



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



ESTUDO DO PROCESSO DE COMPRA DE BOI EM FRIGORÍFICOS PAULISTAS

**THIAGO BERNARDINO DE CARVALHO; SHIRLEY MARTINS MENEZES;
SERGIO DE ZEN; ROSANE LUCIA CHICARELLI ALCANTARA;**

UFSCAR

SAO CARLOS - SP - BRASIL

tbcarval@esalq.usp.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Comercialização, Mercados e Preços

Estudo do Processo de Compra de Boi em Frigoríficos Paulistas

Grupo de Pesquisa: Comercialização, Mercados e Preços

Resumo



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Embora os produtores de gado nem sempre se comportem como uma empresa, precisam agir como tal para se manter no mercado, cada vez mais concentrado e profissionalizado nas etapas seguintes à de engorda – industrialização, atacado e varejo. O desafio para o pecuarista é grande, dada a complexidade que envolve o processo de compra de gado, caracterizado pelo marketing empresarial como uma recompra modificada, onde cada transação abrange a negociação de diversos aspectos e a participação de várias pessoas. O presente estudo mostra que o processo de comercialização de animais para abate, em frigoríficos pesquisados, envolve a execução diária de várias, senão todas, etapas referentes a um processo de compra empresarial dos mais complexos, com algumas delas sendo executadas mais de uma vez ao dia. Esse processo e a decisão de compra recebem influência direta de fatores organizacionais, individuais, interpessoais e do ambiente externo. Apesar das iniciativas de coordenação, que se refletem principalmente em ações de parcerias e utilização de mecanismos de comercialização, ainda falta que produtores e demais agentes olhem para a cadeia produtiva como um todo, fazendo uso das estratégias de marketing e buscando os conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Palavras-chaves: Compra de boi; Frigoríficos; Mercado organizacional; SCM.

Abstract

Even though not all cattle growers act as a company, they need to do that in order to keep in the market, which is concentrated and professionalized in stages ahead to the calf growing system – industrialization, wholesale, and retail. Growers' challenge is high, due to the complexity that involves the cattle purchase process. Each trade consists in different aspects and in the participation of several people. This paper shows that the cattle purchase process conducted by slaughterhouses involves the execution of all stages related to a practice of enterprise purchase on a daily basis and some of them being executed more than once a day. Besides that, this process and the decision of purchase are being directly influenced by organizational, individual, interpersonal factors and also by the external environment. Despite coordination initiatives, growers and other agents need to deal with the productive chain as a whole, using marketing strategies and searching concepts of Supply Chain Management (SCM).

Key Words: Cattle purchase; Slaughterhouses; Organizational market; SCM.

1. INTRODUÇÃO

Anualmente, mais de 4 milhões de bovinos são abatidos no estado de São Paulo, onde estão 47 dos 333 frigoríficos brasileiros sob Inspeção Federal (SECRETARIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA – SDA, 2007). Essas unidades fornecem carne tanto para o mercado doméstico como para o exterior. Diariamente, esses frigoríficos buscam comercializar animais a fim de preencher suas escalas, negociando preços, prazos e outros aspectos, em processos de



decisão e compra envoltos em complexidade cada vez maior, dadas as grandes mudanças que têm ocorrido nesse mercado, por interferência de variações na oferta e/ou na demanda.

Existem poucas referências teóricas sobre a estruturação do processo de compra de animais para abate. Os estudos realizados direcionam-se principalmente aos aspectos econômicos, sobretudo na tentativa de desenvolver novos mecanismos de comercialização. É importante conhecer melhor o processo de compra de animais para tomar decisões de compra e venda, antecipar cenários e direcionar ações de marketing, o que torna fundamental ir além das questões econômicas.

