sentido de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, a competitividade da cadeia. De forma geral, é interessante a determinação dos custos da qualidade em cada elo da cadeia de valor, a fim de que, em se identificando custos de qualidade que onera de sobremaneira os custos da cadeia, é possível direcionar as ações de todos os participantes para melhorar determinada falha existente na cadeia (PORTER, 1989).

Um fator considerado importante é a compreensão de que a boa gestão da cadeia de valor esteja balizada na colaboração entre os agentes da cadeia. Para

tanto é necessário que haja um bom fluxo das informações das diversas atividades de valor envolvidas na cadeia, sendo que, para este fim, deve-se considerar que os sistemas de informação são vitais para que se consiga vantagem competitiva. Uma vez que a Cadeia de Valor de uma empresa compreende o conjunto das atividades criadoras de valor – desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor – é necessário entender como cada atividade colabora para a cadeia de forma geral, bem como a forma que cada atividade pode ser melhorada no sentido de tornar a cadeia mais eficiente e eficaz.

O melhor entendimento dessas relações é apresentado por Porter (1989) como elos dentro da Cadeia de Valor, os quais possibilitam as relações entre as atividades de valor. Esses elos existem tanto internamente à cadeia de valor de uma empresa como também entre a cadeia de valor de uma empresa e a dos fornecedores e dos canais (elos verticais). A otimização desses elos pode ser uma estratégia que possibilite a obtenção de vantagem competitiva.

A análise da cadeia de valor na qual opera a empresa e seus concorrentes possibilita construir uma vantagem competitiva sustentável a partir do conhecimento das diversas atividades de valor que a empresa e seus concorrentes fazem parte.

O conhecimento da estrutura da cadeia de valor possibilita identificar como o produto da empresa se encaixa na cadeia de valor do comprador. A partir do conhecimento dessa estrutura, é possível identificar a participação dos custos do produto da empresa frente à soma de todos os custos envolvidos no processo. Esse conhecimento pode possibilitar ações conjuntas entre empresa e comprador a fim de buscarem reduzir os custos totais da cadeia.

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES

O gerenciamento da cadeia de suprimentos abrange todo o fluxo de mercadorias desde o fornecedor até o usuário final, tornando-se um fator importantíssimo de vantagem competitiva para as empresas.

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem (BERTAGLIA, 2005, p. 04).

De acordo com o Conselho de Profissionais da Gerência da Cadeia de Suprimentos (CSCMP/CPGCS), o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS – Supply Chain Management/SCM) é uma função integrada com a responsabilidade primária de ligar as principais funções e processos de um negócio dentro e através das empresas. Inclui todas as atividades da gerência da logística, bem como as operações de manufatura, e dirige a coordenação dos processos e das diversas atividades (marketing, vendas, projeto do produto, finanças e tecnologia de informação). Esse gerenciamento compreende o gerenciamento e planejamento de todas as atividades envolvidas na obtenção, conversão e todas as atividades de gerenciamento logístico. Inclui, também, a colaboração e coordenação com os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, serviços terceirizados e clientes. Esse gerenciamento da Cadeia de Suprimentos integra gerenciamento da demanda e do suprimento dentro e através da empresa (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, *on-line*, 2005).

Desta forma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é o processo de planejar, implementar e controlar as operações da cadeia de suprimentos com o propósito de satisfazer tão eficientemente quanto possível as necessidades dos

consumidores. Esse Gerenciamento alcança toda a movimentação e armazenagem de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

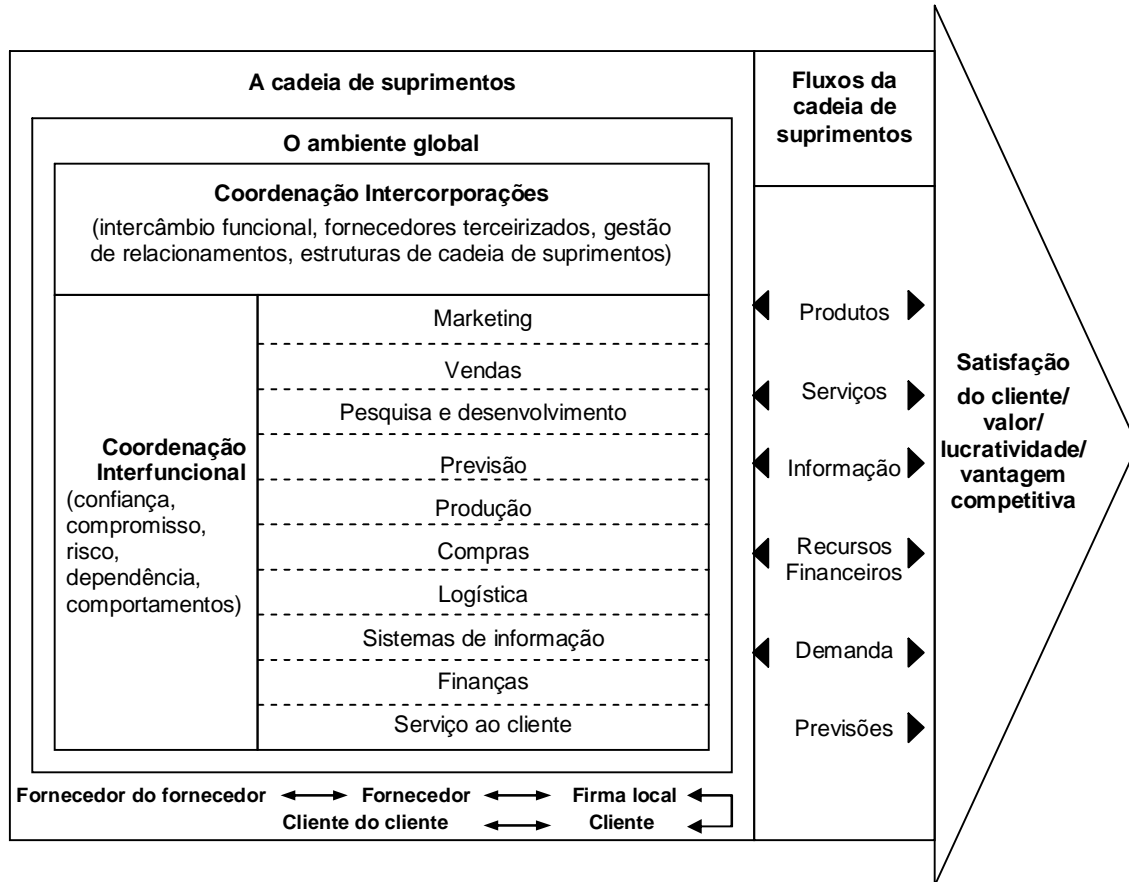


Figura 4: Um modelo do gerenciamento da cadeia de suprimentos

Fonte:- Ballou (2006, p. 28)

O Gerenciamento dos Eventos da Cadeia de Suprimentos (abreviado como SCEM/GECS) é uma consideração de todas as possíveis ocorrências de fatores e eventos que possa causar um rompimento em uma Cadeia de Suprimentos. Com o SCEM possíveis cenários podem ser criados e soluções podem ser planejadas. Alguns peritos distinguem gerenciamento da cadeia de suprimentos e gerenciamento logístico, enquanto outros consideram que os termos são compatíveis. Pelo ponto de vista de uma empresa, o escopo de gerenciamento da cadeia de suprimentos está normalmente ligado pelo lado do suprimento pelos

fornecedores do fornecedores e pelo lado do consumidor pelos consumidores dos consumidores.

Taylor (2005, p. 61) destacando a necessidade da colaboração entre os integrantes da cadeia, afirmam que os mesmos “precisam planejar e agir com uniformidade, como se fossem uma empresa só, trabalhando em conjunto para simplificar e estabilizar o fluxo de demanda, suprimento e caixa na cadeia”. Segundo esse autor a essência da integração da cadeia de suprimentos é que haja essa coesão tanto dos planos quanto das ações dos integrantes da cadeia.

2.3.1 HISTÓRICO DA LOGÍSTICA / INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

“A logística teve seus primeiros indícios na Grécia antiga, pois com o distanciamento das lutas, era necessário um ‘estudo’ do abastecimento das tropas com armamentos, alimentos e medicamentos, além do abastecimento de acampamentos” (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 05).

O conselho de profissionais da gerência da cadeia de suprimentos define a logística como aquela parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, executa e controla a eficiência e efetividade do bom fluxo e armazenamento para frente e reversos dos serviços e de informações entre o ponto de origem e o ponto de consumo a fim satisfazer as exigências dos clientes (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, *on-line*, 2005).

Desta forma, a história da logística e da cadeia de suprimentos se inter-relacionam no transcorrer da história, razão pela qual, nesta parte, a do desenvolvimento histórico, estar-se-á utilizando o contexto histórico da logística, a fim de que se possa compreender o atual momento do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Segundo Figueiredo e Arkader (*apud* GOMES; RIBEIRO, 2004), a logística teve cinco fases, desde o século XX até os dias de hoje. No início do século XX, foi a fase “do campo ao mercado”, em que a preocupação era com o escoamento da produção agrícola. Da década de 40 ao início da década de 60, foi a fase das “funções segmentadas”, ainda com grande influência militar, havia uma preocupação com o transporte e armazenamento de materiais. A próxima fase foi da década de 60 até início da década de 70, denominada “funções integradas”, nessa fase tinha-se uma visão mais ampla, incluindo custos, transporte, manuseio de materiais, estoque, distribuição e armazenagem. A fase “foco no cliente” começou a partir de 1970 até a metade da década de 80, que considerava muito a produtividade e os custos com estoque. E atualmente a fase “logística como elemento diferenciador” destaca alguns elementos como a globalização, tecnologia da informação, responsabilidade social, entre outros.

É possível notar que a logística evoluiu muito desde o início do século XX, as preocupações deixaram de ser apenas com o escoamento dos produtos, considerando a mesma, como um conjunto de funções, que integradas de forma harmônica leva maior satisfação ao consumidor final.

A origem da logística é militar. Foi desenvolvida visando colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, com um só objetivo: vencer batalhas. No Brasil, a logística apareceu nos anos 70, por meio de um de seus aspectos: a distribuição física, tanto interna quanto externa (MARTINS; ALT, 2004, p. 251).

Essa informação é confirmada por Pozo (2002) quando diz que o período compreendido entre os anos 50 e anos 70 foi de desenvolvimento e expansão da teoria e da prática da logística empresarial.

A logística é responsável pelo planejamento, distribuição e controle dos produtos desde a sua fabricação até o consumidor final. Ela deve ser entendida

como um conjunto de competências e habilidades técnicas que dá condições à empresa para responder de forma eficiente e rápida seus clientes, mantendo-se, assim, à frente da concorrência.

A logística não deve ser vista como um departamento da empresa, mas sim uma atividade multifuncional (POZO, 2002), que dá suporte a área comercial, na formação de preços e análise financeira, auxílio na elaboração da estratégia geral, enfim, é uma função de extrema importância para empresa, gerando maior competitividade de preços e nível de serviços.

Conforme Ballou (1993) existem algumas atividades consideradas primárias na logística, por contribuírem com a maior parcela do custo total e por serem essenciais para a coordenação da mesma, sendo elas:

Transportes – é a atividade mais importante por absorver cerca de dois terços dos custos logísticos. É essencial, pois, as firmas modernas não podem operar sem providenciar o transporte de seus produtos ou matérias-primas. Sua relevância é sublinhada pelos problemas financeiros que possam existir devido a greves ferroviárias ou mesmo de carreteiros autônomos.

Manutenção de estoques – para se atingir um nível razoável de disponibilidade de produto é necessário manter estoques. Porém o uso extensivo de estoques o faz responsável por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, tornando-se, assim, uma atividade chave da logística. Desta forma, a administração de estoques deve manter níveis de estoque o mais baixo possível e ao mesmo tempo em que esteja provendo a disponibilidade desejada pelos clientes.

Processamento de Pedidos – os custos com essa atividade não são muito significativos, se comparados com as anteriores. Sua importância se deve ao fato de

ser um elemento crítico em relação ao tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes.

Com uma visão assemelhada quanto aos dois primeiros itens (transporte e estoque), Chopra e Meindl (2003) apresentam quatro fatores-chave para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e o seu respectivo alinhamento estratégico, sendo os outros dois as Instalações e a Informação:

Instalações – podem referir-se aos locais de produção e/ou armazenamento, em que o estoque é armazenado, montado ou fabricado. Neste sentido as decisões sobre localização, capacidade e flexibilidades dessas instalações influenciam significativamente no desempenho da cadeia de suprimentos

Informação – refere-se aos dados ou análise a respeito de estoque, transporte, instalações e clientes envolvidos na cadeia de suprimentos. Para Chopra e Meindl (2003, p. 50) “a informação é potencialmente o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimentos, pois afeta diretamente cada um dos demais fatores-chave”.

A denominação de atividade primária identifica aquelas que são de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja, e essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística (POZO, 2002, p. 23).

Além das atividades primárias, existe uma série de atividades adicionais que apóia essas atividades. Sendo as seguintes:

Armazenagem – que se refere ao espaço disponível para estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, configuração do armazém entre outros.

Manuseio de Materiais – apóia a manutenção de estoques. É uma atividade relacionada a movimentação do produto no local de estocagem. Envolve problemas

de seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho.

Embalagem e Proteção – a logística tem por objetivo movimentar produtos sem danificá-los, sendo assim é necessária uma embalagem que garanta uma movimentação sem danificações, tornando eficientes o manuseio e armazenamento do produto.

Obtenção – tem por finalidade seleção das fontes de suprimento, quantidades a serem adquiridas, programação de compras e a forma pelo qual o produto é comprado. Essa atividade proporciona ao produto ficar disponível para o sistema logístico utilizá-lo no momento certo. Também denominada de suprimentos.

Programação do Produto – refere-se à distribuição, as quantidades agregadas que devem ser produzidas, quando e onde as mesmas devem ser fabricadas. Também denominado planejamento.

Manutenção de Informação – é necessário informações sobre custo e desempenho que são essenciais para o planejamento e controle da logística, além de servir de apoio para a administração das atividades primárias.

Para Pozo, (2002), as atividades de apoio ou adicionais, dão suporte ao desempenho das atividades primárias, criando novos clientes e satisfazendo os mesmos e os acionistas.

A logística tem três dimensões principais: uma dimensão de fluxo (suprimentos, transformação, distribuição e serviço ao cliente), uma dimensão de atividades (processo operacional, administrativo, de gerenciamento e de engenharia) e uma dimensão de domínios (gestão de fluxos, tomada de decisão, gestão de recursos, modelo organizacional) (MARTINS; ALT, 2004, p. 256).

Martins e Alt (2004) descrevem alguns componentes do Sistema Logístico, sendo eles a área comercial, que é o primeiro elo da cadeia logística, que em

conjunto com a área de marketing, usa dos recursos que dispõe para estabelecer uma transação biunívoca constante com o consumidor. A Operação Industrial, que envolve a escolha dos recursos tecnológicos mais indicados, a operação industrial é fundamental para a diminuição do *lead-time* (tempo decorrido desde o início de um processo até o fim) total na empresa. E por fim os Fornecedores, que tem o papel de parceiros operacionais, exigem um relacionamento aberto, compreendendo desenvolvimento de produtos, contratos com preços, qualidade e prazos, sempre visando à conservação do mercado pela contínua satisfação do consumidor.

“Para a melhoria do desempenho logístico é necessário o uso de ferramentas que assegurem que os elementos da cadeia logística são eficientes” (MARTINS; ALT, 2004, p. 277). Dessa forma, o conjunto desses elementos, isto é, a área comercial, industrial e os fornecedores, se usados de forma eficaz, trará para a empresa maiores benefícios, na escolha de melhores recursos a serem utilizados, melhor parceria com os fornecedores, levando, assim, maior satisfação ao consumidor final.

2.4 GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As inovações que hoje permeiam o ambiente da competitividade fazem que as empresas não tenham muitas variáveis para articulações de vantagens competitivas. Porter (1989) assevera que há apenas duas possibilidades de escolhas estratégicas para que a empresa possa liderar o mercado:

- ✓ Liderança de custos – através de menores custos na cadeia de valor;
- ✓ Diferenciação do produto – oferecendo produtos singularmente superiores.

A articulação de estratégias competitivas pode ocorrer tanto no nível da

empresa, quanto no nível de toda uma cadeia de produção. A competitividade horizontal faz com que a empresa busque a integração vertical no sentido de fortalecer-se. Quando se consegue aderência dos demais integrantes da cadeia produtiva, possibilita mais do que apenas uma vantagem individual, mas, isto sim, torna provável uma vantagem para toda a cadeia.

Para Farina (1998) Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Neste sentido a Nova Teoria Institucional procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas. Nesta vertente, a Economia dos Custos de Transação (ECT) apresentada, inicialmente, por Coase (1937), e aprofundada por Williamson (1991), traz uma discussão sobre a integração vertical, analisando como os diversos participantes de uma cadeia se protegem dos riscos nas relações entre os mesmos. Expandindo a visão da teoria neoclássica (em que a firma tinha a função essencial de produção), considera que as organizações, além dos custos de produção, possuem os custos inerentes ao funcionamento do mercado de transações. Um bom gerenciamento (estrutura de governança articulada com uma coordenação eficaz) dessas relações minimiza os riscos e, conseqüentemente, os custos associados à transação (esse ganho de eficiência pode ser uma vantagem competitiva para a cadeia como um todo).

Para Coase (1937), os custos de transação estão associados aos aspectos de delimitar os direitos de propriedades, sendo que o uso de contrato pode minimizar os riscos associados à transação. Ao discutir a teoria da firma (no seu livro A natureza da firma), o autor afirma que uma organização somente é viável enquanto seus custos de crescer (vincular atividades verticais) não sejam superiores ao de comprar de uma firma menor. Outrossim, conceitua a firma como um conjunto de

contratos que normatizam as relações necessárias para a atividade de produção.

Essa Nova Teoria Institucional, desenvolvida por Williamson (1985) e outros economistas que estudaram o gerenciamento das relações verticais, tem como ponto de partida o trabalho de Coase. Para Bankuti (*on-line*, 2000), esses trabalhos que consideram as abordagens de Coase, entre outros temas, procuram entender os seguintes pontos: a) como se formam os custos associados aos mercados; b) em quais condições os mecanismos de preços são a forma mais eficiente de alocação de recursos; e, c) as condições necessárias para os mecanismos de preços serem menos eficientes que os mecanismos contratuais ou de integração vertical como melhor forma de alocar recursos.

Desta forma, o custo de transação para que o sistema funcione é a unidade de análise desta teoria. Os mecanismos e estruturas de governança são os meios para reduzir os riscos relativos às transações, acarretando diminuição dos custos, possibilitando, assim, uma vantagem competitiva para a firma.

Tendo como base as transações desenvolvidas no contexto da cadeia produtiva, observa-se que características específicas vão determinar a estrutura de governança ideal para obtenção de ganhos produtivos. A forma de gerenciamento dessa transação considera a existência dos custos associados, podendo resultar em melhor dinamismo da cadeia. A busca da integração pode ser para frente ou para trás. Williamson (1985) afirma que os custos podem anteceder ou suceder ao contrato: os primeiros referem-se aos custos de coleta e processamento das informações, os custos de negociação para se determinar os fatores que garantirá a segurança do contrato; reconhece, também, que mesmo após o contrato, existem os custos relativos ao acompanhamento das condições contratadas, possíveis renegociações e, ainda, a necessidade de readequação para ocorrência de situação

não previstas.

Normalmente a integração para frente busca a aderência através da incorporação de margens de lucro, enquanto a integração para trás acontece através de contratos ou parcerias (FARINA, 1999). Essa autora afirma que no caso das empresas agroindustriais, a integração vertical tem sido utilizada como forma de garantir o funcionamento do processo produtivo, garantindo, assim, o suprimento da matéria-prima. A soma dos custos de produção e de transação é que determinam a forma como a empresa se relacionará com os demais integrantes da cadeia, sendo que alguns atributos concorrem para determinar o resultado dessa operação: a especificidade do ativo, as incertezas e a frequência. (WILLIAMSON, 1985, p. 52).

- ✓ Especificidade dos Ativos: considerado por Williamson como um dos atributos mais importantes a serem considerados quando da definição das estruturas de governança, essa característica está relacionada com a possibilidade de que o ativo possa ou não ser utilizado de forma alternativa. Nos casos em que a exatidão quanto às especificidades seja muito rígida, a empresa pode internalizar sua produção ou buscar aderência através de contratos. Farina (1999) afirma que essas especificidades podem assumir características físicas, humanas, geográficas, temporal ou ser um ativo dedicado (produto com características particularizadas para um cliente, que teria perda de seu valor em situações de redirecionamento para o mercado).
- ✓ Incertezas: tem relação com as ações no sentido de tentar prever as condições futuras e as lacunas que um contrato formal não consegue cobrir. A maior ou menor dificuldade na obtenção de informações sobre situações futuras concorrem para identificar uma estrutura de governança apropriada.
- ✓ Frequência: este atributo está vinculado à quantidade de ocorrência de

determinada transação. Em situações em que as transações são recorrentes, justifica-se a busca de informações e a organização de contratos complexos, bem como propicia um comportamento de parceria e comprometimento entre os agentes da cadeia. Por outro lado, em situações em que as transações são esporádicas, os custos de se buscar informações e organizar contratos, normalmente não se justifica economicamente (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1999; SOUZA, 2002; SILVA, 2006; SOUZA e PEREIRA, 2006).

Com vistas a minimizar os impactos das alterações de mercado, Williamson (1985) define três estruturas de governança, as quais são representadas por Souza e Pereira (2006), conforme pode ser observado na figura 5.

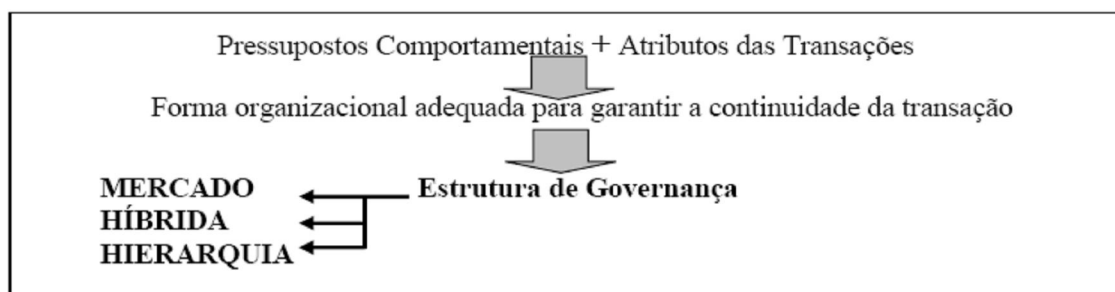


Figura 5: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação
Fonte:- Souza e Pereira (2006, p. 4)

Nas situações em que as transações acontecem de forma esporádica, que o produto não carece de especificidades e haja abundância de fornecedores a organização da atividade econômica via **mercado** apresenta maior eficiência. Souza e Pereira (2006, p. 4) afirmam que essa é uma “relação de troca em que as vantagens de preço superam outros requisitos, como reciprocidade, estabelecendo referências de incentivos à realização da transação”. Esse tipo de organização favorece ao oportunismo.

Por outro lado, quando existe especificidades dos ativos a **hierarquia**

(integração vertical) é a melhor forma de organizar o mercado, posto que os riscos de não realizar a transação são superiores aos custos de manter esse tipo de organização. Esse tipo de organização vai permitir respostas rápidas a eventuais mudanças ambientais, possibilitando correções que se façam necessárias. A hierarquia permite um nível de controle elevado, o que faz com que seus custos sejam elevados a fim de que possa exercer o seu poder de *Fiat* (por autoridade – faça-se).

Entre essas duas formas extremas e diametralmente opostas de estrutura de governança, o meio-termo é a organização **híbrida**. Hiratuka (1997) constata a aplicação dessa estrutura quando as partes da transação mantêm autonomia, mas em situação de dependência bilateral em função de ativos específicos acentuados. Para Silva (2006, p. 41) essa “dependência bilateral possui força suficiente para demandar a coordenação, em função da especificidade dos ativos envolvidos, mas insuficiente para justificar a integração completa”. Neste sentido essa relação propicia uma forte inter-relação entre os agentes. Assevera-se que a continuidade nas relações pode desencadear em dependência e possibilitar ações de oportunismo.

A estrutura de governança acontece em conformidade com as especificidades das formas de transações: as estruturas especializadas são mais adequadas que as estruturas não especializadas, para a prática da governança. Se por um lado a estrutura especializada apresenta maior adequação à governança, tem que se considerar o fato de que seu custo é maior, devendo, assim, ser utilizada em transações que acontecem regularmente.

A emergência desses tipos de organização de mercados deve-se à possibilidade de minimizar os efeitos das incertezas no mercado, bem como de

algumas desvantagens decorrentes da integração vertical. Vale ressaltar que a necessidade de controle direciona para a hierarquia, visando a evitar transtornos ou atitudes oportunistas. Possíveis mudanças no ambiente institucional que acarretem em algum desequilíbrio do sistema, podem induzir a um formato diverso de governança.

Além da vertente relacionada à redução dos custos de transação, outros estudos buscam entender os aspectos extra mercado que influenciam o processo de coordenação e governança. Destacam-se os estudos de Humphrey e Schmitz (2001), em que os autores buscam destacar o papel da empresa liderante. Outro importante estudo é apresentado por Volkmann e Albert (*on-line*, 2006), em que os autores discutem aspectos da teoria neo-institucional, em que a regulamentação e normalização acontecem através de regras e aderência.

É possível observar que no trabalho de Humphrey e Schmitz (2001) a empresa liderante transmite as melhores formas de execução do processo, disponibilizando assessoria aos demais membros da cadeia. Exercem pressão sobre melhoria dos resultados da cadeia. Os autores afirmam que a governança é importante para que a empresa consiga acesso ao mercado, maior rapidez na aquisição potencialidades de produção, distribuição de ganhos, pontos de alavancagem para iniciativas políticas e canalização de assistência técnica.

Volkmann e Albert (*on-line*, 2006), afirmam que as cadeias de valor necessitam de alguma forma de organização comum. Essas cadeias precisam conciliar o estabelecimento das regras através de contratos, com articulações que possibilitem a aderência dos demais participantes da cadeia. Dessa forma, em uma mão estas estão estabelecidas através das estruturas de governança, descrevendo o poder de ajustar regras para os outros membros da cadeia; na outra mão a

coordenação assegura a execução e a aderência a estas regras (busca convencer os demais membros a se unirem a um único propósito para o êxito da cadeia). A prescrição das regras envolve especificações de produto (projeto), padrões para processar (os padrões de tecnologia, sociais e ecológicos) e parâmetros logísticos (quantidade e a velocidade/ritmo do fluxo). Geralmente, um comandante da cadeia ou uma empresa principal impõem regras para os fornecedores de matérias-primas e de produtos intermediários (a montante) e para os distribuidores e varejistas (a jusante). Em uma perspectiva mais agregada, a estrutura institucional que cerca uma cadeia de valor (grupos de interesse institucionalizado, organizações públicas de sustentação) pode interferir na governança e na coordenação de uma cadeia de valor.

2.5 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL

O conhecimento das características do sistema agroindustrial possibilitará entender ocorrências particulares do setor, nas suas relações dentro da cadeia produtiva do boi.

Batalha (1997) define o Sistema Agroindustrial (SAI) como o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas entre outros) até a chegada do produto final (embutidos, carne *in natura*, carne processada e outros) ao consumidor. Desassociado de qualquer matéria-prima ou produto final especificamente, o SAI é um sistema mais amplo, que, segundo o autor, é formado por um conjunto de seis atores principais: 1. Agricultura, pecuária e pesca; 2. Indústrias Agroalimentares (IAA); 3. Setor de distribuição agrícola e alimentar; 4. Comércio internacional; 5. Consumidor; e, 6. Indústrias e serviços de apoio.

Batalha (1997) esquematiza essa subdivisão conforme figura 6, a seguir:

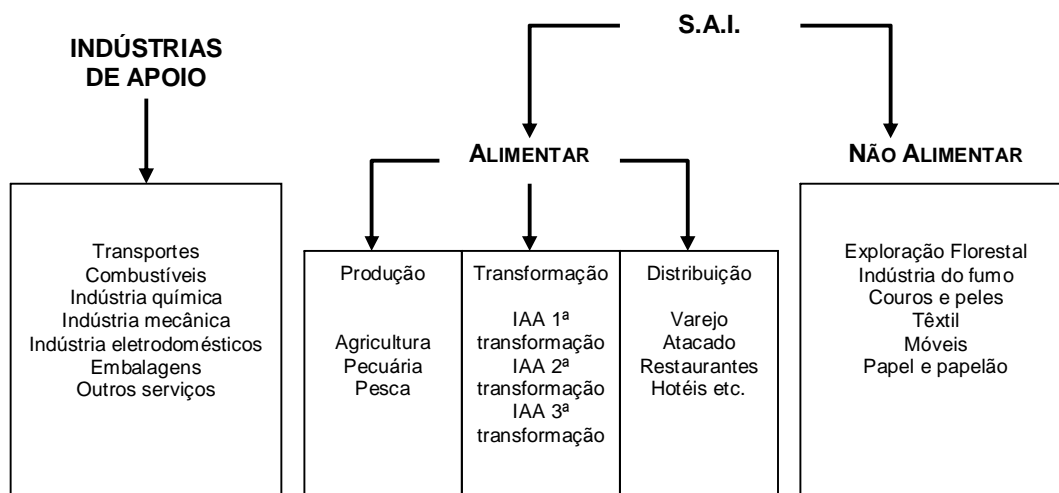


Figura 6: Subdivisão da cadeia de produção agroindustrial

Fonte:- Batalha (1997, p. 28).

2.5.1 CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL

Mesmo afirmando que a definição de Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) ainda é processo vago, Batalha (1997) afirma que a identificação de uma CPA deve sempre acontecer a partir de um determinado produto final. A partir da identificação desse produto, passa-se ao encadeamento tanto a montante quanto a jusante das diversas operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção.

Ao definir as relações da cadeia de produção, Batalha utiliza o setor agroindustrial como um segmento, sendo que a segmentação de jusante a montante pode ter três macrosssegmentos – os quais têm seus limites não muito bem definidos, os quais podem variar conforme o produto analisado ou mesmo de acordo com o objetivo da análise:

a. Comercialização. Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas etc.). Podem ser incluídas neste macrosssegmento as empresas responsáveis somente pela logística

de distribuição.

b. Industrialização. Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

c. Produção de matérias-primas. Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca etc.) (BATALHA, 1997, p. 26).

A comercialização, no caso da cadeia da carne bovina, acontece, na ponta da cadeia, através dos supermercados, açougues, restaurantes etc., no caso do comércio em varejo. Pode, ainda, acontecer no atacado, através de Atacadões ou Centros de Distribuição (CD).

A Industrialização, que neste trabalho está sendo referida como segmento processador, acontece, normalmente, nos frigoríficos – ou mesmo em abatedouros clandestinos, casos em que as autoridades governamentais (principalmente inerentes à vigilância sanitária) não conseguem manter o controle (BANKUTI, 2000).

A produção de matéria-prima está focada, como produtor primário, no pecuarista, essencialmente, e de forma secundária nos demais componentes da cadeia, como o fabricante de embalagens, de temperos e condimentos para as carnes industrializadas e outras atividades de suporte.

Batalha (1997) buscou representar (Figura 7) duas cadeias de produção agroindustrial (CPA) não lineares: isto porque a operação 7 pode ser seguida pelas operações 9 e 12 ou pela operação 10, dando origem aos produtos 1 ou 2 (uma operação à montante pode alimentar várias outras à jusante – neste caso seriam as “ligações divergentes”). Ou então, várias operações à montante podem dar origem a um número menor de operações à jusante, conforme se observa na situação em que as operações 4, 5 e 6 darão origem à operação 7 ou 8.

O autor, ainda, chama atenção para o fato de que podem ser encontrados nas CPA mecanismos de retroalimentação, situação na qual um produto de uma etapa intermediária alimenta outra operação à montante desta operação.

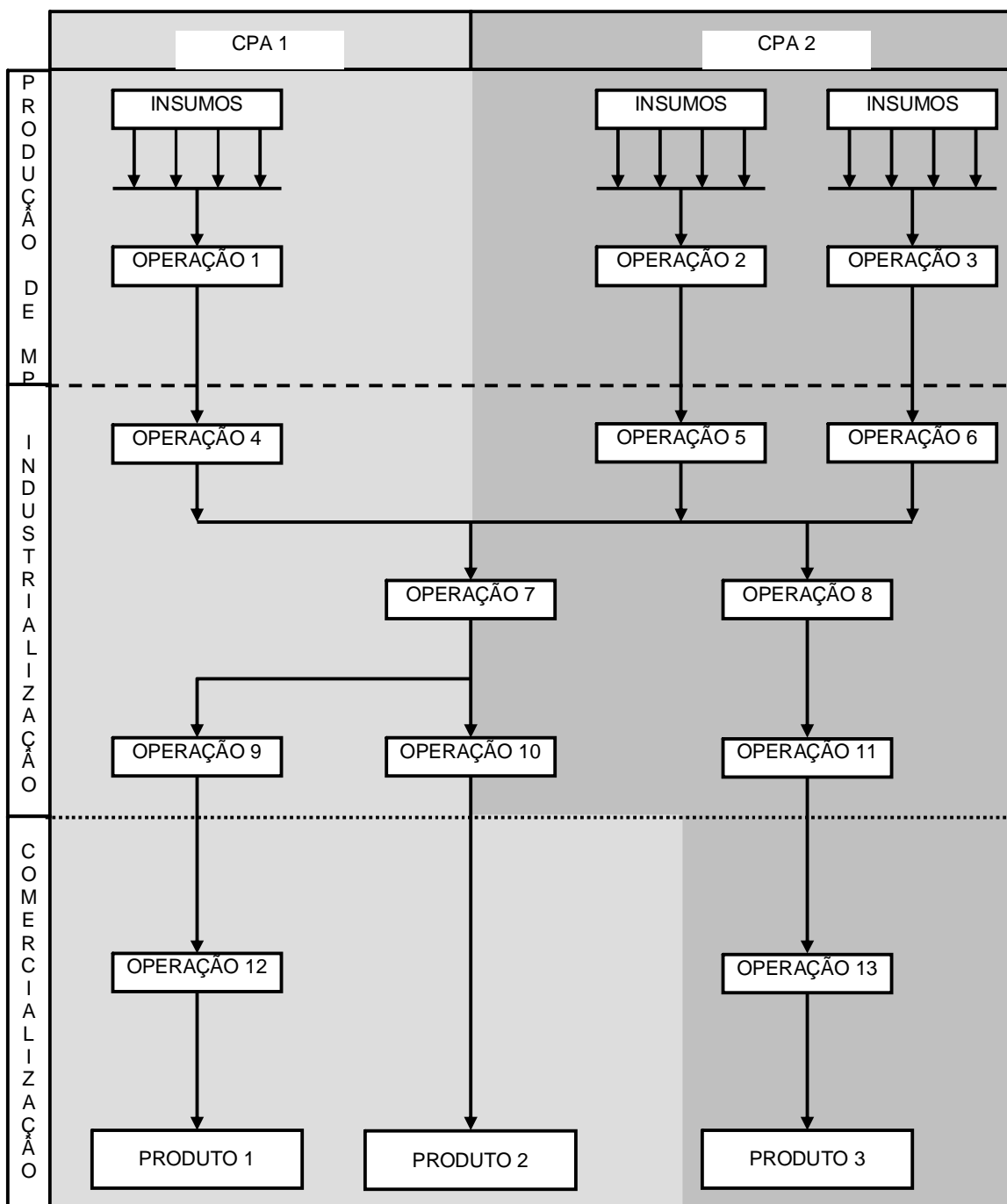


Figura 7: A cadeia de produção agroindustrial

Fonte:- Batalha (1997, p. 28).

Outra advertência do autor é que para definir a estrutura de um CPA, a lógica

de encadeamento das operações deve situar-se sempre de jusante a montante. Sendo que, neste caso, assume-se implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema. Batalha assevera:

Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais. No entanto, estas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação a situação de equilíbrio anterior (BATALHA, 1997, p. 27).

A dinâmica das CPA possibilita, também, o surgimento das operações-nó, situação na qual um complexo agroindustrial pode apresentar operações ou estados intermediários de produção que sejam comuns a várias CPA que o compõem. Estrategicamente, essas operações representam lugares privilegiados, sendo importantes para se alcançar sinergia no sistema, sendo eficientes pontos de partida para a diversificação das firmas – no exemplo da figura 7, a operação 7 apresenta essa característica, por representar um interconexão entre as CPA1 e CPA2 (BATALHA, 1997).

Mesmo que se considere que as operações representadas na Figura 7 possam ser de origem técnica, logística ou comercial, tem-se de bom parecer que a representação siga o encadeamento das operações técnicas necessárias à elaboração do produto final.

Observa-se que, geralmente, é possível decompor um processo industrial de fabricação segundo suas principais etapas de produção. O estudo dessas etapas possibilita a percepção de oportunidades de mercado (BATALHA, 1995). No entanto, ressalta-se que o termo intermediário, em uma CPA, pode relacionar-se com o

produto final de outra CPA. Na cadeia produtiva da carne, a carne *in natura*, depois de cortada e embalada é produto final da sua cadeia de produção (para oferta em uma rede de supermercados, por exemplo). No entanto na cadeia de churrascaria, por exemplo, seria considerado um produto intermediário.

No contexto das relações em uma CPA, observam-se quatro níveis de relações que são comuns à maioria das cadeias:

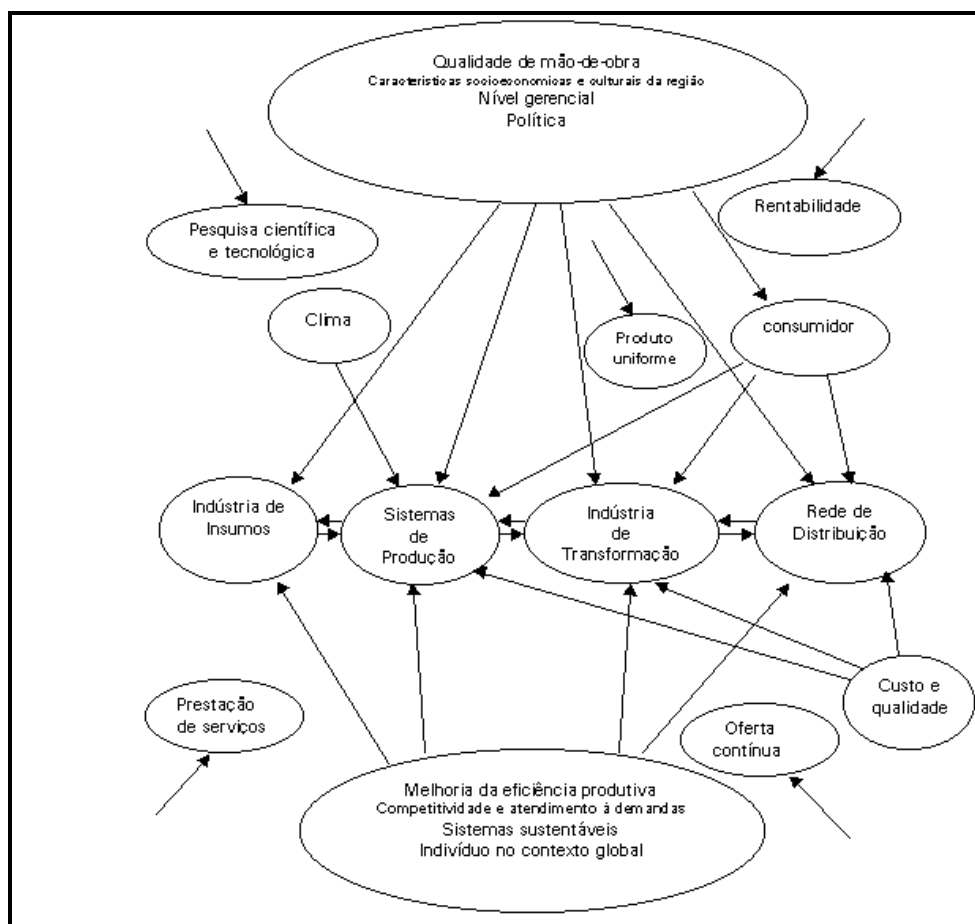


Figura 8: Representação esquemática da cadeia produtiva da carne bovina e influência de forças externas.

Fonte:- Euclides Filho e Ceza (2000).

a. relações entre os produtores de insumos e produtores rurais: vacinas, suplemento alimentar, veterinários, assistência especializada etc.;

b. relações entre os produtores rurais e a agroindústria: representado pela relação

entre o pecuarista e o segmento processador ou, até mesmo, com o segmento distribuidor (caso da venda direta para açougues);

c. relações entre a agroindústria e distribuidores: relações entre o segmento processador (normalmente os frigoríficos) e o segmento distribuidor (que pode ser um açougue, uma rede de supermercado, um intermediário – tanto para o mercado como para o mercado externo –, restaurantes etc.); e,

d. relações entre distribuidores e consumidor final: pode ser a partir de um açougue, uma rede de supermercado etc. que mantenha relação direta com o consumidor final.

A estruturação da teoria buscou trazer elementos considerados necessários para que se pudesse proceder à investigação sugerida nos objetivos iniciais deste trabalho. Desta forma, trouxe informações que possibilitam a compreensão das diversas cadeias (de produção, de suprimentos e de valor) no sentido de mostrar a importância de que as atividades, quando gerenciadas de forma integrada podem ser elemento de vantagem competitiva. Trouxe, também, aspectos sobre a Teoria do Custo de Transação e como as estruturas de governança e coordenação podem ser utilizadas em diversas situações de competição. Apresentou, além disso, características do sistema agroindustrial e da cadeia agroindustrial, estabelecendo uma direção para que se possa efetivar o estudo da cadeia de carne bovina.

Estabeleceu-se, assim, a base teórica para que se possa, a seguir, apresentar as características específicas da cadeia de carne bovina, bem como investigar como a coordenação e a governança podem influenciar na dinâmica competitiva de um representante do segmento processador da cadeia agroindustrial de carne bovina, localizado no Estado de São Paulo.

3 A CADEIA DE PRODUÇÃO DA CARNE BOVINA

Mesmo que algumas autoridades datem a origem da domesticação do gado há cerca de 10.000 anos, restos mortais encontrados na Turquia (em regiões próximas, ao leste) indicam que sua origem acontece por volta de 6.500 a.C. O atual gado doméstico evoluiu de algum antepassado do búfalo. Inicialmente serviu a uma tripla finalidade: fornecerem a carne, o leite e o trabalho aos seus proprietários. Com a substituição do seu trabalho pelos cavalos e, posteriormente, pelas máquinas, atualmente o seu uso tem sido, essencialmente, para o fornecimento da carne e leite. Ainda que se considere que todos os subprodutos do boi são utilizados: o couro, miúdos, glândulas, gracharia e demais subprodutos (SOUZA, 2002; ARAÚJO, 2006; CATTLE, 2007).

Souza (2002, p. 93) chama a atenção para o fato de que o gado bovino tem sofrido concorrência de carnes substitutas como a de frango e suína. Esse autor assevera que a carne bovina tem perdido participação de mercado, em relação às suas concorrentes. Araújo (2006, p. 35) imputa que a perda de mercado é decorrente da descoordenação e desorganização no fluxo agroindustrial da carne bovina, que tem retardado a adoção de novas tecnologias que permitam explorar a diversidade e a qualidade do que é produzido.

O fluxo na cadeia agroindustrial da carne bovina é complexo e envolve diversos participantes. Araújo (2006) apresenta um conjunto de relações (figura 9) que envolve os diversos participantes a montante (antes da porteira) e a jusante (pós-porteira), como também os por ele denominados como dentro da porteira – que

envolve as atividades nas unidades produtivas. As atividades a montante são aquelas atividades fornecedores de produtos e serviços para a produção agropecuária. Por outro lado, as atividades a jusante são as atividades que sucedem a produção agropecuária e que, geralmente, agregam valor aos produtos – envolve, além do processamento, comercialização, distribuição e transporte, a separação, classificação, industrialização, conservação, abastecimento e outras atividades que concorram para que o produto chegue ao consumidor final.