O presente trabalho busca traçar o perfil do mercado de boi e melhor entender a dinâmica do processo de compra de gado de frigoríficos com SIF localizados no estado de São Paulo, detectando quais são as principais influências sobre o processo de decisão de compra nas unidades de abate pesquisadas. Para tanto, primeiramente tem-se a delimitação da base teórica do estudo que engloba o cenário da cadeia de suprimentos e do marketing empresarial, no qual é analisado o mercado organizacional. Em etapas posteriores, são feitas algumas considerações a respeito do método de pesquisa, sobre as especificações do mercado de boi e do processo de compra de gado propriamente, terminando com a apresentação dos resultados de um questionário específico para o processo de compra, aplicado aos compradores de gado de frigoríficos de São Paulo.

Além de confrontar os resultados empíricos com a teoria relacionada à compra organizacional o estudo pode embasar novos trabalhos que busquem identificar gargalos para direcionar estratégias de marketing na cadeia da carne bovina e/ou que proponham analisar mais detalhadamente os fatores para tomada de decisão de compra de gado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a AMA - Associação Americana de Marketing (2004) o marketing corresponde a "uma função organizacional e a um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes, além de gerenciar relacionamentos de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders*". Embora o marketing empresarial possua os mesmos objetivos do marketing direcionado ao mercado consumidor, as necessidades e os fatores que influenciam nas decisões de compra geralmente são diferentes, aumentando os desafios para comercialização de produtos/serviços, conforme é observado por Kotler (2006). O autor aponta diferenças para o mercado empresarial, especialmente em relação à forma como é estruturado, à demanda e ao processo de decisão.

Kotler (2004 e 2006) define o mercado empresarial como aquele que compreende todas as organizações que comprem bens e serviços para utilizar na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (incluindo varejistas e atacadistas), que adquirem bens com a finalidade de revendê-los ou alugá-los obtendo lucro. Nos domínios do marketing empresarial são desenvolvidas estratégias específicas com a finalidade de criar relacionamentos próximos e duradouros entre vendedores e seus clientes, oferecendo soluções que sejam apropriadas para as organizações consumidoras. Para tanto, busca-se compreender o mercado do qual as organizações compradoras participam, bem como a dinâmica do comportamento dos compradores organizacionais.

Várias características do mercado organizacional são apontadas por Kotler (2004 e 2006): o alto grau de racionalidade na decisão de compra; o grande número de pessoas que



direta ou indiretamente influenciam nessa decisão; a necessidade de vários contatos de venda; o maior tempo em que o processo de decisão/compra acontece em comparação ao mercado consumidor; a maior formalização; maior montante de capital envolvido; complexidade técnica e econômica; a elevada quantidade de produtos (insumos) que precisam ser negociados; o relacionamento estreito entre fornecedores e clientes; demanda derivada de outros produtos, inelástica em relação ao preço e volatilidade em comparação à demanda por bens e serviços de consumo; o menor número de compradores; a concentração geográfica dos compradores; e a compra direta de fornecedores.

Kotler (2006) alerta para o fato de que os departamentos de compras das organizações têm ocupado, cada vez mais, lugar de destaque nas corporações, orientados de maneira estratégica. Outro aspecto importante apontado pelo autor é a utilização cada vez mais comum de TI (Tecnologia de Informação) nos processos de compra organizacionais. Kotler (2004 e 2006) mostra que a internet se destaca por constituir um ambiente onde transações são realizadas e por oferecer inúmeras informações, em certos casos até mesmo em banco de dados específicos, que podem interferir diretamente na decisão de compra das empresas.

Num processo de compra organizacional, segundo a definição de Webster e Wind (1972) adotada por Kotler (2006) os compradores identificam quais produtos e serviços as organizações têm a necessidade de adquirir, e então buscam, avaliam e fazem escolhas entre os fornecedores e as marcas disponíveis. No modelo do comportamento do consumidor organizacional proposto por Kotler (2004), os 4Ps do marketing - preço, produto, promoção e praça - juntamente com outros estímulos que compreendem as forças nos ambientes econômico, tecnológico, político, cultural e competitivo, influenciam o comprador organizacional produzindo certas respostas relacionadas à escolha do produto/serviço, escolha do fornecedor, quantidade de pedidos, condições de entrega, de serviço e de pagamento.