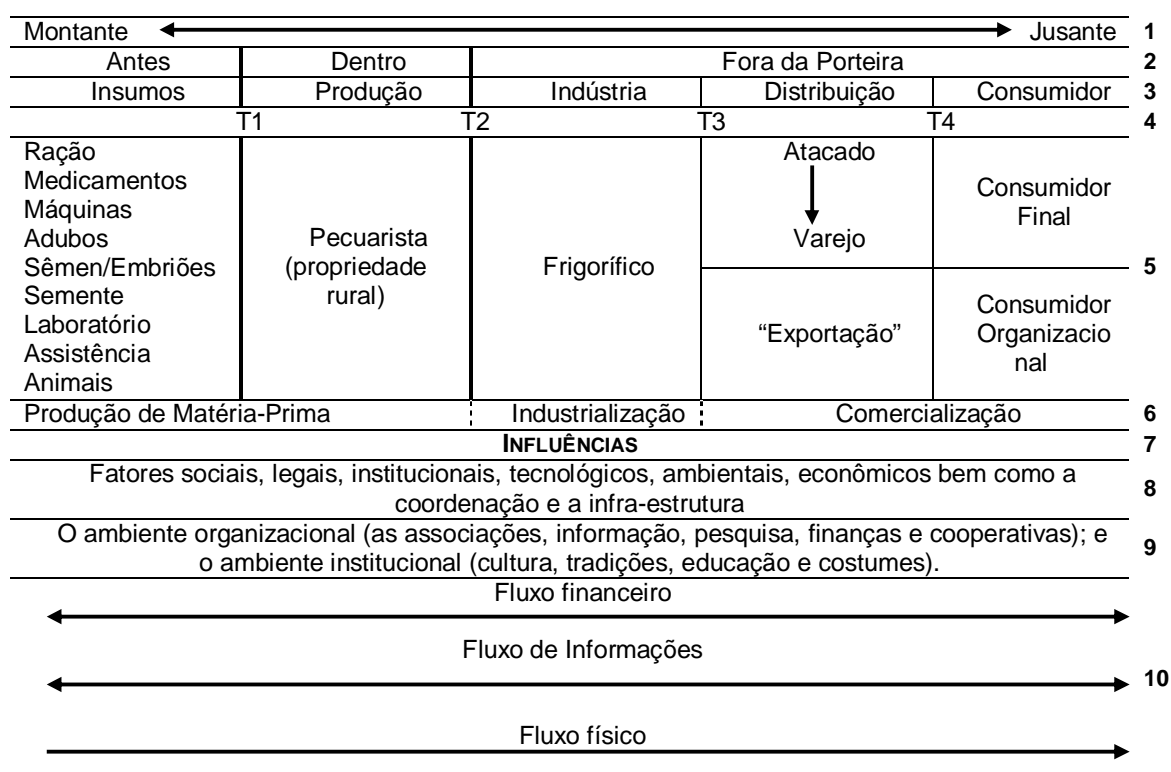


Figura 9: Fluxo agroindustrial da carne bovina

Fonte:- Adaptado de Araújo (2006, p. 34)

3.1 A PECUÁRIA NO MUNDO

O mercado mundial da carne, cada vez mais, vem sendo caracterizado pela busca de crescimento da produção a fim de acompanhar o crescimento do consumo que acontece tanto nos países em desenvolvimento como nos países

desenvolvidos. A Organização do alimento e da agricultura das nações unidas (*Food and agriculture Organization of the United Nations – FAO*) informa que a escassez de carne bovina tem feito com que o preço da mesma venha se elevando, numa comparação entre o ano de 2007 e 2006. As incidências de doenças comuns ao gado bovino também tem concorrido para a lentidão no crescimento desse mercado. Paralelamente ao fraco crescimento da produção, acontece um aumento da demanda, o que tem feito com que os preços tenham uma alta no curto prazo.

A previsão é de que a produção de carne, em nível mundial, tenha um crescimento de 2,3% (o que atingirá cerca de 283 milhões de toneladas – aproximadamente 6 milhões de toneladas superior a 2006). No caso específico dos países em desenvolvimento esse índice poderia atingir os 3%. O principal crescimento da produção acontece na Ásia, principalmente na China (que vem registrando contínuo crescimento econômico). O potencial sul-americano pode ser afetado pelo aumento dos custos de produção (FAO, 2007).

Em se considerando apenas o caso da carne bovina, a expectativa de produção é de que atinja a 67 milhões de toneladas. Ainda segundo a FAO, a recuperação dos preços tem sido favorável para que haja uma retenção do gado nos pastos, a fim de recompor a manada, a qual vem diminuindo em países como Brasil e Argentina e crescendo na China e na Índia.

O comércio da carne bovina deve registrar um aumento de 3% no ano de 2007, atingindo 7,1 milhões de tonelada. Além do aumento das importações por parte dos Estados Unidos, há expectativas de que Chile, Egito e Japão tenham um crescimento significativo no índice de suas importações. Uma combinação de aumento das importações de carne e a restrição às importações de países como Argentina, Austrália e Canadá, concorrerá para o crescimento das exportações da

carne brasileira em 8%, superando, assim, 2 milhões toneladas em 2007. Um fator que pode inibir esse índice é o receio dos países importadores quanto às políticas brasileiras com relação à febre aftosa. Outro fator refere-se ao fato de que a Rússia busca diversificar a procedência de suas importações de carne bovina (FAO, 2007).

A tabela 1 evidencia que a produção e, conseqüentemente, o comércio da carne vem apresentando crescimento. No entanto, o crescimento específico da carne bovina não acompanha os índices das demais carnes. No caso da produção, o maior crescimento tem sido da carne suína, que atinge um crescimento de 3,8% seguido pela carne de aves que apresenta um crescimento de 2,7%. Quanto à comercialização, o maior crescimento é da carne de aves, que atinge um crescimento de 7,3%.

Tabela 1: Perspectiva geral do mercado mundial da carne

		2005	2006 estim.	2007 prognost.	Varição de 2006 a 2007
		Milhões de toneladas			%
BALANÇO MUNDIAL					
Produção total de carne		269,7	276,6	283,0	2,3
Carne bovina		64,6	66,2	66,6	0,5
Comércio total de carne		20,9	21,0	22,0	4,8
Carne bovina		6,6	6,9	7,1	3,2
INDICADORES DE OFERTA X DEMANDA					
Consumo humano per capita de carne (em geral)					
Mundo	Kg/ano	39,5	40,1	40,6	1,2
Países desenvolvidos	Kg/ano	65,4	66,1	66,8	1,1
Países em desenvolvimento	Kg/ano	30,9	31,5	32,1	1,9
Índice de preços da FAO		1998-2000=100	121	115	119

Fonte:- Adaptação de *Food and agriculture organization of the United Nations - FAO (2007)*.

A tabela 2 evidencia que o crescimento da comercialização da carne bovina, comparado ao crescimento dos demais produtos agrícolas, é mais acentuado quando a referência é mais antiga (1961), posto que quando se referencia aos últimos 30 anos, o crescimento dos demais produtos agrícolas é superior ao crescimento da carne bovina.

Tabela 2: Exportações Mundiais (Milhões de US\$)

ANO	CARNE BOVINA FRESCA				TOTAL DOS PRODUTOS AGRÍCOLAS			
	QUANT.	% / 1961	% / 1973	% / 1990		% / 1961	% / 1973	% / 1990
1961	612	100%			32.216	100%		
1962	792	129%			33.521	104%		
1963	1.009	165%			36.842	114%		
1964	1.091	178%			40.119	125%		
1965	1.189	194%			41.014	127%		
1966	1.272	208%			43.075	134%		
1967	1.415	231%			43.227	134%		
1968	1.463	239%			44.047	137%		
1969	1.663	272%			46.794	145%		
1970	1.941	317%			52.072	162%		
1971	2.169	354%			56.054	174%		
1972	3.015	493%			66.549	207%		
1973	4.267	697%	100%		96.443	299%	100%	
1974	3.838	627%	90%		119.203	370%	124%	
1975	3.755	614%	88%		124.192	385%	129%	
1976	4.076	666%	96%		133.484	414%	138%	
1977	4.873	796%	114%		153.321	476%	159%	
1978	5.977	977%	140%		173.139	537%	180%	
1979	8.081	1320%	189%		204.634	635%	212%	
1980	8.703	1422%	204%		234.202	727%	243%	
1981	8.440	1379%	198%		233.514	725%	242%	
1982	7.910	1292%	185%		213.477	663%	221%	
1983	7.668	1253%	180%		209.172	649%	217%	
1984	6.840	1118%	160%		221.297	687%	229%	
1985	6.725	1099%	158%		209.000	649%	217%	
1986	8.254	1349%	193%		229.454	712%	238%	
1987	9.976	1630%	234%		253.086	786%	262%	
1988	1.370	1858%	266%		287.036	891%	298%	
1989	12.330	2015%	289%		302.555	939%	314%	
1990	13.462	2200%	315%	100%	326.230	1013%	338%	100%
1991	14.217	2323%	333%	106%	329.222	1022%	341%	101%
1992	15.334	2506%	359%	114%	357.961	1111%	371%	110%
1993	14.177	2317%	332%	105%	339.266	1053%	352%	104%
1994	15.348	2508%	360%	114%	389.024	1208%	403%	119%
1995	15.765	2576%	369%	117%	443.490	1377%	460%	136%
1996	13.209	2158%	310%	98%	465.808	1446%	483%	143%
1997	13.633	2228%	319%	101%	457.849	1421%	475%	140%
1998	13.237	2163%	310%	98%	438.244	1360%	454%	134%
1999	14.362	2347%	337%	107%	417.596	1296%	433%	128%
2000	14.294	2336%	335%	106%	412.158	1279%	427%	126%
2001	12.628	2063%	296%	94%	413.728	1284%	429%	127%
2002	13.948	2279%	327%	104%	442.389	1373%	459%	136%
2003	16.592	2711%	389%	123%	524.559	1628%	544%	161%
2004	18.585	3037%	436%	138%	604.923	1878%	627%	185%

Fonte:- FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (2007)

Na tabela 2 é possível visualizar que a primeira recessão com relação à exportação da carne bovina acontece nos anos de 1974 e 1975 (período de recessão econômico devido à crise do petróleo), sendo que a recuperação em 1976 não é suficiente para voltar aos patamares de 1973, o que vai acontecer em 1977, quando a exportação da carne bovina vai suplantará aquela atingida em 1973. No entanto, no que se refere à comercialização de produtos agrícolas de forma geral, a

recessão somente vai ser observada a partir do período entre 1981 a 1985: nesse período, caracterizado pela recessão dos produtos agrícolas, acontece também a recessão na comercialização da carne bovina. Outro período, marcado pela recessão, acontece entre 1997 e 2000, em que os indicadores de exportação apresentam números decrescentes.

Mesmo que se considere os períodos de crises econômicas, em nível mundial, o fato notório é que o crescimento da comercialização entre os países, no que se refere aos produtos rurais, teve um crescimento significativo no último meio século. Observa-se que, a cadeia da carne bovina acompanhou essa tendência, em que a comercialização entre os países apresenta números crescentes.

Tabela 3: Rebanhos mundiais de gado bovino (milhares de cabeças)

PAÍSES	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Índia	313.774	317.000	323.000	327.250	330.250	332.200
Brasil	166.858	171.407	176.245	177.388	171.312	166.130
China	128.663	128.242	130.848	134.672	138.712	140.070
Estados Unidos	97.298	96.723	96.100	94.882	94.725	94.715
União Européia	92.035	90.552	89.185	87.638	86.305	85.240
Argentina	50.167	50.369	50.869	50.768	49.066	49.564
Austrália	27.720	27.870	27.479	26.600	26.600	27.025
Rússia	25.500	24.510	23.500	22.285	20.995	20.000
Canadá	13.608	13.762	13.488	14.600	15.660	16.375
México	22.551	21.296	20.519	19.524	17.684	16.214
África do Sul	13.460	13.505	13.635	13.540	13.350	13.200
Uruguai	10.423	11.667	12.257	12.609	12.560	12.405
Turquia	11.350	11.200	10.950	10.700	10.500	10.300
Nova Zelândia	9.360	9.656	9.760	9.540	9.425	9.510
Egito	6.300	6.390	6.400	6.340	6.319	6.249
Ucrânia	9.424	9.433	9.108	7.886	6.780	6.212
Filipinas	5.472	5.512	5.567	5.567	5.562	5.572
Outros Países	63.504	57.097	57.986	11.650	10.149	10.027
Total	1.067.497	1.066.191	1.076.896	1.033.499	1.025.951	1.021.008

Fonte:- Adaptado de Anualpec (2005, p. 76)

Atualmente, o Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo. Dados da FAO indicam que atualmente o rebanho brasileiro já ultrapassou a 207 milhões de cabeças. Mesmo que se considere que a Índia lidera o *ranking* em termos de números de bovinos, é importante destacar que o seu rebanho não tem fins econômicos, em decorrência de crenças religiosas nesse país. Assim, o Brasil

possui a segunda posição entre os países produtores, sendo, porém, líder mundial em exportação. Araújo (2006, p. 27) imputa que o crescimento da participação brasileira na totalidade do rebanho mundial, decorre de dois fatores: “primeiro, porque o rebanho mundial tem crescido pouco; e, segundo, porque o aumento do rebanho bovino nacional tem sido expressivo nos últimos anos”. O fato de que o crescimento rebanho mundial tem sido pequeno, pode ser confirmado em análise à tabela 3, através da qual é possível observar que dentre os maiores produtores, a maior incidência é de países que tiveram o seu rebanho reduzido, como é o caso dos Estados Unidos, União Européia, Argentina, Austrália, Rússia, México, África do Sul, Turquia, Egito e Ucrânia. Apenas cinco países (China, Canadá, Uruguai, Nova Zelândia e Filipinas), além do Brasil, registraram crescimento na quantidade de gado bovino.

Araújo (2006) assevera que o crescimento da pecuária brasileira desenvolve-se através da expansão da fronteira agrícola, incorporando ao sistema extensivo de produção, novas áreas de terras, em regiões desprovidas de infra-estrutura e com a utilização de terras esgotadas pela produção de grãos.



Figura 10: Relação de crescimento entre Produção e Exportação
Fonte:- Organizado pelo autor

Se neste novo milênio a exportação do gado bovino apresenta constantes índices de crescimento, o mesmo não acontece com relação ao crescimento da produção. Conforme se observa na tabela 3, entre 2002 e 2005, o rebanho mundial diminuiu. Nesse mesmo período a comercialização da carne bovina registrou constantes crescimentos. Essas informações podem ser visualizadas na figura 10.

3.2 O CONTEXTO BRASILEIRO

O Brasil, historicamente, tem sido dependente de sua produção rural. Para Brum (1993, p. 58) o Brasil passa por ciclos e subciclos econômicos ao longo da história, sendo que até meados do século passado havia a preponderância de produtos rurais: pau-brasil, açúcar, ouro e diamante, algodão, café, borracha, cacau e o boi. Silva (2006) acrescenta a soja, que atualmente tem representatividade bastante significativa no contexto da economia nacional.

Tabela 4: Balança comercial brasileira e balança comercial do agronegócio
US\$ Bilhões

Ano	Exportações			Importações			Saldo	
	Brasil (A)	Agroneg.(B)	% (B/A)	Brasil (C)	Agroneg.(D)	% (D/C)	Total Brasil	Agronegócio
1989	34,383	13,921	40,49	18,263	3,081	16,87	16,120	10,840
1990	31,414	12,990	41,35	20,661	3,184	15,41	10,753	9,806
1991	31,620	12,403	39,23	21,041	3,642	17,31	10,579	8,761
1992	35,793	14,455	40,38	20,554	2,962	14,41	15,239	11,492
1993	38,555	15,940	41,34	25,256	4,157	16,46	13,299	11,783
1994	43,545	19,105	43,87	33,079	5,678	17,16	10,466	13,427
1995	46,506	20,871	44,88	49,792	8,613	17,30	-3,286	12,258
1996	47,747	21,145	44,29	53,346	8,939	16,76	-5,599	12,206
1997	52,994	23,367	44,09	59,747	8,193	13,71	-6,753	15,173
1998	51,140	21,546	42,13	57,763	8,041	13,92	-6,624	13,505
1999	48,011	20,494	42,69	49,295	5,694	11,55	-1,283	14,800
2000	55,086	20,592	37,38	55,839	5,756	10,31	-0,753	14,836
2001	58,223	23,846	40,96	55,572	4,801	8,64	2,650	19,045
2002	60,362	24,826	41,13	47,237	4,449	9,42	13,125	20,377
2003	73,084	30,627	41,91	48,305	4,746	9,83	24,780	25,881
2004	96,475	39,003	40,43	62,813	4,831	7,69	33,662	34,172
2005	118,308	43,589	36,84	73,606	5,110	6,94	44,703	38,479
2006	137,470	49,424	35,95	91,355	6,696	7,33	46,115	42,728

Fonte:- AgroStat Brasil a partir de dados da SECEX/MDIC / Elaboração:CGOE / DPI / SRI / MAPA

A tabela 4 apresenta uma relação de exportação e importação brasileira, considerando o impacto do agronegócio nesse contexto. Pode-se observar que o agronegócio brasileiro apresentou resultados positivos durante o período considerado. Mesmo durante o período em que o balanço comercial brasileiro era negativo – entre 1995 e 2000 –, o agronegócio registrava um balanço positivo. Nos últimos anos, esse agronegócio tem sido responsável pela reversão do quadro negativo existente entre 1995 e 2000, sendo que representa 43% do saldo comercial brasileiro.

3.3 A PECUÁRIA NO BRASIL

Para Brum (1993), a criação do gado bovino tem seu início no Brasil, em meados de 1560, através dos primeiros imigrantes portugueses (BM&F, 2007). Naquela época a participação econômica do boi tinha uma influência apenas acessória, ou seja, não tinha grande representatividade nos resultados econômicos do Brasil - colônia, daquela época.

Conforme assevera Prado Júnior (1992, p. 66) o início da pecuária acontece na região nordeste, principalmente nos estados da Bahia e Pernambuco. Gradativamente a criação vai sendo expandida, abrangendo outros estados, como Minas Gerais, Goiás, São Paulo e Rio de Janeiro. No século XIX a atividade da pecuária já atinge a quase todos os estados brasileiros, e os centros produtores vão sendo alterados: nesse período o Rio Grande do Sul apresenta-se como importante produtor de gado de corte.

Se inicialmente a carne bovina teve importância secundária na economia brasileira, atualmente tem grande importância, conforme pode ser observado na tabela 5 o abate no ano de 2006 superou a 30 milhões de cabeças, o que totalizou

próximo a 7 milhões de toneladas.

Um aspecto importante, que pode ser analisado através da tabela 5, é referente à produtividade por período. A partir desses dados, pode-se visualizar que o mês de fevereiro – em que predomina o abate de fêmeas – apresenta o menor índice de produtividade (relação entre o peso das carcaças e número de cabeças abatidas). Por outro lado, a maior produtividade é atingida durante o mês de outubro – que registra maior índice de abates de machos –, que registra um peso médio da carcaça em torno de 229,82 kg.

Tabela 5: Bovinos abatidos e peso total das carcaças/mensal - Brasil

MESES / 2006	CABEÇAS ABATIDAS	PESO TOTAL DAS CARCAÇAS (T)	PESO MÉDIO (KG)
Janeiro	2.378.000	532.949	224,12
Fevereiro	2.131.000	473.823	222,35
Março	2.572.000	578.476	224,91
Abril	2.231.000	501.438	224,76
Maio	2.688.000	609.412	226,72
Junho	2.619.000	593.894	226,76
Julho	2.577.000	588.411	228,33
Agosto	2.762.000	632.296	228,93
Setembro	2.597.000	594.522	228,93
Outubro	2.616.000	601.215	229,82
Novembro	2.503.000	571.290	228,24
Dezembro	2.555.000	581.737	227,69
TOTAL	30.229.000	6.859.463	226,92

Fonte:- Adaptado de IBGE (2007)

Com relação às exportações, a figura 11 evidencia que os produtos agrícolas têm forte participação, uma vez que o conjunto do complexo soja, carnes e açúcar e álcool representam 18,7% do total das exportações brasileiras no ano de 2006. Poder-se-ia, acrescentar a esses produtos o papel e celulose, bem como os calçados e couro (que também têm suas origens na área rural), o que faria com que a representatividades dos produtos rurais, no conjunto das exportações, atingisse a 24,5%. Somente as carnes representam 6,2% do valor total exportado pelo Brasil, totalizando U\$ 8,51 milhões de dólares.

PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS			
<i>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS / MAIN PRODUCTS EXPORTED</i>			
PART. % NA PAUTA / PARTICIPACIÓN % / % SHARE IN BRAZILIAN EXPORTS			
2006 - US\$ MILHÕES / US\$ MILLONES / US\$ MILLIONS			
	Valor / Value	Δ % 2006/05	Part % / % Share
1 – Material de transporte / Transport material	20.444	7,8	14,9
2 – Produtos metalúrgicos / Productos metalúrgicos / Metallurgic products	14.676	17,2	10,7
3 – Petróleo e combustíveis / Petróleo y combustibles / Oil and fuel	13.005	44,4	9,5
4 – Minérios / Minerios / Ores	9.755	22,5	7,1
5 – Complexo soja / Soja y derivados / Soybeans & prods	9.311	-1,0	6,8
6 – Químicos / Chemicals	9.112	23,2	6,6
7 – Carnes / Meats	8.510	7,4	6,2
8 – Açúcar e álcool / Azúcar y alcohol / Sugar & ethanol	7.771	67,2	5,7
9 – Máqs. e equipamentos / Máqs. y aparatos / Machines & equipments	7.692	12,0	5,6
10 – Equipamentos elétricos / Aparatos eléctricos / Electrical equipment	5.807	17,9	4,2
11 – Papel e celulose / Papel y celulosa / Paper & pulp	4.006	18,6	2,9
12 – Calçados e couro / Calzados y cuero/Footwear & leather	3.989	13,7	2,9

Fonte / Fuente / Source: SECEX/MDIC

Figura 11: Principais produtos exportados

Fonte:- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007)

A tabela 6 permite identificar que o Brasil teve significativo crescimento (25,3%) com relação às exportações de produtos da cadeia agropecuária. Alguns produtos tiveram expressivo crescimento, como o caso da carne de aves (frango e peru). A exportação de carnes, de forma geral, teve um crescimento de 38,8%, subindo sua representatividade, que era de 17,6% para 19,5%. A carne bovina, mesmo não tendo o crescimento expressivo da carne de aves, também apresenta um índice bastante positivo, crescendo 31,43%, tendo um aumento da sua representatividade, que era de 7,9% para 8,3% do total da exportação de produtos agropecuários.

Tabela 6: Exportação da cadeia agropecuária – 1º sem. 2007 X 1º sem. 2006

PRODUTOS EXPORTADOS	Jan. – Jun./ 2007		Jan. – Jun./ 2006		Var.% (a/b)
	Valor (US\$)	Part. %	Valor (US\$)	Part. %	
Complexo soja	5.390.880.639	20,1%	4.237.697.661	19,8%	27,21%
Carnes	5.223.818.631	19,5%	3.764.801.240	17,6%	38,8%
Carne bovina	2.216.160.283	8,3%	1.686.234.771	7,9%	31,43%
Carne bovina in natura	1.742.818.869	6,5%	1.305.982.010	6,1%	33,4%
Carne bovina industrializada	366.244.300	1,4%	319.335.877	1,5%	14,69%
Miudezas de carne bovina	107.097.114	0,4%	60.916.884	0,3%	75,8%
Carne de frango	2.133.538.503	8,0%	1.458.770.935	6,8%	46,26%
Carne de ovino e caprino	94.468	0,0%	256.111	0,0%	-63,1%
Carne de peru	168.714.568	0,6%	115.025.566	0,5%	46,68%
Carne suína	548.368.193	2,0%	409.737.046	1,9%	33,8%
Carnes de eqüídeos	16.476.753	0,1%	18.533.469	0,1%	-11,1%
Demais carnes e miudezas	140.465.863	0,5%	76.243.342	0,4%	84,2%
Produtos florestais	4.241.198.969	15,8%	3.776.020.673	17,7%	12,32%
Complexo sucroalcooleiro	3.051.808.349	11,4%	2.524.313.137	11,8%	20,90%
Couros e peleteria	1.846.839.804	6,9%	1.651.198.094	7,7%	11,85%
Café	1.829.873.578	6,8%	1.437.582.747	6,7%	27,29%
Sucos de fruta	1.257.325.272	4,7%	685.307.189	3,2%	83,5%
Fumo e seus produtos	895.688.013	3,3%	738.617.050	3,5%	21,27%
Fibras e produtos têxteis	603.849.339	2,3%	661.102.575	3,1%	-8,66%
Cereais, farinhas e preparações	594.941.276	2,2%	284.538.734	1,3%	109,1%
Frutas (inclui nozes e castanhas)	359.995.790	1,3%	285.007.777	1,3%	26,3%
Demais produtos de origem vegetal	298.944.811	1,1%	245.419.770	1,1%	21,81%
Demais produtos de origem animal	182.759.074	0,7%	147.476.521	0,7%	23,92%
Cacau e seus produtos	161.427.687	0,6%	176.098.670	0,8%	-
Produtos alimentícios diversos	163.365.499	0,6%	145.111.748	0,7%	12,58%
Pescados	121.551.957	0,5%	177.397.140	0,8%	-31,5%
Bebidas	116.984.785	0,4%	87.572.077	0,4%	33,59%
Lácteos	91.860.187	0,3%	88.877.496	0,4%	3,4%
Chá, mate e especiarias	93.286.629	0,3%	58.256.110	0,3%	60,1%
Produtos oleaginosos (exclui soja)	45.852.242	0,2%	56.045.043	0,3%	18,19%
Animais vivos	60.548.586	0,2%	42.418.188	0,2%	42,74%
Rações para animais	46.921.953	0,2%	32.605.300	0,2%	43,91%
Hortícolas, leguminosas, raízes e tubérculos	48.102.842	0,2%	24.059.323	0,1%	99,9%
Plantas vivas e floricultura	17.281.300	0,1%	15.090.844	0,1%	14,52%
Produtos apícolas	13.270.129	0,0%	12.903.233	0,1%	2,8%
TOTAL:	26.758.377.341	100%	21.355.518.340	100%	25,30%

Fonte:- AgroStat Brasil a partir de dados da SECEX/MDIC / Elaboração: CGOE / DPI / SRI / MAPA

3.3.1 AS RELAÇÕES E A INTEGRAÇÃO NA CADEIA DO BOI

Os componentes da cadeia do boi e suas relações transacionais são apresentados na figura 12. No entanto, Souza (2002) destaca que não está sendo representativo o grau ou nível de coordenação. Ainda, não estão representados os serviços de apoio como crédito, mão-de-obra, transporte, energia, comercialização e marketing, que também exercem influência em sua dinâmica produtiva.

No sentido de caracterizar cada segmento apresentado na figura 12, seguir-

se-á a proposta de Souza (2002), o qual divide em cinco segmentos: os fornecedores de Insumos; a produção primária; o abate e processamento; a distribuição; e, os consumidores.

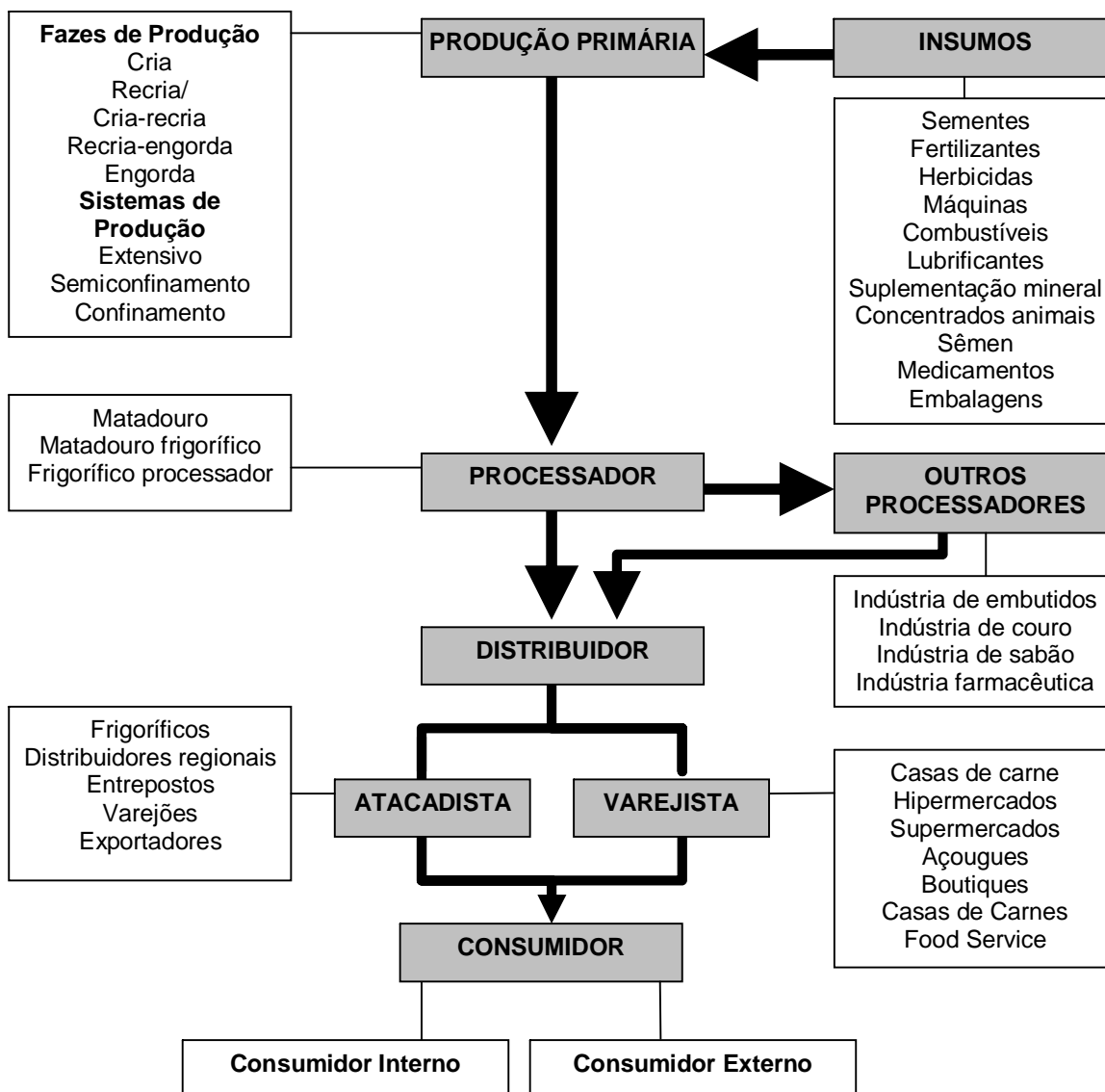


Figura 12: Cadeia agroindustrial da carne bovina

Fonte:- Souza (2002, p. 104)

3.3.1.1 Segmento fornecedor de insumos

Os insumos essencialmente estão correlacionados com a produção primária.

Entretanto, também se observam insumos com relação ao abate e processamento.

No caso da produção primária, podem ser destacados defensivos vegetais, fertilizantes, calcários, insumos veterinários, aditivos, suplementos, promotores, melhoradores de produção animal, anti-sépticos, desinfetantes de uso ambiental ou equipamentos, pesticidas e todo produto utilizado em animais ou em seu habitat que restaure ou modifique-lhes a função orgânica e fisiológica. O desenvolvimento tecnológico em relação a aspectos zootécnicos, biológicos, sócio-econômicos e de difusão é uma busca constante deste segmento, na constante busca de melhoria da qualidade e padronização produtiva. Rações, suplementos e os minerais tem sido alvos de constantes evoluções para nutrição do animal, a fim de potencializar o crescimento do animal, na busca da precocidade no abate (SOUZA, 2002).

Souza (2002) afirma que os fornecedores de insumos no abate e processamento são responsáveis por tornar disponíveis equipamentos e embalagens. Esse autor destaca a evolução tecnológica quanto ao material, designer, utilização de códigos e etiquetas. Sendo que essas embalagens podem ser consideradas como variável crítica quanto à eficácia das estratégias de diferenciação, posto que deve manter as características dos produtos bovinos e, ainda, agregar outros valores conforme as estratégias pretendidas.

3.3.1.2 Produção primária

Este segmento, da produção primária, tem a responsabilidade de abastecer o segmento processador de abate, fornecendo animais vivos. A qualidade do produto, bem como aspectos como regularidade e homogeneidade estão sob sua ação. Barbosa (2003) afirma que a produção do gado bovino é resultado da utilização dos recursos genéticos (raças, tipos etc.), dos recursos ambientais e socioeconômicos, das práticas de manejo e de possíveis interações entre esses componentes. A otimização desses recursos resulta em um sistema de produção mais eficiente. Com

vistas à melhoria genética, esse autor destaca a possibilidade de se utilizar um sistema de cruzamento que possa aproveitar a diversidade genética e os ganhos genéticos decorrentes dos programas de melhoramentos das raças puras. Tendo em vista que o sistema de produção predominante no Brasil é o extensivo e em pastagens, as características relativas ao ganho de peso após a desmama, têm maior valor econômico do que a qualidade do produto. Isto porque o aumento do ganho de peso após a desmama contribui para a redução da idade de abate dos animais, o que indiretamente influi na qualidade do produto. Essa característica de ganho de peso elevado é desejada nos animais para abate, no entanto é indesejável para as vacas. As características desejáveis em decorrência do cruzamento são alto índice de fertilidade, fácil adaptabilidade ao ambiente, longevidade, saúde e docilidade.

As características da produção brasileira identificam que na maioria das regiões produtoras o sistema de cria, recria e engorda acontece em regime exclusivo de pastagens e com práticas de manejo inadequadas. O uso de sistema de intensificação como confinamento ou semiconfinamento (que reduz a idade de abate e melhora a qualidade da carne) que ainda é incipiente no País, projeta um cenário de mudança: em médio prazo a cria e recria devem acontecer em pastos de melhor qualidade e melhor manejo, enquanto que a engorda deve ser feita em confinamento ou semiconfinamento. A experiência tem demonstrado que os animais cruzados tem tido resultados superiores quanto ao ganho de peso, ainda as fêmeas cruzadas foram mais eficientes quanto à taxa de gestação. Barbosa (2003) afirma que existe mais de mil raças de bovinos no mundo. Mesmo que se considere essa grande diversidade, esse autor afirma que 75% do rebanho de corte é Nelore ou de alta mestiçagem de Nelore. Essa afirmação é corroborada por Souza (2002, p. 108), que

afirma existir pelo menos 23 raças no país, divididas entre Zebuínos, Taurinos e Sintéticas.

Tabela 7: Rebanho bovino brasileiro – efetivo por estado (Mil cabeças)

Regiões	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Norte	13.317	19.183	17.983	19.298	21.099	22.431	24.518	27.284	30.429	33.930	39.787	41.489
RO	1.719	3.928	3.937	4.331	5.104	5.442	5.664	6.605	8.040	9.392	10.671	11.349
AC	400	471	853	863	907	930	1.033	1.673	1.817	1.875	2.063	2.313
AM	637	806	734	771	809	826	843	864	895	1.121	1.157	1.197
RR	-	282	400	378	425	481	480	438	423	423	459	507
PA	6.182	8.058	6.751	7.539	8.337	8.863	10.271	11.047	12.191	13.377	17.430	18.064
AP	70	93	64	66	75	77	83	87	84	82	82	97
TO	4.309	5.544	5.243	5.351	5.442	5.813	6.142	6.571	6.979	7.660	7.925	7.962
Nordeste	26.190	23.174	23.882	23.831	21.981	21.875	22.567	23.414	23.892	24.992	25.966	26.969
MA	3.900	4.162	3.936	3.905	3.937	3.966	4.094	4.483	4.776	5.514	5.928	6.449
PI	1.974	2.135	1.730	1.737	1.751	1.756	1.779	1.792	1.804	1.818	1.831	1.827
CE	2.621	2.266	2.400	2.411	2.114	2.168	2.206	2.194	2.230	2.254	2.270	2.299
RN	956	722	935	941	793	755	804	788	839	885	943	978
PB	1.345	1.054	1.305	1.303	929	886	953	918	952	951	1.000	1.053
PE	1.966	1.362	1.954	1.682	1.470	1.420	1.516	1.673	1.754	1.702	1.705	1.909
AL	891	834	839	956	900	815	779	843	816	825	894	985
SE	1.030	797	946	946	918	937	880	866	863	896	930	1.005
BA	11.505	9.841	9.838	9.950	9.168	9.171	9.557	9.856	9.856	10.147	10.466	10.463
Sudeste	36.323	37.168	36.605	36.977	37.074	36.899	36.852	37.119	37.924	38.711	39.379	38.944
MG	20.472	20.146	20.148	20.378	20.501	20.082	19.975	20.219	20.559	20.852	21.623	21.404
ES	1.665	1.968	1.816	1.936	1.938	1.882	1.825	1.665	1.683	1.805	1.926	2.027
RJ	1.924	1.905	1.843	1.837	1.881	1.866	1.959	1.977	1.981	2.007	2.065	2.093
SP	12.263	13.148	12.798	12.827	12.753	13.069	13.092	13.258	13.701	14.046	13.766	13.421
Sul	25.326	26.641	26.421	26.683	26.600	26.190	26.298	26.784	27.537	28.030	28.211	27.770
PR	8.617	9.389	9.880	9.897	9.767	9.473	9.646	9.817	10.048	10.259	10.278	10.153
SC	2.994	2.993	3.098	3.087	3.090	3.053	3.051	3.096	3.118	3.190	3.263	3.377
RS	13.715	14.259	13.443	13.700	13.743	13.664	13.601	13.872	14.371	14.582	14.670	14.240
C. Oeste	45.946	55.061	53.398	54.627	56.402	57.227	59.641	61.787	65.567	69.889	71.169	71.985
MS	19.164	22.292	20.756	20.983	21.422	21.576	22.205	22.620	23.168	24.984	24.715	24.504
MT	9.041	14.154	15.573	16.338	16.752	17.243	18.925	19.922	22.184	24.614	25.919	26.652
GO	17.635	18.492	16.955	17.182	18.118	18.297	18.399	19.132	20.102	20.179	20.420	20.727
DF	106	123	115	123	110	110	112	113	113	113	115	102
Brasil	147.102	161.228	158.289	161.416	163.154	164.621	169.876	176.389	185.349	195.552	204.513	207.157

Fonte:- IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2007)

As fases de produção podem ser assim compreendidas: **cria** – reprodução e o crescimento até a desmama, que ocorre entre seis e doze meses; **recria** – inicia na desmama e termina quando as fêmeas atingem a idade de reprodução (2 a 3 anos) ou o início da fase de engorda dos machos; e, **engorda** – consiste na fase final de preparo e acabamento para abate, normalmente com duração de um ano. Atualmente há uma tendência para a integração da recria e engorda. A busca de precocidade no abate do gado tem, até mesmo, eliminado a fase da recria (SOUZA,

2002, p. 108).

A distribuição da produção do gado bovino no território nacional não ocorre de forma equilibrada, bem como não se mantém uniforme ao longo do tempo. Uma vez que algumas áreas, ao longo da história, tiveram expansão inicial bastante grande, como é o caso da região sudeste e região sul, observa-se que o aumento do rebanho durante os quinze anos evidenciados pela tabela 7 é pequeno nessas regiões. Por outro lado, as regiões norte e centro-oeste, que somente nos últimos anos passaram a ter uma produção mais significativa, registram um expressivo índice de crescimento durante o período analisado: 212% e 57% respectivamente. A região nordeste apresenta relativa estabilidade quanto ao seu rebanho – esta é a única região em que se observam Estados cujo rebanho diminui no período analisado: Piauí, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Sergipe e Bahia.

A produção nacional cresceu em 41% nesse período, no entanto, conforme pode ser observado na tabela 8, a projeção para os próximos anos é de retração, uma vez que o número de matrizes vem diminuindo desde 2004, implicando, conseqüentemente, na diminuição do rebanho até o ano de 2008.

Tabela 8: Balanço da pecuária brasileira

	Rebanho cabeças	Matrizes cabeças	Nascimento cabeças	Abates cabeças	Produção (ton.).
1999	156.617.833	68.245.704	37.929.151	34.814.419	6.573.812
2000	160.526.413	70.892.045	40.272.265	34.730.065	6.497.141
2001	164.508.309	72.369.138	41.610.641	35.951.209	6.785.425
2002	169.186.249	73.937.535	43.675.346	37.074.828	6.933.574
2003	171.798.603	75.356.262	43.623.083	38.809.376	7.125.692
2004	172.866.877	76.234.024	44.429.473	40.831.271	7.510.320
2005	171.391.790	73.373.907	46.498.933	44.008.692	8.069.580
2006	164.961.961	67.423.010	45.706.765	47.143.806	8.581.686
2007 (*)	159.340.505	66.046.397	42.430.554	43.862.130	8.126.134
2008 (*)	157.655.311	67.565.672	42.426.624	40.869.192	7.695.287
2009 (*)	158.378.384	67.821.764	44.278.557	40.517.772	7.639.328

Fonte:- Anualpec 2006

3.3.1.3 Segmento processador - abate e processamento

Este segmento tem a responsabilidade pelo abate, desmontagem e processamento de bovinos. O produto final de suas operações pode ser a carne *in natura*, produtos processados ou subprodutos – como o couro, gracharias e outros.

Este segmento é marcado pela diversidade, uma vez que empresas de diferentes portes, diferentes níveis tecnológicos e diferentes níveis de complexidade operacional atuam no setor. O Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento diferencia 11 tipos de estabelecimentos que atuam no abate e processamento de carnes: charqueada, entreposto de carnes e derivados, entreposto frigorífico, fábrica de conservas, fábrica de produtos gordurosos, fábricas de produtos não comestíveis, fábrica de produtos suínos, matadouro, matadouro de aves e coelhos, matadouro frigorífico e matadouro pequenos e médios.

Dentre esses os mais comuns à cadeia da carne bovina são o matadouro e matadouro frigorífico: os matadouros são pequenas unidades operacionais, que não possuem túneis de congelamento, apresenta, conseqüentemente, o produto fresco, resfriado ou *in natura*, razão pela qual o produto é comercializado em região próxima. A falta de inspeção sanitária e sonegações fiscais são comuns a essas empresas, que apresentam acentuado número de matadouros clandestinos (BANKUTI, 2000).

Por outro lado, os matadouros frigoríficos são unidades operacionais que atuam de forma competitiva, tendo um gerenciamento empresarial profissional, o qual respeita às normas sanitárias e fiscais. Bliska *et al.* (*apud* SOUZA, 2002, p. 114) inclui a categoria de frigoríficos processadores, que apresentam elevado nível tecnológico, e se responsabilizam pelo processamento industrial destinado, principalmente, ao mercado externo.

As exigências decorrentes de legislações sanitárias, as ações acerca das legislações ambientais, a pressão competitiva de produtos substitutos e as mudanças macroeconômicas em nível local e mundial caracterizam um ambiente que exige ações pró-ativas para que esse segmento esteja buscando adicionar valor e qualidade ao produto.

3.3.1.4 A distribuição

A distribuição é responsável de intermediar as relações entre a indústria agroalimentar e os consumidores. Batalha (1997, p. 217) destaca que a irregularidade neste segmento, compromete toda a cadeia alimentar. Esse autor afirma, ainda, que os supermercados representam cerca de 85% da distribuição de produtos agroalimentares, atendendo a 80% da população.

O segmento distribuidor tem relacionamentos tanto com a indústria quanto com o consumidor final. Essa posição intermediária, em que as particularidades inerentes às exigências desses dois segmentos têm aspectos diferenciados, por um lado coloca o distribuidor numa posição privilegiada, no entanto imputa-lhe a responsabilidade de conseguir que a indústria ofereça um produto com as especificidades exigidas pelo consumidor.

No caso da cadeia agropecuária do boi, a formação desse segmento pode ser dividida em dois: atacado e varejo. No atacado participam os frigoríficos, distribuidores regionais e entrepostos, varejões de carnes e exportadores. No varejo participam os super e hipermercados, açougues, boutiques, feiras livres, restaurantes, hotéis, bares e outras formas como os populares churrasquinhos – em que o vendedor leva consigo apenas o espetinho para ser assado, churrasqueira e carvão. Ultimamente observa-se a oferta de acessórios como mandioca ou farinha

(SOUZA, 2002, p. 121).