Torna-se necessário, portanto, entender como as organizações transformam esses estímulos em respostas de compra, o que envolve o estudo do processo de decisão de compra e dos centros de compras das organizações consumidoras, formados por pessoas que, de alguma forma, participam da decisão de compra, formal ou informalmente, desde aquelas que solicitam a compra, os usuários dos produtos/serviços, as influenciadoras das especificações técnicas, os compradores, decisores, pessoas que autorizam a compra e as que controlam o fluxo de informações entre os envolvidos no processo de decisão. De acordo com Kotler (2004), os fatores organizacionais, interpessoais e os individuais, assim como os do ambiente externo, influenciam o centro de compra e o processo de decisão de compra das empresas.

As situações de compra em que uma organização pode se envolver são classificadas por Kotler (2004 e 2006) em: recompra simples, na qual a decisão de compra é rotineira se mostrando a situação menos complexa; recompra modificada, onde o comprador busca modificar determinados aspectos do negócio, e por isso acontece num contexto de maior complexidade do que a situação anterior, promovendo concorrência entre os fornecedores; e também a nova compra, que teoricamente envolve um grau maior de complexidade em termos decisórios, quando comparada às outras duas situações.

Kotler (2004 e 2006) se baseia em Robison, Faris e Wind (1967) para descrever o processo de compra organizacional em oito estágios, sendo que alguns podem ser omitidos conforme o tipo de situação de compra. De acordo com esses autores, um processo de compra tem início com a (1) identificação do problema, passa pela (2) descrição geral da necessidade, pela (3) especificação do produto, (4) busca por fornecedores, (5) solicitação da proposta, (6)



seleção do fornecedor, (7) especificação do pedido de rotina e, finaliza com a (8) análise do desempenho do produto/serviço que foi adquirido pela organização. No caso específico da recompra modificada, as fases “especificação do produto” e “análise do desempenho” estão sempre presentes, já as demais, podem ser executadas ou não, dependendo do produto/serviço, ou mesmo da empresa.

Algumas considerações de Hakansson e Waluszewski (2005) para o marketing se mostram importantes também para os mercados organizacionais. Os autores chamam a atenção para a necessidade de se trabalhar os 4Ps de maneira diferenciada, numa mudança de paradigma, a fim de adequar a dinâmica de marketing das organizações atuais à realidade de mercado, onde o processo de marketing deve promover integração dos componentes promoção, praça, preço e produto. Mostram ainda que as organizações podem e devem interferir no desenvolvimento de recursos e na criação de valor, necessitando de ferramentas que possibilitem um trabalho de inter-relação e visão ampliada do marketing no âmbito da cadeia de suprimentos, aproximando a teoria do mundo real.

Lindgreen et al. (2000) mostram a importância de se entender o marketing de forma atual, diante dos novos paradigmas de mercado e competitividade, de maneira que as organizações se vejam como parte de um sistema (cadeia de suprimentos) e busquem se relacionar com os agentes e consumidores finais de forma diferenciada, fazendo uso de estratégias diversas de relacionamento e que, diferente do marketing tradicional (de transação) busquem a retenção de consumidores. Essas ações podem ser favorecidas no ambiente do marketing organizacional, dada a proximidade maior entre compradores e fornecedores.

No presente trabalho, o mercado organizacional estudado é o de boi, no qual as empresas de processamento de carne bovina (frigoríficos) adquirem animais dos pecuaristas para que sejam abatidos a fim de se obter a carne e demais subprodutos. Nesse caso, as considerações de Kotler (2004) a respeito da influência de fatores externos sobre o processo de compra organizacional ampliam o espaço da análise para os limites da cadeia de suprimentos da carne bovina, com enfoque no elo pecuarista-frigorífico. Conforme Chopra e Meindi (2003) uma cadeia de suprimentos é formada por diversos estágios que integram fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e clientes, de maneira direta ou indireta, com a finalidade de atender o pedido de um cliente.