Dentre esses, o supermercado é o que apresenta melhor organização e infraestrutura, utilizando-se de mecanismos modernos para o atendimento. No entanto, mesmo os supermercados apresentam falhas, principalmente no momento do recebimento em que a temperatura ambiente é inadequada. As boutiques apresentam boas condições de armazenagem, porém os cuidados são simples. As feiras livres e açougues apresentam condições inadequadas tanto quanto à infraestrutura com no descarregamento e no manuseio. Os restaurantes e bares, mesmo sendo alvos de fiscalização por parte de órgãos públicos, apresentam restrições tanto com relação à infra-estrutura como no manuseio. Os churrasquinhos estão sempre suscetíveis às diversas bactérias existentes no meio-ambiente, posto que as condições de higiene são precárias: normalmente limita-se a uma caixa de isopor para acondicionar a carne.

O segmento distribuidor tem a função de cobrar da indústria que o produto seja aquele que o consumidor exige. Souza (2002) avalia que esse segmento tem exercido essa função, no entanto critica o sistema de *marketing* e promoções, destacando como o aspecto crítico da cadeia.

3.3.1.5 Os consumidores

Este segmento, situado a jusante da cadeia agropecuária da carne bovina tem modificado o seu comportamento. A possibilidade de determinar a procedência dos alimentos tem sido considerada um importante aspecto a ser avaliado pelos mesmos. Em mercados mais desenvolvidos, como o mercado Europeu, os consumidores admitem pagar até 10% a mais por produtos que tenham certificações de origem (CEPEA/QUALIAGRO, 2007).

Uma vez que a globalização aproximou fornecedores e consumidores, hoje o consumidor deve ser estudado em nível mundial. No entanto, no caso da cadeia do boi há especificidade que distanciam os costumes e, conseqüentemente, as atitudes dos consumidores. Pois, enquanto nos mercados mais desenvolvidos aspectos relativos à procedência/rastreabilidade são os mais cobrados pelos consumidores, Souza (2002, p. 198) afirma que o consumidor brasileiro encontra-se em estágio de atraso cultural: a aparência da carne e seu frescor são os fatores mais considerados pelos mesmos, os quais possuem restrições contra a carne resfriada.

Dessa forma, a cadeia agroindustrial da carne bovina possui dois direcionadores: o consumidor local e o consumidor externo. As exigências e barreiras apresentadas pelo consumidor externo têm sido responsável por se introduzir legislações mais rígidas quanto ao controle sanitário. Isso reflete de forma positiva para o consumidor local, o qual, gradativamente, modifica seu comportamento quanto à aquisição de produtos.

No aspecto legislativo, para atender ao consumidor externo, a cadeia precisa atender às normas de cada mercado consumidor, além do que precisa atender às normas de exportação. Para atender ao mercado interno, além da legislação sanitária, o mercado possui normas da ABNT que indicam a qualidade do produto.

4 METODOLOGIA

Para Máttar Neto (2002) A descrição dos métodos ou dos procedimentos que serão utilizados na pesquisa deve explicitar detalhes de como esses ocorrerão, tanto no caso da pesquisa de campo (como o local e os tipos de abordagens) como da pesquisa bibliográfica (formas de acesso). Também, a escolha desses procedimentos tem relação direta com o objetivo a que se propõe, que neste caso foi o de investigar as formas de relações no gerenciamento da cadeia de suprimentos, procurando identificar como a coordenação e/ou a governança pode resultar em uma vantagem competitiva da cadeia de produção da carne bovina.

Minayo (1994) afirma que:

[...] a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade [...]. Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intrinsecamente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (MINAYO, 1994, p. 16).

É seguindo a esses procedimentos que se faz a construção do conhecimento através do método científico. Cervo e Bervian (1983) defendem que o desenvolvimento através do método científico foi a mola propulsora para que a humanidade estivesse em nível tão evoluído quanto o que se nos apresenta:

[...] atingindo um grau de precisão surpreendente não só nas áreas da navegação espaciais e de transplantes, como nos mais variados setores da realidade.

Essa evolução das ciências tem servido, sem dúvida, como mola propulsora dos métodos e instrumentos de investigação aliados ao espírito científico perspicaz, rigoroso e objetivo.

Este espírito que foi preparado ao longo da história se impõe de maneira inexorável, a todos que pretendem conservar o legado científico do passado ou ainda se propõem ampliar suas fronteiras (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 11).

Num entendimento sobre os diversos métodos de pesquisa, há que se observar que dentre os diferentes métodos, a escolha de um método de pesquisa, necessariamente, não elimina outro método. Vergara (2005, p. 49) observa que os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes. Dessa forma esta pesquisa teve caráter de pesquisa qualitativa, sendo um estudo de caso e ainda uma pesquisa descritiva.

Richardson (1999, p. 90) diz que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”. Nesse mesmo sentido, Gonçalves e Meirelles (2004) identificam que o método qualitativo é próprio para estudos de caso em que se busca explicar os fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares.

Uma vez que este trabalho pautou-se na busca do entendimento de como acontece o gerenciamento das relações na cadeia da carne bovina e como os componentes dessa cadeia avaliam essas relações, caracteriza-se assim, inicialmente como a busca da compreensão para posteriormente explicar o entendimento do pesquisador sobre as particularidades desses relacionamentos entre os elos da rede.

Oliveira (2004, p. 117) afirma, ainda, que a pesquisa qualitativa “tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”. De forma similar observa-se a definição do Estudo de Caso, que de acordo com Yin (2001) refere-se ao estudo empírico, que considera em profundidade um determinado fenômeno

social contemporâneo complexo, sendo que o estudo de caso permite que se faça uma análise de forma generalizada de um determinado fenômeno social. O estudo de caso possibilita uma compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo assim, muito utilizado nas pesquisas da área de administração (não que seja específico dessa área).

O fato de que o estudo é feito em profundidade, de um fenômeno social complexo, permite os aspectos de generalização da análise sobre o fenômeno social pesquisado. Desta forma, almejou-se estudar as formas de gerenciamento das relações na cadeia de suprimentos, tendo sido eleito, para a pesquisa, o caso específico de um processador inserido na cadeia de produção da carne bovina.

Finalmente, uma vez que apresentou características de um determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis com vistas a definir sua natureza se apresenta como uma pesquisa descritiva (VERGARA, 2005). A pesquisa descritiva procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, possibilitando “o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação” (OLIVEIRA, 2004, p. 114). Esse mesmo autor afirma, ainda, que “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”.

Para melhor compreender esse fenômeno o estudo compreendeu a pesquisa em dados primários através da pesquisa de campo. Essa pesquisa de campo refere-se tanto à observação *in loco* como também à entrevista realizada. A finalidade da observação foi a de melhor compreensão das ações e relações que acontecem no segmento processador da cadeia da carne bovina analisada, com vista a

diagnosticar pontos convergentes e divergentes, tanto com relação às informações colhidas nas entrevistas delineadas no item 4.2, bem como a Teoria apresentada nos itens 2 e 3 deste trabalho. Realizando, assim, uma análise de conteúdo que para Bauer e Gaskell (2004, p. 191) “[...] é uma técnica para produzir inferência de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”.

4.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O Universo escolhido para o desenvolvimento da pesquisa é o da cadeia de produção da carne bovina. Sendo que para este fim devem ser analisados os diversos elos da cadeia, desde a origem até o consumidor final (tanto em nível nacional como mundial – para a concorrência globalizada). Como limite da pesquisa foi eleita a cadeia do grupo frigorífico JBS-Friboi, o qual atualmente é o maior exportador de carne bovina do País, sendo o 1º, também em nível mundial.

4.2 PROCEDIMENTOS E COLETAS DE DADOS

As etapas deste trabalho podem ser divididas em três diferentes momentos, dos quais dois acontecem contemporaneamente e a última etapa acontece após a conclusão das duas primeiras: as duas primeiras envolvem a observação e a entrevista. E a etapa final contempla a análise crítica das duas primeiras etapas da pesquisa.

O procedimento de coleta das informações na pesquisa de campo contou essencialmente com a Entrevista, a qual foi previamente estruturada (Apêndice A) com vistas à melhor direcionar a pesquisa. Esta estrutura foi baseada no trabalho de Furlanetto (2002) e Arbage (2004).

Essa pesquisa foi realizada de forma pessoal e individualizada, buscou a atingir o âmbito de quatro segmentos: processador, distribuidor produtor e logístico, dessa forma foram ouvidos:

- a. no segmento Processador: Responsável pela Compra de bovinos; os responsáveis pela área de produção; e, o responsável pela área de Vendas – na unidade de Andradina;
- b. no segmento Distribuidor: o responsável pela área de Compras da Rede de quatro diferentes supermercados;
- c. no segmento Produtor: cinco produtores rurais que são fornecedores de bois para o JBS-Friboi;
- d. no segmento Logístico: o responsável pela área de Frotas do grupo JBS-Friboi e o responsável pela área de Logística.

As entrevistas, quando permitidas pelo entrevistado, foram gravadas e, posteriormente, transcritas e levadas ao entrevistado para correção – nos casos em que se fez necessário.

Uma proposta das questões direcionadoras da pesquisa é apresentada no apêndice A.

4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Concluída a etapa de coleta (que inclui a transcrição dos dados coletados), buscou-se codificar os dados coletados, a fim de que fosse possível estruturá-los da forma como os entrevistados perceberam a atuação de gerenciamento nessa cadeia de suprimentos. Essa etapa foi especificamente qualitativa, não havendo critérios quantificadores, sendo que a partir da estruturação passou-se à análise dos dados

coletados com base na bibliografia pesquisada, através de uma análise do conteúdo e análise comparativa.

A análise de conteúdo é um procedimento utilizado para deduzir e/ou induzir informações de um texto selecionado, com vista à sua contextualização no ambiente social de forma direcionada (BAUER; GASKELL, 2004, p. 191). Para Bardin (*apud* MATTOS, 2006, p. 352) “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Richardson (1999, p. 223) “a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. Neste mesmo sentido, Lima e Olivo (2007, p. 54, grifo do autor) afirmam que “a análise de conteúdo emerge como técnica de tratamento e interpretação da comunicação oral e escrita no contexto da ciência clássica (moderna), em que o *rigor* e a *objetividade* são encarados como princípios norteadores de qualquer investigação formal.

Seguindo os preceitos da objetividade, sistematização e inferência às normas estabelecidas pautou-se por analisar aquilo que foi colhido nas entrevistas realizadas, comparando o conteúdo dessas entrevistas com o contexto da Teoria ECT. Quanto à sistematização, considerar-se-ão todas as informações advindas dessas entrevistas (mesmo que essas não estejam nos moldes do contexto nacional).

4.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O foco desta pesquisa foi o conjunto das relações existentes na cadeia agroindustrial da carne bovina, tendo como foco central essas relações entre o produtor e o processador e entre o processador e o distribuidor. Para a pesquisa de

campo elegeu-se a rede JBS-Friboi como a unidade processadora estudada, sendo que a pesquisa empírica desenvolveu-se junto à unidade de Andradina. Algumas das informações abrangeram ao conjunto do grupo, porém, algumas outras informações limitaram-se à unidade estudada – essa situação sempre ficou esclarecida, visando a evitar dúvidas quanto a esse aspecto (estudo da unidade de Andradina X estudo do grupo JBS-Friboi).

De acordo com o explicitado na metodologia, a entrevista seguiu a um roteiro semi-estruturado, junto a participantes do segmento produtor, processador e distribuidor da cadeia agroindustrial da carne bovina. A seleção dos entrevistados aconteceu de forma intencional (não aleatório). A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2007, as quais, em sua maioria (quando permitido pelo entrevistado) foram gravadas sendo, posteriormente, transcritas e apresentadas ao entrevistado para aprovação e/ou alterações necessárias.

O questionário foi adaptado em quatro modelos assemelhados. No entanto, buscou a se adaptar ao segmento a que pertencia o entrevistado, entre produtor, processador, distribuidor ou logística. De forma geral, todos mantiveram a estrutura em três partes: identificação; histórico da cadeia de produção; e, estrutura de coordenação da cadeia de produção. Esta última parte, em que se buscou melhor conhecer as relações entre os participantes dessa cadeia de carne bovina, foi subdividida em dez diferentes subitens, conforme pode ser observado no questionário no Apêndice A.

Pelo lado do segmento produtor foram entrevistados cinco fornecedores (três pessoas físicas e duas pessoas jurídicas – neste último caso foram entrevistadas as pessoas responsáveis pela comercialização com o JBS-Firboi). Pelo lado do segmento distribuidor foram entrevistados os representantes de quatro diferentes

redes de Supermercados. Pelo lado do segmento processador foram entrevistados o responsável pela compra de gado, o responsável pela recepção do gado quando da chegada na unidade, o responsável pela produção *in natura*, o responsável pela produção dos industrializados e o responsável pelo escoamento da produção. Pelo lado do segmento logístico foram entrevistados o responsável pela Frota de busca (Montante/Caminhão boiadeiro) e o responsável pela logística (Jusante/Caminhão frigorífico ou container).

4.4.1 PROCEDIMENTOS DA ENTREVISTA COM O SEGMENTO PRODUTOR

Os produtores, que formam a amostra de entrevistados, são fornecedores de gado para a unidade de Andradina – todos com propriedades circunvizinhas num raio inferior a 300 quilômetros. Visando a maior liberdade de expressão por parte dos entrevistados, lhes foi afiançado que não haveria identificação dos mesmos quando da apresentação do trabalho, razão pela qual o resultado das pesquisas os figurou através de letras do alfabeto. A seleção dos entrevistados buscou a ouvir um pequeno, dois médios e dois grandes produtores, seguindo a uma classificação apresentada por Souza (2002), em que as pequenas propriedades são aquelas que possuem até 500 Unidades de Abate (UA), médias possuem entre 500 e 7.500 UA e grandes possuem acima de 7.500 UA.

A aplicação do questionário envolveu identificar a percepção dos entrevistados com relação à estrutura de coordenação na cadeia de produção da carne bovina.

4.4.2 PROCEDIMENTOS DA ENTREVISTA COM O SEGMENTO DISTRIBUIDOR

Para a amostra do segmento distribuidor, foram selecionados, intencionalmente, quatro supermercados que efetuam negociações com o grupo

JBS-Friboi. Visando a dar maior liberdade para as respostas, bem como atendendo à solicitação dos entrevistados para que não fossem identificados, também aqui foram utilizadas letras do alfabeto para nomeá-los. Inicialmente, o porte da empresa não foi fator limitar para a seleção da amostra, sendo essencial o fato de que a Instituição investigada constituísse uma rede, bem como que mantivesse negociação com o Friboi.

4.4.3 PROCEDIMENTOS DA ENTREVISTA COM O SEGMENTO LOGÍSTICO/TRANSPORTE

Pertencente ao grupo JBS-Friboi, foram entrevistados um representante que atua à montante e um representante que atua à jusante do segmento processador. Mesmo que em nível da direção do grupo JBS-Friboi as definições de logística sejam bem claras, no âmbito operacional da empresa as definições seguem parâmetros próprios. A equipe que atua a montante é denominada como área de transporte – a frota de busca. O uso da denominação de logística tem se referido à equipe que atua a jusante – compreende os caminhões frigoríficos e os containeres.

4.4.4 PROCEDIMENTOS DA ENTREVISTA COM O SEGMENTO PROCESSADOR

Junto ao segmento processador a amostra, também intencional, buscou pessoas que atuam em diferentes áreas da empresa, e que pudessem contribuir com informações pertinentes a este estudo. Com essa finalidade, foram entrevistados: o responsável pela área de compras; os responsáveis pela área de produção na unidade de Andradina (neste contexto foram entrevistadas pessoas responsáveis dos diferentes pontos da produção – 1º na recepção do boi; 2º durante o abate, congelamento, desossa e acondicionamento; e, 3º industrialização); e, responsável pela comercialização local – a comercialização de exportação não foi abordada devido à restrição da unidade processadora.

A pesquisa junto ao seguimento processador foi a que demandou maior tempo, aproximadamente quatro meses. Esse período foi utilizado, além das entrevistas, para que o pesquisador pudesse reconhecer características inerentes à cadeia estudada, podendo identificar, na prática, particularidades que ainda não lhe era peculiar. Nas oportunidades em que esteve na unidade processadora de Andradina, aproveitou para observações inerentes ao objeto desta pesquisa, ou seja, aspectos distintivos das relações entre o processador e o produtor e entre o processador e o distribuidor (neste caso, eram os representantes de compradores estrangeiros).

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o estudo de caso, assim como a análise e discussão teórica: essa busca comparar os dados coletados em campo com os preceitos da ECT. Com esse objetivo, primeiramente foi proporcionado um breve histórico sobre o grupo JBS-Friboi, a seguir foram apresentados os resultados das entrevistas e, posteriormente, realizou-se a análise dessas informações à base da teoria.

5.1 CONHECENDO O GRUPO JBS – FRIBOI

A história do grupo JBS-Friboi remonta aos idos de 1953, quando José Batista Sobrinho (JBS), conhecido como Zé Mineiro, em conjunto com um irmão, resolve abrir um açougue em Anápolis-GO. Logo começa, também, a abater o boi. Em 1957, já com alguns funcionários funda um dos primeiros abatedouros da região. Inicialmente, sua produção era de 25 a 30 bois por dia, que fornecia para as construtoras que erguiam a futura capital nacional. Em 1962, adquire um abatedouro em Luziânia-GO e a produção atinge a cerca de 55 bois por dia. Em 1962, adquire o Matadouro Industrial de Formosa, quando ultrapassa a barreira de 100 abates diários, atingindo uma média de 170 cabeças, no conjunto de suas empresas: apenas a última unidade abatia 120 cabeças por dia. Nessa oportunidade é que surge o nome Friboi, pois o objetivo era sair da categoria de matadouro e tornar-se frigorífico. A empresa vai crescendo, até que em 1997 iniciam-se as exportações de carne *in natura*, após a aquisição da Unidade de Barra dos Garças-MT e do

Frigorífico Mouran, em Andradina-SP.

Entre 2000 e 2003, além de investir na aquisição de outras Unidades de Frigoríficos, investe, paralelamente, em frotas particulares para o transporte do gado. Assim como o número de unidades frigoríficas, cresce também a frota de veículos, a qual já atinge a 495 caminhões para atender às unidades no Brasil (JBS-Friboi, *on-line*, 2007).

A partir de 2005 começa a fase de internacionalização da empresa, ao adquirir a Swift Argentina, torna-se a primeira multinacional brasileira no setor de carnes. Em 2006 deixa de ser limitada para tornar-se S/A, oportunidade em que o nome da empresa deixa de ser Friboi, assumindo, então, as iniciais do fundador (JBS). Neste ano (no dia 28 mar. 2007), entra para o mercado de capitais, lançando ações junto à Bovespa, em valor inicial superior a 6,8 bilhões de reais, superando outras empresas do setor frigorífico (Sadia e Perdigão). Hoje, com a valorização das ações, a avaliação já é superior a 7,8 bilhões de reais. A partir de maio, o grupo JBS-Friboi inicia um processo para adquirir a *Swift Foods Company*, que possui plantas nos Estados Unidos e Austrália – esse negócio foi concluído em Julho. Com essa aquisição passa a ser o maior frigorífico do mundo. Além de concretizar a internacionalização da empresa, significou a abertura para um mercado ao qual o Brasil, ainda, não tinha acesso (SIMÕES, *on-line*, 2007).

Com o crescimento, atualmente, o Grupo está presente em mais de cem países, nos cinco continentes, com mais de 40.000 funcionários. Suas operações são realizadas em 22 unidades localizadas em nove diferentes Estados no Brasil, além de cinco plantas localizadas em três províncias na Argentina. No conjunto com as unidades norte-americanas e australianas, possui capacidade para abater mais de 47,1 mil cabeças ao dia. A empresa apresenta as seguintes definições para

missão, crença e valores

Missão: Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade satisfatória aos acionistas e a certeza de um futuro melhor a todos os colaboradores

Crença: Por acreditarmos que um dos principais diferenciais competitivos é a qualidade das pessoas, por acreditarmos que por mais simples que seja a função, pessoas preparadas e motivadas fazem a diferença, atribuímos ao Capital Humano o maior patrimônio de nossa empresa. Principalmente através das pessoas conseguimos inovar, criar, melhorar e crescer. Este capital bem direcionado e apoiado nos permite alcançar os resultados necessários para perpetuar a empresa.

Valores: Planejamento; Determinação; Disciplina; Disponibilidade; Franqueza; Simplicidade (JBS-Friboi, *on-line*, 2007).

Mesmo com todo esse crescimento, a empresa não se esquece de valores, como a Responsabilidade Social, ambiental e cultural. Além de incentivar seus colaboradores à busca de estarem se aperfeiçoando, a preocupação ambiental também faz parte das ações do grupo, que neste ano está implantando o padrão ISO 14001 na unidade de Luziânia-GO.

Atualmente o grupo JBS-Friboi possui 30 unidades. Conforme poder ser observado na tabela 9, essas 30 unidades estão divididas em quatro diferentes grupos: 19 matadouros frigoríficos, dos quais quatro atuam na área de industrialização da carne; 09 unidades industriais, sendo uma de higiene e limpeza, outra de industrialização/conserva da carne e uma em ramo diferente, atuando na conserva de vegetais; 04 Centros de Distribuições; e, 03 fazendas – essas servem para que o grupo JBS-Friboi não fique dependente de pecuarista, ou seja, nos momentos em que os pecuaristas mantêm o gado no pasto (na busca de valorizar o preço do boi), o grupo tem como manter o seu sistema produtivo, através da integração vertical (Quadro 1).

UNIDADE	SIF	ATIVIDADE PRINCIPAL
São Paulo – SP		Escritório SEDE – Av. Brig. Faria Lima
Andradina – SP	SIF 385	Matadouro Frigorífico / Fábrica de Conservas
Araputanga – MT	SIF 2979	Matadouro Frigorífico / Fábrica de Conservas
Barra dos Garças – MT	SIF 042	Matadouro Frigorífico
Barretos – SP	SIF 076	Matadouro Frigorífico / Fábrica de Conservas
Cáceres – MT	SIF 2837	Matadouro Frigorífico
Caccoal I – RO	SIF 3180	Matadouro Frigorífico
Caccoal II – RO	SIF 4488	Matadouro Frigorífico
Campo Grande – MS	SIF 1662	Matadouro Frigorífico
Gioânia – GO	SIF 862	Matadouro Frigorífico
Iturama – MG	SIF 3225	Matadouro Frigorífico
Maringá – PR	SIF 1778	Matadouro Frigorífico
Pedra Preta – MT	SIF 2019	Matadouro Frigorífico
Pimenta Bueno – RO	SIF 4510	Matadouro Frigorífico
Porto Velho – RO	SIF 4149	Matadouro Frigorífico
Presidente Epitácio – SP	SIF 458	Matadouro Frigorífico / Fábrica de Conservas
Rio Branco – AC	SIF 3297	Matadouro Frigorífico
Teófilo Otoni – MG	SIF 502	Matadouro Frigorífico
Várzea Grande – MT	SIF 2015	Matadouro Frigorífico
Vilhena – RO	SIF 4333	Matadouro Frigorífico
Luziânia – GO	SIF 4287	Indústria de higiene e limpeza
Três Rios – RJ	SIF 736	Fábrica de Conservas
Uberlândia – MG	SIF 4642	Indústria de vegetais em conservas
Carapicuíba – SP	SIF 2168	Entrepasto frigorífico de carnes e derivados
Contagem – MG	SIF 2718	Entrepasto frigorífico de carnes e derivados
Guarulhos – SP	SIF 3193	Entrepasto frigorífico de carnes e derivados
Raposo Tavares – SP	SIF 3327	Entrepasto frigorífico de carnes e derivados
Castilho – SP		Fazenda Barra do Tietê / Malibu
Iaciara – GO		Fazenda Eldorado
Posse – GO		Fazenda Larga da Macaúba

Quadro 1: Unidades do grupo JBS/Friboi

Fonte:- Organizado pelo autor

Como o grupo está em constante crescimento, já aparece no alvo das negociações mais uma unidade no município de Colombo-PR, a qual não foi relacionada acima devido à ainda se encontrar em processo de negociação.

5.1.1 A UNIDADE DE ANDRADINA-SP

A história da unidade de Andradina se confunde com a história da cidade, uma vez que ambos têm o mesmo fundador: Antônio Joaquim de Moura Andrade, conhecido como o Rei do Gado. Na década de 50, para atender ao novo ideário (executar e integrar toda a cadeia de produção do gado bovino ⇒ cria ⇒ cria ⇒ engorda ⇒ abate ⇒ venda), vai fundar o frigorífico Mouran (**Moura Andrade**). Inicialmente abatia apenas seus próprios bois, porém com as constantes ampliações

do frigorífico estendeu a atividade para bois de outros pecuaristas. Fornecia carne para o Exército, Marinha, Aeronáutica, hospitais e exportava, além de atender ao mercado interno. Durante sua vida o frigorífico nunca atrasou o pagamento aos pecuaristas fornecedores de carne. A qualidade do trabalho e a liquidez dos pagamentos eram o orgulho da sua organização. Após seu falecimento, em 08 de fevereiro de 1962 (aos 73 anos), o frigorífico Mouran foi vendido, sucedeu-se por diversos proprietários, até chegar às mãos do atual grupo JBS-Friboi.

Inicialmente o grupo JBS-Friboi trouxe toda a diretoria do grupo para a unidade de Andradina, no entanto, com o incremento das exportações, viu-se na necessidade de que a direção, do maior frigorífico do Brasil, ficasse na também maior cidade do Brasil, transferindo toda a direção do grupo para a cidade de São Paulo. Mesmo em se considerando a mudança da direção para a capital paulista, a unidade de Andradina sempre teve significativa representatividade para o grupo, pois é a que possui maior capacidade produtiva, ao se ponderar o conjunto abate e industrialização. Encontra-se em fase de expansão, pois no mês de setembro deve inaugurar uma nova fábrica de carne cozida, para exportação.

A capacidade atual do Frigorífico é de abater aproximadamente 2.500 cabeças por dia, no entanto tem mantido uma capacidade de utilização abaixo de 80%. Nesse período de entressafra (julho e agosto de 2007), em que os pecuaristas estão retendo o gado no pasto, o frigorífico tem abatido uma média de 1.500 animais, porém já chegou a abater 2.200 bois nos meses de abril e maio deste ano.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A seguir são apresentadas informações colhidas através da pesquisa de campo, junto aos quatro diferentes segmentos: produtor, transportador, distribuidor e

processador.

5.2.1 ENTREVISTA COM O SEGMENTO PRODUTOR

O quadro 2 evidencia uma tendência que vem acontecendo na região, que é a de substituição da criação de gado pela cultura da cana-de-açúcar. Segundo os entrevistados, a cana-de-açúcar traz um retorno financeiro maior e o trabalho com o seu cultivo é menor que o trabalho com o manejo com o gado. Essa observação decorre do fato de que a maioria dos entrevistados informou que o uso da terra para pastagem está próximo a 60% e que esse uso deve diminuir ainda mais. Esses entrevistados afirmam que essa tendência é decorrente de um conjunto de fatores: a) a falta de apoio por parte dos frigoríficos, principalmente no que se refere ao preço pago pelo gado; b) uma invasão de novas usinas na região, o que faz o preço da cana ter, ainda, um maior valor – há cinco anos havia apenas uma usina, num raio de até 50 km da unidade JBS-Friboi de Andradina, atualmente são quatro em funcionamento e outras três em construção, das quais duas devem iniciar produção ainda neste ano de 2007; e, c) as dificuldades inerentes ao manejo com o gado é muito maior, quando comparadas com as atividades referentes ao cultivo da cana.

Amostra	Área	% Pasto	Nº animais	Vendas anuais		Raças	Fases de Produção	Sistema de criação	Idade de abate
				Friboi	Outros				
A	1.152 ha	50%	500	320	0	Nelore e Cruzado com base em nelore	Cria, recria e engorda	Extensivo	30/36
B	8.640 ha	60%	4.400	2.600	0	Nelore e Cruzado com base em nelore	Recria e engorda	Extensivo e semiconfinamento	20/30
C	23.040 ha	65%	5.000	2.200	1.000	Nelore e Cruzado com base em nelore	Cria, recria e engorda	Extensivo e semiconfinamento	24/36
D	40.800 ha	60%	22.000	7.200	6.000	Nelore e Cruzado com base em nelore	Cria, recria e engorda	Extensivo e semiconfinamento	18/30
E	60.000 ha	80%	100.000	96.000	0	Nelore	Engorda	Confinamento e semiconfinamento	18

Quadro 2: Características da amostra de produtores

Fonte:- Pesquisa de campo

Exceção a essa tendência foi um dos entrevistados, identificado como grande produtor. No entanto, há que se destacar que esse entrevistado tem vínculo direto

com o JBS-Friboi, uma vez que a fazenda é de propriedade do grupo. Mesmo em se considerando que a sua administração atua de forma independente ao frigorífico, a integração vertical é notória, já que o propósito a que se destina é exclusivamente abastecer às unidades processadoras, principalmente como fonte de sustentação contra possíveis manipulações dos produtores rurais.

Com relação à raça utilizada, observou-se que há uma predominância do gado nelore: seja puro ou cruzado. Os entrevistados afirmam que as características da região induzem ao uso do Nelore ou do cruzamento de outra raça com o Nelore, pois sua constituição é altamente adequada ao clima, possibilitando maior resistência a doenças decorrentes do clima. Outrossim, a raça Nelore, segundo os entrevistados, é propícia para a criação destinada ao abate: é positivo quanto à idade do abate, possibilitando o abate a partir de 16 meses; também tem resultado satisfatório com relação ao seu produto, posto que o índice de gordura é ideal para a comercialização, inclusive para exportação.

Uma vez que a seleção dos entrevistados privilegiou àqueles que fornecem gado para o abate, desta forma todos desenvolve a fase da engorda. Os entrevistados foram estimulados a identificar as características dessas fases, o que se identificou ser assemelhada à definição técnica apresentada no item 3.2.1.2, inclusive no que se refere à integração da fase recria e engorda, decorrente da busca de precocidade no abate. Os produtores “B” e “E”, que não possuem a fase da cria, buscam adquirir o gado tanto através de leilões, como em negociações diretas com produtores que possuem a fase de cria, inclusive mantendo relacionamento de parceria com alguns produtores dessas fases distintas. Nessa mesma situação estão os produtores “C” e “D” que, mesmo possuindo as fases de cria, ainda, buscam gado para as fases de recria e engorda.

Devido às características da região, a maioria dos entrevistados possui o sistema de criação em pasto solto, ou seja, o sistema extensivo. Apenas o entrevistado que possui integração vertical utiliza apenas a fase de engorda. Souza (2002) adverte sobre a dependência que esse tipo de produtor tem com relação ao mercado de reposição, tanto quanto ao preço e qualidade. No entanto, visando a minimizar esse impacto, esse entrevistado (“E”) informou possuir algumas parcerias com produtores que atuam essencialmente na fase de cria. Há estudos para que, futuramente, possa integrar essa fase – estudo esse que busca a crescer a quantidade de animais para cerca de 150.000.

A idade para o abate evidencia-se inversamente proporcional ao “tamanho” do produtor: enquanto o pequeno produtor somente consegue abater seu gado a partir de 30 meses, os grandes produtores iniciam o abate a partir de 18 meses. Há que se destacar que no caso do produtor “E”, o mesmo busca atingir a uma maior precocidade, a fim de reduzir a idade de abate.

Pergunta	A	B	C	D	E
Há um coordenador na cadeia?	Sim. O Friboi	Sim. O Mercado	Sim. O “Estrangeiro”	Sim. O Mercado	Não. O Mercado
Quais regras norteiam as relações na cadeia?	Imposição pelo Friboi	Regras impostas pelo Mercado	Regras impostas pelo Mercado	Regras impostas pelo Mercado	Respeito pelo Produtor
Quais os principais conflitos?	Preço e Peso do boi	Peso do boi	Peso do boi	Peso do boi e transporte	Não há conflitos
Como são sanados esses conflitos	Sem solução	Negociação	Negociação	Negociação	Prejudicado

Quadro 3: Estrutura de coordenação na cadeia

Fonte:- Pesquisa de campo

Na identificação da percepção dos entrevistados com relação à estrutura de coordenação na cadeia de produção da carne bovina, apenas o pequeno produtor identificou o Friboi como o coordenador da cadeia (Quadro 3). Os demais entrevistados identificaram que o mercado é auto-regulável e adaptável às suas próprias necessidades. O entrevistado “C” destacou o fato de que a cadeia busca

atender às exigências do mercado externo, que é mais exigente que o mercado interno.

Seguindo àquilo que foi respondido à indagação anterior, apenas o pequeno produtor indicou o Friboi como responsável pelas regras no conjunto das relações. O produtor integrado verticalmente identificou o lema do grupo como a essência da relação entre o Friboi e os produtores: “O pecuarista não é mais um mero produtor, mas fornecedor de matéria-prima para uma indústria de desmontagem”. Os demais entrevistados afirmam que as regras seguem às tendências do mercado, oriundas do conjunto: leis governamentais, momento econômico e as preferências dos consumidores finais.

No que se refere aos conflitos, a exceção do entrevistado integrado verticalmente, todos identificaram que a identificação do peso é problema comum a todos. O entrevistado “D” salientou, ainda, o fato de que, quando do transporte, alguns animais sofrem danos, enquanto que o pequeno produtor criticou o valor que o Friboi paga. Para a solução dos problemas que acontecem nessas relações, o pequeno produtor considera que não há solução, pois o Friboi “tem mais força” e faz o que quer com os produtores. Os demais entrevistados indicaram que a negociação sempre tem sido a saída encontrada para a solução desses conflitos: o produtor “B” afirmou que nem sempre sai satisfeito da negociação, porém considera que outros fatores, como o “pagamento em dia e o respeito com o qual é tratado no Friboi” o impele a aceitar acordos que nem sempre é o que gostaria de ter.

Conforme é possível observar no apêndice A, o questionário identifica diversas outros questionamentos, os quais, devido a uma mesma tendência de resposta não são apresentados em quadros.

- ✓ A origem do Friboi foi relacionada ao “rei do gado”, ou seja, relacionam a rede

JBS-Friboi à unidade de Andradina. Quando estimulados a “falar” da outra “linha” da origem, citam a história do “Zé Mineiro”, o fundador do grupo, apresentada no início do item 5.1.

- ✓ As principais mudanças foram relacionadas à internacionalização do friboi (à época das entrevistas a compra a Swift norte-americana estava acontecendo, sendo o fato mais abordado).
- ✓ A pontualidade do Friboi foi destacada como a principal vantagem da relação. O fato de que o Friboi vem crescendo, evidencia uma segurança que também foi avaliada positivamente pelos entrevistados.
- ✓ Outro fator identificado foi que não há cooperativismo ou parcerias entre os produtores, os quais atuam de forma independente.
- ✓ Quanto à legislação, consideraram que as restrições sobre a aftosa excedem às necessidades. Quanto às demais leis que visam proteger a saúde do consumidor, avaliam que são necessárias. Ainda, nenhum dos entrevistados procura influenciar para que haja modificações na legislação.
- ✓ Os entrevistados negociam diretamente com o Friboi, sem intermediários.
- ✓ Não há contratos entre os entrevistados e o Friboi, sendo que os termos da negociação são acertados verbalmente. Os entrevistados afirmaram que sempre respeitaram aquilo que foi combinado e também tiveram a contrapartida do Friboi, que respeita seus acordos.
- ✓ Quanto à marca, os produtores avaliaram apenas a “marca” Friboi, os quais consideraram que é uma marca “forte” e bem administrada.
- ✓ Quanto aos lucros, houve unanimidade que o Friboi fica com a maior parcela dos lucros. Neste sentido o entrevistado “E” destacou que esta vantagem seria

justa, uma vez que possui maior investimento, considerando o conjunto de suas fábricas e escritórios (inclusive no exterior – destacou o entrevistado).

5.2.2 ENTREVISTA COM O SEGMENTO DISTRIBUIDOR

O quadro 4 evidencia que o supermercado “B” é o único que prioriza a negociação com o Friboi. O entrevistado do supermercado “C” informou que o supermercado chegou a ter mais de 80% da carne negociada com o friboi, porém, como Friboi passou a privilegiar o mercado externo, sua carne, no mercado interno, ficou mais cara, levando o supermercado a diminuir a aquisição de produtos do Friboi, buscando outros fornecedores – informou, ainda, que atualmente o principal fornecedor de carnes é o frigorífico 3D de Londrina-PR. O entrevistado do supermercado “A” informou que seu principal fornecedor é o FrigoEstrela de Estrela D’Oeste-SP. O entrevistado do supermercado “D” informou que seus fornecedores são diversificados, sendo que o supermercado busca, sempre, fornecedores que possuam produtos com qualidades, capacidade de frequência/regularidade e com preços compatíveis aos praticado pelo mercado.

	Nº de filiais	Estados de atuação	Compras anuais (t)				Frequência	Tempo de atuação	
			Friboi		Outros			Mercado	Friboi
A	7	MS e SP	80	27%	220	73%	Diária	19 anos	9 anos
B	8	MS e SP	350	85%	60	15%	Diária	21 anos	9 anos
C	22	PR e SP	50	5%	950	95%	Semanal	+ de 30 anos	7 anos
D	52	AM, CE, DF, ES, GO, MS, MG, PB, PR, PE, RJ, RN, RS e SP	500	17%	2500	83%	Diária	+ de 40 anos	7 anos

Quadro 4: Características da amostra dos fornecedores

Fonte:- Pesquisa de campo

Os supermercados investigados possuem como característica comum, o fato de atuarem no estado de São Paulo. Desses, somente o supermercado “C” não possui a sede no estado paulista. Outrossim, esse é o único supermercado que não possui frequência diária quanto à negociação.

As respostas dos entrevistados são sintetizadas a seguir:

- ✓ Não reconhecem a existência de um coordenador na cadeia. Para esses entrevistados o supermercado é um intermediário entre o produtor (incluem o frigorífico como produtor) e o cliente. Para esse fim buscam um produto com qualidade e preço compatível.
- ✓ Afirmando não existir conflito na relação com o Friboi, informando que nos casos em que há algum problema com a carne o Friboi efetua a substituição, sendo que o custo dessa substituição é de responsabilidade do Friboi.
- ✓ Quanto à origem do Friboi, apenas o entrevistado do supermercado “B” aventurou-se a informar, no entanto conhecia apenas a história da unidade de Andradina, que está vinculada à história do “rei do gado”.
- ✓ Quanto às mudanças, apenas o entrevistado do supermercado “C” identificou, conforme já afirmado, sobre o fato de que o Friboi tem privilegiado a exportação, o que acarreta em um produto mais caro.
- ✓ Como vantagem na relação com o Friboi foi acentuada a qualidade do produto e a regularidade/pontualidade na entrega.
- ✓ As pessoas entrevistadas não se consideram habilitadas para avaliar a legislação, no entanto consideram que há necessidade de fiscalização para preservar a saúde das pessoas.
- ✓ Informam que as negociações acontecem diretamente entre o supermercado e o Friboi, não havendo, assim intermediários.
- ✓ Quanto à marca, destacaram que o Friboi possui diversas marcas e que alguns clientes privilegiam a marca em suas aquisições.

- ✓ Quanto ao lucro, assim como no aspecto legislação, esquivaram-se, afirmando que cada um na cadeia tem sua parcela de lucro e que existe sazonalidade, sendo que em determinados momentos “até o cliente sai lucrando” – explicando que esse pseudo-lucro decorre da baixa do preço da carne.
- ✓ Com relação ao contrato os entrevistados dos supermercados “A” e “C” informaram que não existe contrato. Por outro lado os entrevistados dos supermercados “B” e “D” afirmam que existe contrato, o qual seria feito de uma forma abrangente, ou seja, não seria feito em todas as negociações. Informaram, ainda, que não têm conhecimento de que tenha havia necessidade de se utilizar de algum privilégio ou restrição previstos em contrato.

5.2.3 ENTREVISTA COM O SEGMENTO LOGÍSTICO/TRANSPORTE

Algumas das informações referentes ao conjunto desses departamentos, que identificam as ações tanto a montante quanto a jusante, foram:

- ✓ Atualmente a frota compreende, entre containeres e boiadeiros, a 495 caminhões: 386 boiadeiros - 376 do modelo titan 18-310, mais 10 do modelo constellation 19-320; 109 containeres. Essa frota está espalhadas entre 9 abatedouros. A unidade de Andradina possui 14 titans e 10 constellation. Esses caminhões possuem capacidade para transportar 42 bois.
- ✓ As negociações, normalmente, envolvem a responsabilidade do Friboi pelo transporte dos bois até a Unidade Processadora.
- ✓ Para o transporte entre o frigorífico e os supermercados, o grupo possui caminhões frigoríficos, sendo, também, de responsabilidade do Friboi esse transporte.

- ✓ Os caminhões boiadeiros atendem a apenas 9 unidades abatedouras (Andradina, Araputanga, Barra dos Garça, Barretos, Cáceres, Campo Grande, Goiânia, Iturama e Presidente Epitácio). Sendo que na unidade de Andradina são transportados aproximadamente 360.000 U/A pela frota particular e 40.000 U/A por frota terceirizada.
- ✓ Quando há dano ao animal, durante o transporte, existe um seguro que cobre eventuais perdas durante o traslado. Buscou evidenciar que o produtor nunca vai perder em decorrência desse possível prejuízo. No caso de haver acidente durante o embarque a responsabilidade é do produtor, e quando do desembarque a responsabilidade é do frigorífico. No entanto, destacou que mesmo essas situações podem ser negociadas para atender exigências do produtor.
- ✓ A distância percorrida pela frota oscila de forma bastante acentuada: pode ser de cerca de 60 quilômetros (distância de ida e volta entre a fazenda Malibu e a unidade de Andradina) até mesmo chegar a 2.900 quilômetros (distância de ida e volta entre a Fazenda Marajuará e a unidade de Andradina).
- ✓ No caso da movimentação a Jusante, essa distância, no caso da unidade de Andradina, também tem grande variabilidade, posto que atua desde no âmbito do mercado local, até mesmo indo para o porto de Santos, no caso dos containeres.
- ✓ Uma vez que um caminhão boiadeiro, normalmente, busca gado de apenas uma fazenda, não há um sistema de roteirização no transporte à montante, sendo que, pela experiência é que se busca otimizar a rota.
- ✓ Por outro lado, no caso dos caminhões frigoríficos e/ou dos containeres, sempre há um planejamento de roteirização, com vistas a otimizar o uso dos

veículos.

No que se refere à coordenação da cadeia de produção, os entrevistados informaram:

- ✓ Não reconhecem o Friboi como coordenador da cadeia. Destacam a importância do Friboi, porém defendem a “bandeira” de que o mesmo é apenas um intermediário entre o produtor e o cliente, este último seria quem estabelece as regras para qualquer cadeia produtiva.
- ✓ A origem do Friboi foi relacionada à história do “Zé Mineiro”, o fundador do grupo, apresentada no início do item 5.1.
- ✓ As mudanças significativas foram relacionadas à mudança da sede do grupo para a capital paulista. Também foi destacada a compra a Swift norte-americana, pelo grupo JBS-Friboi. Estimulados a identificarem o setor em que atuam, empolgaram-se em falar das frotas norte-americanas, que segundo os mesmos, são modelos que possivelmente serão seguidos em âmbito nacional.
- ✓ Destacaram o respeito tanto ao produtor como ao distribuidor, como sendo a principal vantagem na relação do Friboi com os demais elos da cadeia
- ✓ Informaram não saber da existência de contrato entre o Friboi e o produtor, nem do Friboi com os supermercados. Julgaram que deve haver contrato para exportação, pois a lei deve exigir isso.
- ✓ Não identificaram nenhuma forma de cooperativismo e/ou parceria nas relações com o Friboi, seja a montante ou jusante.
- ✓ Observaram que há reincidência com relação à busca de bois, nas fazendas, bem como no que se refere ao transporte para os supermercados, o que identifica relativa fidelidade. Mesmo que isso não esteja estabelecido em normas,

é notório através dos fatos.

✓ Sobre a legislação, avaliaram que existem leis que são desnecessárias, as quais, muitas vezes, apenas entravam o sistema. Porém, como o Friboi possui um bom departamento jurídico, consegue atuar mesmo com as restrições impostas pela lei. Sobre às demais leis que visam proteger a saúde do consumidor, avaliam que são necessárias. Avaliam que o Friboi procura atuar junto aos órgãos competentes para melhoria quanto aos aspectos legais.

✓ Não sabem informar quanto à distribuição dos lucros no âmbito da cadeia, porém consideram que o Friboi deve ganhar “alguma coisa”, senão não estaria crescendo tanto.

✓ No que se refere à marca, consideram muito importante. Consideram que logo a marca JBS, que vai substituir a marca Friboi (JBS-Friboi está sendo usado somente no período de transição), logo será reconhecida mundialmente. Destacaram o fato de que o Friboi considera muito importante o respeito pela marca, posto que os clientes, normalmente, são fiéis às marcas. Por isso o Friboi mantém as marcas das empresas que compra, como a Anglo, Bordon, Fluminense, Hereford, Maturatta, Mouran, *Organic Beef*, Sola e Swifit.

5.2.4 ENTREVISTA COM O SEGMENTO PROCESSADOR

Através do quadro 5 é possível identificar as atividades dos diversos entrevistados, as principais relações entre esses e os demais membros da cadeia produtiva, bem como os conflitos existentes nessas relações. No caso dos conflitos buscou-se a diferenciar a percepção dos entrevistados quanto aos conflitos enfrentados pelo Friboi e aqueles específicos à sua área de atuação. Um aspecto a ser destacado refere-se à unanimidade das respostas acerca de como os conflitos

são sanados. Observa-se uma preocupação por parte da direção da empresa, no sentido de que os diversos colaboradores tenham a mesma forma de relacionar-se tanto com os produtores como com os distribuidores: respeitar esses representantes/integrantes da cadeia, pois são esses que possibilitam a sobrevivência do grupo JBS-Friboi.

Caracterização	COMPRAS	ABATE/DESOSSA	INDUSTRIALIZAÇÃO	VENDAS
Atividade Central	Negociações de compra de boi	Recebe o gado, abate, desossa, frigorífico, corte, embalagem e carregamento	Carne cozida, enlatados e caldo de carne	Negociações com o distribuidor
Relações na Cadeia produtiva	Pecuarista e/ou intermediário	Pecuarista e distribuidor	distribuidor	distribuidor
Quais os principais conflitos na cadeia?	Preço e qualidade do boi	Preço, Peso e qualidade do boi	Preço e qualidade do boi	Preço e qualidade do boi
Como são sanados esses conflitos?	Negociação	Negociação	Negociação	Negociação
Quais os principais conflitos na sua área?	Preço e qualidade do boi	Peso do boi	Peso do boi e transporte	Qualidade do produto
Como são sanados esses conflitos	Negociação	Negociação	Negociação	Negociação

Quadro 5: Atividades na unidade processadora

Fonte:- Pesquisa de campo

Com relação aos conflitos, apenas os representantes da área de produção (abate/desossa) destacaram que o peso do boi representa um conflito – esse fator foi abordado por 80% dos produtores. Uma vez que o valor ao produtor é mensurado através do peso, esta tem sido uma grande preocupação dos produtores. Tendo em vista a minimizar os impactos sobre as divergências quanto ao peso, o Friboi disponibiliza uma sala junto ao ambiente de desossa, posicionada logo após as retiradas dos subprodutos, local em que a carcaça é pesada para definir o valor a ser pago ao produtor.

A figura 13 demonstra as diferentes atividades percorridas pelo produto, no âmbito da unidade de Andradina. Destaca-se que no caso dos subprodutos, no caso do couro, logo após o abate segue para o curtume; os demais produtos são processados pela unidade produtora em conformidade com o fim a que se destina. A

seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados que atuam junto ao segmento processador, como relação à estrutura de coordenação na cadeia de produção da carne bovina.

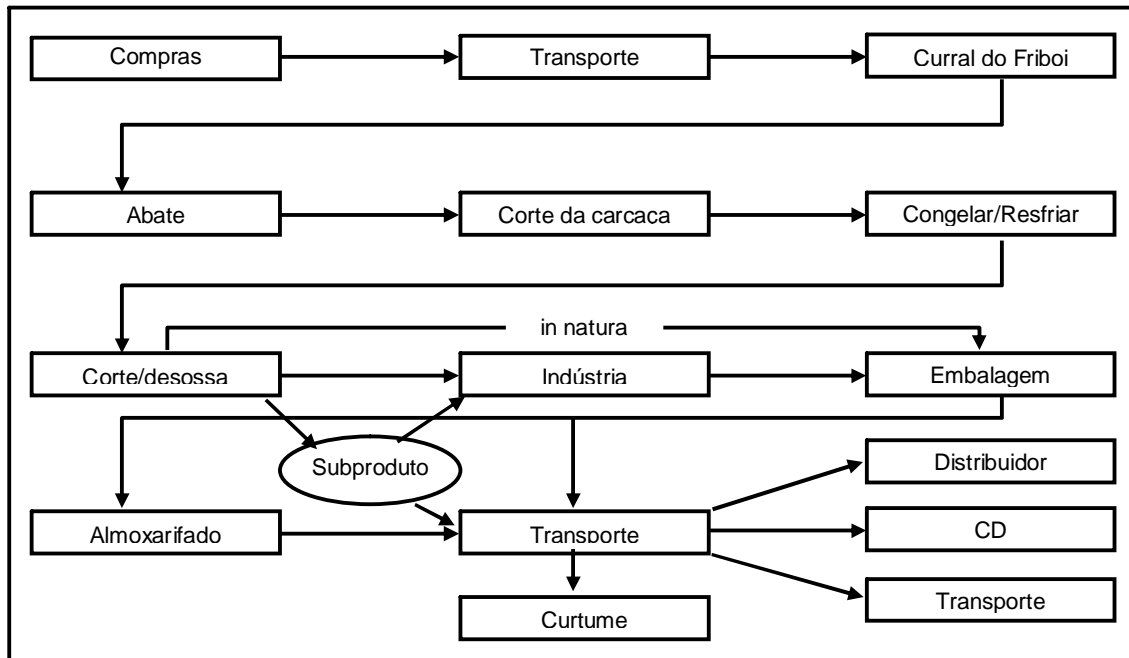


Figura 13: Seqüência do produto no frigorífico – unidade Andradina

Fonte:- Organizado pelo autor

✓ Assim como na entrevista com o segmento transportador, a origem do Friboi foi relacionada à história do “Zé Mineiro”, o fundador do grupo, apresentada no início do item 5.1. Isso evidencia que o grupo JBS-Friboi tem conseguido padronizar a forma como seus colaboradores relacionam-se com o ambiente externo, ou seja, como eles projetam a empresa para o público externo.

✓ A tendência de similaridade com de resposta com aquelas apresentados pelos entrevistados do segmento transportador, desta forma as mudanças mais significativas também se referiram à mudança da sede do grupo para a capital paulista. A compra da Swift norte-americana, pelo grupo JBS-Friboi, também foi destacada. Com relação aos setores específicos, os destaques referiram-se à

nova indústria de cozimento de carne, bem como as constantes reformas e inovações que tem acontecido.

✓ O respeito ao produtor e ao distribuidor também foram destacado como uma vantagem na relação entre o Friboi e os demais elos da cadeia. Outrossim, lembraram que a pontualidade no pagamento também reflete positivamente.

✓ O fato de que faz parte da política de compra do Friboi que todo o gado a ser abatido tem que ser rastreado, igualmente, foi citado como vantagem.

✓ Afirmaram que não existe contrato que estabeleça as relações entre o Friboi e o produtor rural. Quanto às relações à jusante sabe-se que tem contrato com alguns distribuidores, no entanto os contratos acontecem na matriz e estabelecem apenas condições genéricas. Os contratos para exportação também acontecem na matriz, razão pela qual não souberam detalhar características do mesmo.

✓ Afirmam que não há parceria ou cooperativismo nem entre os produtores, nem entre os distribuidores.

✓ A fidelidade do Friboi para com seus fornecedores e para com seus clientes é estabelecida pelo respeito aos mesmos. Mesmo não existindo um documento que estabeleça essa fidelidade, observa-se que a forma com que trata os demais participantes da cadeia, induz à fidelidade.

✓ Indagados sobre a legislação pertinente ao setor, consideram que o Friboi consegue atender às regras estabelecidas pelas mesmas, porém foi destacado o fato de que o governo falha na forma de veicular as alterações/modificações nas leis. Outrossim, afirmam que o Friboi atua politicamente, no sentido de que haja melhoria nos aspectos legais.

- ✓ No que se refere à distribuição dos lucros entre os membros da cadeia, avaliam que cada segmento busca aumentar sua vantagem, sendo que há relativa distribuição desses lucros. No entanto, consideram que o Friboi, devido ao grande investimento que vem fazendo em suas unidades frigoríficas, vem conseguindo bons índices de lucratividade.
- ✓ A valorização da marca foi destacada pelos entrevistados como fator importante, uma vez que é valorizada pelo cliente. Acreditam que a marca JBS logo será reconhecida e valorizada em nível mundial. Foi enfatizado o fato de que o Friboi mantém as marcas das empresas adquiridas.

5.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS NA PESQUISA DE CAMPO

A análise dos dados da pesquisa de campo permitiram inferir em alguns aspectos de coordenação e governança que definem os comportamentos e a dinâmica operacional e competitiva dessa cadeia. Essas conclusões são apresentadas a seguir, estruturadas envolvendo os seguintes tópicos: atributos de transação; atributos de governança; atributos de coordenação.

5.3.1 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação (ECT) explicar a existência de custo na transação para obtenção de coordenação: abrange os custos agregados à formulação, negociação e execução de contratos, incluindo os custos de monitorar o cumprimento do contrato. Williamson (1985) define que os custos de transação podem ocorrer *ex-ante* de coleta e processamento de informações, de negociação e estabelecimento de garantias e salvaguardas, ou *ex-post* de renegociação, monitoramento, e adaptações a situações não previstas. Ressalta que a transação é

o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, podendo ser analisada por meio uma relação contratual, na medida em que abarca compromissos entre seus atores. Nessa concepção a transação é definida e diferenciada por três atributos básicos que podem influir no desempenho competitivo da firma. Estes três atributos básicos: freqüência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos, são identificados através do quadro 6.

	FREQÜÊNCIA	INCERTEZA	ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS
Produtor	Não existe garantia. Porém foi identificado dentre os entrevistados. Existe oportunismo	Quanto à freqüência e quanto ao preço	Não é determinante
Transportador	Tem sido positiva	Raramente	Não é determinante
Distribuidor	Apenas um dos entrevistados (C) não identificou, na relação com o Friboi. Existe oportunismo	Resolve através do mercado.	Resolve através do mercado.
Processador	Depende do produtor. Procura resolver através da integração vertical – Possui boa reputação.	Quanto à regularidade no suprimento. Minimiza através de acordos verbais.	Parcialmente. Prioriza acordos para que o gado tenha características necessárias.

Quadro 6: Identificação dos atributos da transação

Fonte:- Pesquisa de campo

Com relação ao segmento produtor observou-se que o mesmo não tem garantia de freqüência, o que leva à incerteza. Outro fator que concorre negativamente é o fato de seu produto não tem especificidade, posto que a maioria dos produtores mantém similaridade, quanto à raça, idade de abate e peso. Se por um lado esse fator aparenta ser negativo, por outro possibilita que o produtor possa oferecer seu produto também no mercado, não se tornando dependente do Friboi. Nesse segmento o oportunismo é manifesto nos períodos de entressafra, quando os produtores retêm o gado no pasto, no sentido de fazer com que haja uma alta no valor do boi.

O segmento distribuidor sofre pouca influência desses aspectos, uma vez que consegue garantir a freqüência através da busca do produto no mercado. A incerteza identificada foi com relação ao preço, no entanto como consegue o produto

no mercado, sofre apenas com a sazonalidade da cadeia, não considera que seja afetado por isso, pois o acréscimo no custo do produto é repassado ao consumidor. Não identificou características de especificidades, posto que o produto pode ser buscado no mercado.

O segmento processador é afetado pelos três atributos, razão pela qual busca que as ações do produtor atendam ao seu interesse, tanto com relação à frequência, à incerteza, bem como quanto à especificidade do ativo. Neste último item destaca-se que o Friboi necessita de bois com características específicas que atendam ao mercado externo. É na busca desses elementos que se observa aspectos de governança, a qual é identificada através da imposição do frigorífico quanto às características do boi que lhe é vendido. A Integração vertical que Farina (1999) apresenta como a forma de a agroindústria garantir o funcionamento de seu processo produtivo, tem sido buscada pelo grupo JBS-Friboi: a fazenda Malibu está sendo organizada para possibilitar a engorda de 150.000 (atualmente mantém 65.000) rezes. Para suprir esse segmento, além de parcerias com criadores, mantém na Fazenda Eldorado o sistema de cria, com vista a garantir o suprimento necessário. De forma adicional, o Friboi integrou o segmento transportador. No caso da unidade de Andradina a frota própria é responsável por 90% da movimentação, seja a montante ou a jusante. Essa preocupação com o canal foi observada por Porter (1989), o qual adverte que o canal pode afetar e influenciar as atividades produtivas.

Observou-se que a Frequência é importante para todos os segmentos pesquisados, no entanto há uma dependência entre os participantes da cadeia. O segmento processador tem tentado contornar esse problema através da manutenção de uma fidelidade por parte do produtor. No entanto, essa fidelidade é apenas

aparente, pois os produtores mantêm negociações com o Friboi, essencialmente em virtude das regras de mercado. Nos períodos de entressafra, observa-se que os mesmos buscam atitudes oportunistas, visando a majorar o preço do boi.

A atitude oportunista também foi identificada no segmento distribuidor, o qual busca melhores preços através do mercado. Não foi observado indícios de racionalidade limitada entre os entrevistados. As atitudes dos outros participantes da cadeia seguem a um padrão cíclico. Na época da entressafra há uma alta no preço, enquanto que nos demais períodos o mercado consegue equilibrar as forças dos participantes da cadeia.

5.3.2 ATRIBUTOS DE GOVERNANÇA

As estruturas de governança, que atenuam os impactos das oscilações de mercado, podem ser: através do mercado, na qual, para Souza e Pereira (2006), as relações de troca privilegiam o preço e favorecem ao oportunismo; através da hierarquia, com a integração vertical, através da hierarquia, em que a autoridade se impõe para organizar o mercado; ou um meio-termo, através de uma forma híbrida, identifica por Silva (2006) como que suficiente para coordenar ações que existe dependência bilateral.

A seleção de uma ou outra estrutura de governança dependem da necessidade uma estrutura com maior ou menor especialização para a governança, posto que o custo de manter a estrutura deve ser compatível com os benefícios decorrentes.

Mesmo não tendo sido indicado pelos entrevistados a existência de um determinismo ou uma regra imposta por parte do grupo JBS-Friboi, identificou-se claramente que o grupo busca incentivar o comportamento dos agentes da cadeia,

principalmente nas relações com o produtor. Conforme afirma Farina (1999, p. 16), o fato de que não existe um contrato formalizado, não é um aspecto que possa minimizar a importância da relação, pois as “relações informais são importantes, às vezes até mais, para as transações”. A identificação da integração vertical, visando a evitar sofrer articulação por parte do produtor, evidencia que o grupo JBS-Friboi busca determinar a forma de agir dos seus fornecedores. Ainda que o lema da empresa esteja expresso na valorização desse segmento, essa tem sido uma atuação ardil do grupo JBS-Friboi, a fim de conseguir com que os produtores ajam nos parâmetros balizados pelo grupo.

Ainda que o grupo JBS-Friboi busque articular para que os produtores sigam a um procedimento específico, não possuem todas as características de uma empresa liderante, que segundo Humphrey e Schmitz (2001) além de exercer pressão para a melhoria dos resultados na cadeia, essa empresa liderante é responsável pela transmissão das melhores formas de execução do processo, inclusive disponibilizando assessoria aos demais membros da cadeia. A pressão, principalmente junto ao produtor rural, no sentido de que o boi tenha características exigidas pelo mercado exterior, foi observada no desenvolvimento da pesquisa. No entanto, o aspecto de orientação e melhoria não existe na relação entre os membros da cadeia estudada.

A relação entre produtores e processadores, que os entrevistados afirmam serem estabelecidas via mercado, induz a uma relativa fidelidade e manutenção na frequência das transações, o que reduz a possibilidade de ações oportunistas e desenvolve reputação e maior comprometimento entre as partes. Os riscos e incertezas, são identificados tanto para o produtor como para o processador, apenas acontecem em momentos diferentes. Os acordos feitos, sem a anuência de um

contrato para confirmar os deveres e direitos das partes refletem a confiança do produtor para com o processador, apenas com relação ao pagamento, no entanto, essa mesma confiança não se estabelece em aspectos como peso e freqüência. Por parte do processador, a aquisição do boi é feita através do seu departamento de compras, que negocia tanto diretamente com o produtor, como também com atravessadores. O objetivo é minimizar as incertezas.

Essas ações são compatíveis com o que Volkman e Albert (*on-line*, 2006) identificam como regras e aderência, ou seja: com uma das mãos estabelece estrutura de governança e na outra mão a coordenação garante a execução e aderência a essas regras. Esses autores destacam, ainda, que essas ações (em que governança e coordenação são articuladas) são comuns para cadeias em que uma empresa principal impõe regra para os fornecedores: fato este identificado no contexto pesquisado.

Dessa forma, observa-se que, embora na presença de especificidade de ativos que se expressa tanto nas características adequadas dos animais, quanto na quantidade necessária para o abate, incerteza e falta de confiança nas relações estabelecidas, a estrutura adotada é a de mercado. A ratificação desses atributos se expressam pela ocorrência de integração vertical, que não é comum no setor. O que pode ser explicado pelas estratégias de expansão adotadas pela empresa. Esse quadro justificaria a necessidade de um mecanismo de governança adequado para minimizar as perdas nos indicadores de potencialidade que refletem na sua participação de mercado, cada vez menor, e na sua capacidade de pressão, notadamente, em preços, na indústria.

5.3.3 ATRIBUTOS DE COORDENAÇÃO E ARTICULAÇÃO

A coordenação é uma forma de direcionamento que busca convergir as diferentes ações em uma cadeia produtiva, para um objetivo comum. A forma com que o grupo JBS procura sanar seus conflitos na cadeia é manifesto aspecto de coordenação, pois direciona as diferentes ações junto ao produtor e junto ao processador no sentido de atender aos seus interesses: pelo lado do produtor induz a que o produtor apresente o gado em conformidade com os interesses de clientes internacionais (a exportação propicia maior ganho proporcional); pelo lado do distribuidor articula de forma a colocar no mercado interno o produto excedente da exportação. A astúcia com que age o grupo JBS-Friboi, induziu a que, dentre todos os entrevistados, apenas um (um pequeno produtor) identificasse o Friboi como sendo o coordenador da cadeia; os demais identificaram que o mercado consumidor tem sido o coordenador.

Uma falha nas ações do Friboi, com vistas a uma melhor coordenação é com relação ao couro, posto que não atua junto ao produtor rural para que esse possa melhorar o produto. Pelo lado do produtor rural, esse alega indiferença, uma vez que não recebe nada em relação ao couro. Assim, fica evidente que não há nenhuma parceria ou aliança para melhoria da produção. Na relação entre o produtor e o processador não há orientação técnica ou outra forma de auxílio entre as partes.

5.3.4 ANÁLISE GERAL DA COMPETITIVIDADE

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que a capacidade competitiva de uma cadeia de produção passa pela compressão de todos os segmentos da mesma, identificando tantos os fatores positivos (geradores de lucro) como os negativos (geradores de custos). Porter (1989) acrescenta que uma análise detalhada de cada

atividade da cadeia possibilita identificar possíveis ineficiências e conseqüentes ações corretivas que melhorem a capacidade competitiva dessa cadeia.

Boehlje *et al* (*apud* TOLEDO *et al*, 2004) afirmam que para conseguir uma vantagem competitiva, o gerenciamento da cadeia deve focar em três aspectos seqüenciais:

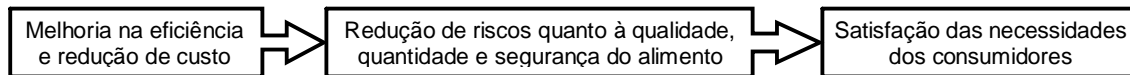


Figura 14: Seqüência para o gerenciamento rumo à vantagem competitiva
Fonte:- Organizado pelo autor (baseado em BOEHLJE *et al* *apud* TOLEDO *et al*, 2004)

O conhecimento da estrutura da cadeia possibilita identificar a participação dos custos envolvidos no processo. A partir dessa identificação, ações conjuntas entre os participantes da cadeia podem ser tomadas com vistas a diminuir os custos totais da cadeia. Com relação à cadeia pesquisada, a pesquisa de campo identificou as seguintes falhas:

a) Pelo lado do distribuidor

- ✓ não há nenhum compromisso com a cadeia. Apenas faz uso da mesma.

b) Pelo lado do produtor

- ✓ a busca de ações oportunistas diminui a certeza de sua relação com o processador noutras ocasiões;
- ✓ a falta de investimentos em melhorias que possam diferenciar o seu produto, limitando-se a oferecer o produto demandado ou padronizado pelo mercado, como facilitador do processo de comercialização;

c) Pelo lado do processador

- ✓ Não incentiva o produtor à melhoria do seu produto, como um maior ganho por um couro com melhor qualidade, ou mesmo uma carcaça com melhor

acabamento;

Os impactos que se observa é que a “lei do mais forte” vem determinando as relações nessa cadeia em que atitudes oportunistas podem acontecer sempre que possível. A busca de uma parceria pelo fortalecimento da cadeia não foi observada em nenhum segmento da cadeia. Cada qual busca fortalecer ou proteger o seu segmento, não havendo uma preocupação quanto à distribuição de possíveis lucros, através dos diversos membros da cadeia. Taylor (2005) considerou que a colaboração entre os integrantes da cadeia é imperativo, sendo que a essência da cadeia ancora-se na existência de coesão entre os planos e ações dos integrantes da cadeia.

Dentro desse contexto a qualidade do produto fica limitada às exigências impostas pelos mecanismo de controle do governo, bem como pelas exigências dos clientes externos. Novos produtos ou produtos diferenciados, raramente surgem na cadeia da carne bovina. Esse aspecto limitador das ações dessa cadeia foi abordado por Souza (2002) que destacou que outras cadeias produtivas, como a do frango, por exemplo, têm ganhado maior representatividade que a cadeia do boi. Esse autor destacou que a cadeia do frango, assim como a cadeia suína, são melhores organizadas, razão pela qual têm conseguido aumentar sua representatividade mais do que a carne bovina. A diversificação dos produtos e a agressividade das ações de marketing tem possibilitado a essas cadeias esse crescimento.

A Escala de produção é outro fator preocupante. Conforme identificado pelos produtores, há uma tendência de que esses produtores substituam o manejo do gado, pela cultura da cana-de-açúcar. O segmento processador não esboçou nenhuma reação no sentido de evitar essa “debandada” para a cana-de-açúcar. Foi

observador pelo pesquisador o surgimento de diversas usinas na região circunvizinha ao Friboi de Andradina. Paralelamente a isso, tem sido notória a substituição dos pastos pela cana. Nos últimos meses da pesquisa (julho e agosto), o Friboi alegou que havia diminuído a oferta do gado, fazendo que a unidade da Andradina atuasse abaixo dos 60% das sua capacidade de abate. Refletindo esse aspecto, o da falta de matéria-prima. No entanto, mesmo considerando o panorama acima, não existe nenhuma ação do Friboi para modificá-lo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agronegócio tem figurado em destaque na economia nacional, sempre responsável por sucessivos superávits da balança comercial brasileira. As características favoráveis da terra têm possibilitado que o Brasil seja líder de exportação de alguns produtos primários, dos quais, neste trabalho elege-se a cadeia da carne bovina como foco de estudo.

O propósito inicial a que se destina este trabalho é a investigação de como a coordenação e a governança podem influenciar na dinâmica competitiva de um representante do segmento processador da cadeia agroindustrial de carne bovina. Para cumprir a esse desígnio foi eleita a unidade Matadouro e Frigorífico de Andradina-SP do grupo JBS-Friboi como universo de estudo, em que seriam analisadas as inter-relações entre o frigorífico e seus fornecedores (produtor rural) e seus clientes (supermercados). De forma acessória procurou-se conhecer as inter-relações do frigorífico com o sistema de transporte, sendo que através da pesquisa identificou-se que esse segmento está integrado ao frigorífico.

Com esse propósito, as ações iniciais foram no sentido de estabelecer uma estrutura teórica de suporte aos objetivos propostos. Esse suporte teórico identificou aspectos de governança e coordenação como estratégia competitiva; incluiu características sobre cadeia de produção, cadeia de valor e cadeia de suprimentos; abordou aspectos sobre a cadeia de produção agroindustrial – nesse contexto, foram destacadas características específicas sobre a cadeia de produção da carne bovina.

Considerou-se que a metodologia ideal para consecução da pesquisa foi o estudo de caso, o qual se evidenciou apropriado a fim de que fossem colhidas informações para análise e interpretação das mesmas. O roteiro de entrevista permitiu que se pudesse fazer um cruzamento de respostas de entrevistados de diferentes segmentos. A gravação de algumas das entrevistas possibilitou que essas fossem analisadas com maior exatidão e que a interpretação das informações atingisse ao fim proposto.

O estudo do caso, específico da cadeia de produção em que está o grupo JBS-Friboi, identificou o posicionamento do processador como articulador de ações na cadeia, o que o caracterizou ações tanto de governança quanto de coordenação nas relações com o produtor, bem como nas relações com alguns pequenos distribuidores. Ainda que a coordenação não aconteça de forma legitimada e seja, até mesmo, negada a sua existência pelos membros da cadeia, a evidência de que o segmento processador determina os padrões para a produção do gado, bem como que o mesmo articule ações junto ao distribuidor, identifica a sua capacidade de governança (através da exigência de padrões) e coordenação (através das negociações para resolução dos conflitos).

Foi possível identificar que a atuação do grupo JBS-Friboi, com vistas a convergir as ações dos demais membros da cadeia aos seus interesses não resulta em benefício para toda a cadeia, sendo que o benefício é direcionado substancialmente ao próprio grupo

Limitações da pesquisa: as limitações da pesquisas podem ser identificadas sob três aspectos: a primeira refere-se à abrangência do trabalho, que por estar restrito ao estudo de apenas uma unidade produtiva, não considera todo o conjunto de informações que envolve a cadeia de produção do gado bovino; a segunda, de

aspecto operacional, refere-se aos limites impostos pela Instituição estudada, a qual não disponibilizou informações acerca de suas negociações internacionais, o que tornou incompatível com umas das ações pretendidas, que seria a de entrevistar dois participantes do segmento distribuidor, pertencentes ao mercado externo; a terceira limitação, também operacional, refere-se à impossibilidade de analisar um contrato entre o processador e o produtor, devido a não existir, ou entre o processador e o distribuidor, devido a não ter sido disponibilizado para análise.

A partir das informações coletadas identificou-se deficiências que acendeu o interesse por diferentes temas e estudos complementares que não foram abordados nesta pesquisa, devido aos limites aqui estabelecidos. Essas diferentes áreas de interesse são listadas a seguir, como sugestão para futuros estudos.

- ✓ Realizar estudos de caso junto às cadeias de aves e suínos, buscando a compreender como a estrutura de governança e cooperação tem sido usada, para instrumento de vantagem competitiva.
- ✓ Avaliação de ações de coordenação e governança a partir de segmentos processadores de diferentes portes (considerar no estudo pequenas, médias e grande unidades industriais) e em diferentes regiões.
- ✓ Identificar e avaliar como as ações de articulação e alianças estratégicas tanto no sentido vertical como horizontal na cadeia pode influir no desempenho competitivo dessa cadeia.

REFERÊNCIAS

AGROSTAT Brasil. **Pecuária**. AgroStat Brasil a partir de dados da SECEX/MDIC /
Elaboração:CGOE / DPI / SRI / MAPA Disponível em:
<<http://www.agricultura.gov.br/agrostat>>. Acesso em: 26 set. 2006.

ALMEIDA, Lúcio Flávio de. Entre o local e o global: poder e política na atual fase de
transnacionalização do capitalismo. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio;
RESENDE, Paulo-Edgar Almeida. Desafios da globalização (orgs.). **Desafios da
globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria &
Comércio, 2006.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria &
Comércio, 2005.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custo de transação e seu impacto na formação
e gestão da cadeia de suprimentos**: Estudo de caso em estrutura de governança
híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 280 f. Tese (Doutorado em
Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. O processo de implantação da sustentabilidade em
frigoríficos: estudo de caso no Frigorífico Independência. 169 f. 2006. Dissertação
(Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo
Grande, 2006.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In:
BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. v. 1. São Paulo: Atlas,
1997. cap. 2, p. 49-81.

BACEN. **Boletim do Banco Central do Brasil**: relatório anual 2005. v. 41. Brasília:
DEPEC – Departamento de Economia, 2006.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e comércio Exterior. **Balança comercial –
dados consolidados**. Brasília, 2007.

BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística
empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e
distribuição física. Tradução por Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BANKUTI, Ferenci Istvan. **Os abates clandestinos sob a ótica da Nova Economia
Institucional (NEI) e da Organização Industrial (OI)**. I Jornada de Nova Economia
Institucional da Universidade Federal de São Carlos. set.2000. Disponível em:

<<http://www.fundacaofia.com.br/pensa/>>. Acesso em: 30 out. 2006.

BARBOSA, Pedro Franklin. **Estratégia de utilização de recursos genéticos em sistemas de produção de bovinos de corte**. Brasília: Embrapa, jul. 2003.

Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/BovinoCorte/BovinoCorteRegiaoSudeste/racas.htm>>. Acessado em 26 jul. 2007,

BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1, p. 23-48.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Marketing & Agribusiness: um enfoque estratégico. **Revista de Administração de Empresa - RAE**. São Paulo. v. 35, n. 5, p. 30-35, set./out. 1995.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: – um manual prático. 3. ed. Traduzido por Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERBEL, Márcia. Globalização e estados nacionais: um problema para historiadores. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar Almeida. Desafios da globalização (orgs.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BM&F Bolsa de Mercadorias e Futuros. Futuros de boi gordo e bezerro. Jun. 2006. Disponível em:

<http://shopping.bmfcead.com.br/pages/instituto/publicacoes/seriemercados/arquivos/boi_bezerro.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2006

BRONZO, Marcelo. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **RAE** – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 44, edição especial Minas Gerais, p. 61-73. 2004.

BRUM, Argemiro Jacob. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

CARLINI, Gelário. **A logística integrada como ferramenta para a competitividade em uma agroindústria**. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **RAUSP** – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. v. 37, n. 3, jul./set. 2002.

CATTLE. **Dairy breeds of North America**. Disponível em:

<<http://www.ansi.okstate.edu/breeds/cattle/>>. Acesso em: 31 jul. 2007.

CEPEA – Centro de estudos avançados em economia aplicada – ESALQ -

QUALIAGRO. **Reunião técnica:** Desafios das cadeias produtivas de carne bovina. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/qualiagro/>>. Acesso em 23 jan. 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica** – para uso dos estudantes universitário. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operação. Tradução por Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

COASE, R.H.. **“The nature of the firm”**. In Economic, vol. 4 (new series), 1937.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em 29 nov. 2005.

DOWBOR, Ladislau. Globalização e tendências institucionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar Almeida. Desafios da globalização (orgs.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998.

EUCLIDES FILHO, Kepler Euclides; CEZA, Ivo Martins. **Sistema de produção de novilho precoce** – relações com a cadeia produtiva da carne bovina. EMBRAPA, 2000. Disponível em <<http://www.cnpqg.embrapa.br/eventos/2000/novilhoprecoce/palestra.html>>. Acessado em: 25 jul. 2006.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção:** revista da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, v. 6, n. 3, dez. 1999, p. 147-161

_____. **Sistemas Agroindustriais:** Conceito e aplicações. Trabalhos apresentados no Workshop Cadeias Agroalimentares - Temas sobre Economia Agrícola Cadeias Agroalimentares - Análise e Metodologia. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <http://www.redcapa.org.br/portugues/biblepubl/temas_economia_agricola.htm>. Acesso em: 06 jun. 2006.

FLEURY, Paulo Fernando. Panorama do transporte de cargas no Brasil. In: FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO. Perspectivas alimentarias: analyses de los mercados mundiales – carne y productos cárnicos <<http://www.fao.org/docrep/010/ah864s/ah864s09.htm#33>>. Acesso em: 04 jul. 2007.

FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos:** estudo de caso em cinco empresas gaúchas. 306 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HIRATUKA, Célio. Estrutura de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação da Teoria Neo-Schumpeteriana. **Revista Economia e Empresa**. São Paulo. v. 4, n. 1, p. 17-32. jan./mar. 1997.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**. Brighton: Institute of development studies, University of Sussex. v. 32, n. 3, 2001.

IBGE/DPE/COAGRO – Pesquisa trimestral de abate de animais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate_leite_couro_ovos_200604_1.shtml>. Acesso em: 14 abr. 2007.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne bovina no Estado do Paraná**. Curitiba: IparDES, 2002. 255 p.

JBS-Friboi. **Grupo JBS-Friboi**. < <http://www.jbs.com.br/default.aspx>>. Acesso em: 16 jun. 2007.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LEONELLI, Fabiana Cunha Viana. **Mecanismos de identificação de soja não geneticamente modificada no sistema agroindustrial da soja: um estudo de caso**. 182. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2001.

LIMA, Manolita Correia; OLIVO, Silvio (Org.). **Estágio supervisionado e trabalho de conclusão de curso: na construção da competência gerencial do administrador**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Letícia Martins de. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos**. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOY, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Parte III, cap. 12, p. 347-376.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social** – teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Balança comercial brasileira** – dados consolidados. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercialCompacta.php>>. Acessado em: 12 jun. 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PONDÉ, João Luiz; FAGUNDES, Jorge; POSSAS, Mário Luiz. Custos de transação e política de defesa da concorrência. **Economia Contemporânea**: revista da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n. 2, p. 115-135, jul./dez. 1997.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. (Orgs.): **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte III, cap. 1, p. 145-179.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: Uma abordagem Logística. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. Tradução por Rivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REUTERS. **Brasil exporta valor recorde de US\$ 3,47 bi em carnes**. 11 dez. 2006. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200612111705_RTR_30287905&idtel=>>. Acesso em: 19 dez. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.. **Administração da produção e operações**. Traduzido por Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo. Atlas. 1999.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Tradução Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

SILVA, Andrea Lago da; ALCÂNTARA, Rosane Chicarelli. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo. v. 36, n. 3, jul./set. 2001.

SILVA, Marcos Cipriano da. **Governança e coordenação**: a função do porto de Paranaguá enquanto influenciador na dinâmica operacional e competitiva na cadeia agroindustrial da soja. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2006.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 250 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SIMÕES, Eduardo. **Lucro da JBS-Friboi cresce 20,8% no 2º trimestre**. 14 ago. 2007. <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/08/14/297271474.asp>>, Acesso em: 16 jun. 2007.

SOUZA, José Paulo. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes**: ótica do distribuidor. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

_____. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SOUZA, José Paulo; PEREIRA, Laércio Barbosa. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru, **Anais eletrônicos**, Bauru: Unesp, 2006. p. 1-12 ISSN 1809-7189. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/upload/772.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2006.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. Tradução por Cláudia Leite. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico** – elaboração, implementação e execução. Tradução por Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOLEDO, José Carlos; BORRÁS, Miguel Angel Aires; SCALCO, Andréa Rossi; LIMA, Luciano Silva. Coordenação da qualidade em cadeia de produção: estrutura e método para cadeia agroalimentares. **Gestão e Produção**. São Carlos:

Universidade Federal de São Carlos. v. 11, n. 3, p. 355-372, set./dez. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLKMANN, Eckhard; ALBERT, Helmut. **Knowledge Management in Value Chains**. In Newsletter of the Sector Project - Knowledge systems in Rural Áreas. Services for rural development GTZ. Issue n. 11. March 2004. Disponível em: <http://www.sdc-valuechains.ch/resources/resource_en_3.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Strategizing, economizing and economic organization**. Strategic Management Journal, 12: 75-94, 1991.

WOOD JÚNIOR, Thomaz, ZUFFO, Paulo Knörich. **Supply chain management**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set.1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. In. II SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, mar. 2001, Campinas, **Anais**, Campinas: UNICAMP, 2001. Disponível em: <http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1432007151822_.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2007.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das Instituições**. 239 f. Tese (Livre Docência). Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTÕES DIRECIONADORAS DA ENTREVISTA

1 Identificação:

- 1.1 Dados da empresa/propriedade rural (área e região de atuação);
- 1.2 Tempo de atividade no ramo e fatores de destaque na história? (tamanho em produtividade e quantidade de funcionários);
- 1.3 Dados do entrevistado: cargo/função, tempo de empresa e formação.

2 Histórico da Cadeia de Produção

- 2.1 Qual a posição na cadeia de produção?
- 2.2 Quais são as principais regras que norteiam as relações e as ações nesta cadeia de produção?
- 2.3 Quem/Qual é o agente coordenador da cadeia?
- 2.4 Qual foi a origem desta cadeia de produção?
- 2.5 Quais as principais mudanças (contexto histórico) no funcionamento desta cadeia?
- 2.6 A relação com os elos a montante/jusante da cadeia gerou algum tipo de vantagem? Caso positivo, quem teve maior ganho com essa vantagem? A vantagem foi imposta ou privilegiou quem merecia?

3 Estrutura de Coordenação da Cadeia de Produção

3.1 Estratégia da cadeia de produção

- 3.1.1 As relações na cadeia são padronizadas ou acontecem de forma diferenciada? (caso-a-caso)
- 3.1.2 Quem define as formas de relações ao longo da cadeia? São os participantes da relação ou há um coordenador da cadeia, como um todo?
- 3.1.3 Sob sua percepção, existe uma estratégia para a cadeia, como um todo? Ou ela acontece de forma fragmentada? Se existe a estratégia: Quem a define? e, Quais as características dessa estratégia?
- 3.1.4 O exercício das relações acontece através das regras impostas pelo “coordenador” da cadeia, ou elas são negociadas? Caso haja uma coordenação, como acontecem as relações nos diferentes pontos da cadeia?
- 3.1.5 Há alguma organização entre os participantes da cadeia, no sentido de formarem cooperativas ou associações? Caso positivo, explique como isso acontece. Caso negativo, pondere sobre esta possibilidade.
- 3.1.6 Avalie a atual legislação para o setor da cadeia, bem como para a sua atividade de operação.
- 3.1.7 Como sua empresa procurar atuar para influenciar alterações/melhorias na Lei?

3.2 Conflitos

- 3.2.1 Identifique os principais conflitos nas relações entre os agentes da cadeia?
- 3.2.2 Quais são os mecanismos de solução desses conflitos?
- 3.2.3 Como são estabelecidos os padrões de preço, qualidade, prazo e quantidade?
- 3.2.4 Há algum intermediador na cadeia? Caso positivo, quem? Quem assume os custos desse intermediador?
- 3.2.5 Nos casos em que acontecem os conflitos, quais são punições? Há diferenças de punições para diferentes participantes da cadeia?

3.3 Contratos com os participantes da cadeia de produção

3.3.1 Quais são os critérios para definir os participantes (fornecedores/clientes) da cadeia?

3.3.2 Como são as relações entre os participantes da cadeia? (Formal? ou, Informal?)

3.3.3 Caso seja formal:

a) quem define os padrões de contrato?

b) é negociado ou imposto por algum participante da cadeia?

c) qual a função do contrato na relação com os participantes da cadeia?

d) quais os principais quesitos constantes nos contratos (preços, quantidades, prazo etc.)?

e) Quais são os prazos de validade desses contratos? Com que frequência e com quais características são alterados?

f) esses contratos são sempre respeitados, ou “dá um jeitinho”? Como ocorre o monitoramento dos contratos? Quem assume eventuais custos de quebra de contrato?

g) quais as principais características desse contrato? (prazo, renovação, responsabilidades etc.).

h) indique como são os contratos em casos de necessidades de investimentos.

3.4 Identificação dos agentes

3.4.1 As transações ocorrem entre os mesmos agentes e eles são sempre identificados?

3.4.2 Como ocorre o processo de identificação dos participantes da cadeia (fornecedores e clientes)?

3.4.3 Como se dá o processo de transação com um novo participante da cadeia (fornecedor ou cliente) pela primeira vez?

3.4.4 Existe incentivo para que estes agentes continuem transacionando?

3.4.5 Existe preferência para os atuais agentes quando de transações futuras?

3.5 Ações conjuntas

3.5.1 Existem ações de parceria, ao longo da cadeia, ou predominam as transações de mercado?

3.5.2 No momento de definir parcerias, existe o reconhecimento da existência de um certo grau de dependência entre a empresa e seus fornecedores? Isso é levado em consideração?

3.5.3 Quando do desenvolvimento de um novo produto, como acontecem as relações e o fornecimento de informações?

3.5.4 Em quais situações se observa maior cooperação entre os membros da cadeia?

3.5.5 Quando são exigidos investimentos, existe um compartilhamento desses investimentos?

3.5.6 Existe algum programa sistemático de desenvolvimento de fornecedores? Que tipo de ações o programa envolve?

3.5.7 Quais os principais resultados que a sua empresa tem alcançado com o desenvolvimento de relações de parcerias? (reduções de custos, estoques e tempo; melhor qualidade; flexibilidade; maior grau de inovação e de confiança do fornecedor)

3.6 Fluxo de informações

3.6.1 Que tipo de informações têm livre trânsito entre os diferentes agentes? (preço, qualidade, quantidade, informações técnicas e/ou informações estratégicas acerca dos negócios)

3.6.2 Sua empresa orienta outros membros da cadeia para que possam melhorar a produtividade e qualidade dos produtos?

3.6.3 Existe assistência? Caso positivo, qual e como? Quem assume os custos?

3.6.4 A empresa estimula que fornecedores de diferentes itens mantenham contato entre si, a fim de estudarem as possibilidades de melhoria de qualidade e produtividade?

3.7 Padronização das ações

3.7.1 As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas? Como ocorre este processo?

3.7.2 Os padrões de qualidade e de desempenho exigidos dos fornecedores são determinados junto com eles?

3.7.3 Exige-se que os fornecedores sejam credenciados às normas internacionais (ex. ISO)? O que ocorre quando um fornecedor não é credenciado e não se interessa em conseguir o credenciamento?

3.8 Construção de uma marca para a cadeia

3.8.1 A sua empresa considera importante a criação de uma marca identificada com a cadeia produtiva? Ela existe?

3.8.2 No caso da existência de uma marca que identifique a cadeia, como ocorreu o processo de definição desta marca? Quais foram os fatores decisivos?

3.8.3 Quem administra esta marca? Ela tem trazido bons resultados?

3.8.4 No caso da não existência da marca, existe a intenção de construir uma?

3.9 Compartilhamento dos lucros

3.9.1 Existem regras claras para compartilhamento de lucros oriundos de esforços conjuntos de redução de custos e aumento de qualidade e produtividade dos produtos ao longo da cadeia de produção?

3.9.2 Como ocorre a distribuição dos lucros com os participantes da cadeia?

3.9.3 Existe um segmento ou uma empresa que recebe uma parcela maior destes lucros?

3.10 Coordenador da cadeia

3.10.1 Ao longo da cadeia de produção, existe algum órgão/empresa responsável pela definição e elaboração de uma estratégia para a cadeia como um todo?

3.10.2 Caso afirmativo, que órgão/empresa? Como ele atua?

3.10.3 Como este órgão foi definido? Quem ou quais foram os condicionantes para esta definição? Qual a influência do poder nesta definição?

3.10.4 Caso não exista, tem sentido a falta de um organismo responsável pela coordenação da cadeia de produção? E quais as principais ações já efetuadas no sentido de suprir esta lacuna?

3.11 Políticas Públicas

3.11.1 Como as políticas públicas interferem nesta cadeia de produção?

3.11.2 Quais as principais políticas públicas interferem nesta cadeia e como os integrantes enfrentam essas intempéries?

**Dados internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central – UEM, Maringá – PR, Brasil)**

S579g Silva, Carlos Rodrigues da.
Governança e coordenação em cadeias agroindustriais
– um estudo na cadeia agroindustrial da carne bovina. /
Carlos Rodrigues da Silva. – Maringá, PR : [s.n.], 2007.
128 f. : il.

Orientador : Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá. Programa de Pós-graduação em Administração,
2007.

1. Cadeia agroindustrial da carne bovina –
Coordenação – Governança. 2. Cadeia agroindustrial da
carne bovina – JBS/Friboi – Cadeia de Produção –
Cadeia de valor – Cadeia de abastecimento. I. Autor. II.
Título. III. Universidade Estadual de Maringá. Programa
de Pós-graduação em Administração.

CDD 21. ed. 658.4

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)