Como o estudo refere-se à agroindústria, torna-se necessária também a análise do ambiente delimitado pelo Sistema Agroindustrial (SAI), mais especificamente no elo denominado por Batalha (2001) como empresa de primeira transformação, como são classificados os frigoríficos de carne bovina (Batalha e Scarpelli, 2002). Conforme Batalha (2001), o espaço de análise do SAI compreende o conjunto das operações que envolvem desde a produção nas unidades agrícolas até a distribuição dos produtos e dos itens produzidos a partir deles.

No caso do marketing aplicado ao agronegócio, Batalha e Lago da Silva (1995) sugerem adequação do marketing generalista aos Sistemas Agroindustriais, por meio de ferramentas e de instrumentos heterogêneos. Embora considerem a utilidade das metodologias tradicionais de marketing, ressaltam a necessidade de agregar outras para difundir uma nova abordagem por toda cadeia produtiva, e de repensar os aspectos tradicionais da referente área de estudo. Os autores propõem a segmentação do marketing, o que permite visualizar as diferentes características dos vários mercados que compõem uma determinada cadeia agroindustrial. Nesse caso, as estratégias de marketing devem focar a cadeia de produção e as



Unidades Socioeconômicas de Produção (USEP) que a compõe, as quais devem ser tratadas num contexto sistêmico e direcionado ao consumidor final.

Em substituição a um marketing geral para o agronegócio, ter-se-ia, portanto, o marketing rural, aplicado no mercado da venda de insumos para o produtor; o agrícola, que abrange a comercialização entre os elos produtor-agroindústria; o agroindustrial, focado para o mercado entre a agroindústria e o varejista; e finalmente o marketing alimentar, voltado para o produto e a distribuição no último segmento de uma cadeia produtiva. A divisão proposta, conforme os autores mencionados, atende os macrosegmentos da produção de matéria-prima, da industrialização e da comercialização dos produtos agropecuários.

Para o mercado que envolve as aplicações do marketing agrícola, foco deste estudo, Batalha e Lago da Silva (1995) destacam o elevado número de produtores frente ao reduzido número de compradores, a comercialização de *commodities*, e a existência de estreita colaboração entre agroindústria e produtor em algumas cadeias produtivas. A organização de produtores por intermédio de cooperativas, assim como a busca de diferenciação e relações baseadas em confiança e parcerias, dentre outros, são iniciativas que buscam aumentar o poder de barganha de produtores junto aos seus consumidores e obter ganhos em comercialização de produtos tipicamente indiferenciáveis.

Costa e Almeida (2006) afirmam que as ações de marketing, especialmente às relacionadas aos canais de distribuição, podem aumentar o valor da marca, propiciando resposta comportamental mais favorável do comprador, o que também vem sendo aplicado por produtores agrícolas, juntamente com a classificação dos produtos, na tentativa de se obter diferenciais e, conseqüentemente, agregação de valor, conforme mostram Vilekas e Nantes (2006). Práticas de ações sociais e que envolve a atuação do marketing social e de causas sociais, de acordo com Morais *et al.* (2006), assim como as iniciativas ligadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como relatado por Serpa e Ávila (2006), também vêm sendo efetuadas como forma de tentar aumentar o valor de produtos/serviços de modo geral, e que também podem ser aplicadas à venda de produtos agropecuários, embora devam ser vistas com cautela, já que envolvem aumento de custos, com valorização ainda questionável, segundo os próprios autores.

Algumas outras considerações de Batalha e Lago da Silva (1995) se mostram de grande importância para a análise do marketing no agronegócio. Uma delas é que as empresas agroindustriais se envolvem numa busca constante por novas oportunidades em termos de produtos, serviços e tecnologias para satisfazer consumidores cada vez mais exigentes e mercados mais segmentados. O fato de almejarem maior agregação de valor aos produtos e serviços, segundo os autores, leva ao questionamento da linearidade característica das cadeias produtivas, já que resulta em maior complexidade dos produtos finais. Outra observação dos autores é que a competição no âmbito de produtos e serviços ocorre entre cadeias produtivas, exigindo ações conjuntas para oferecimento de diferenciais, o que implica em visão e ação sistêmicas.

Lago da Silva e Batalha (2000) apontam a revolução da informação (obtenção, análise e difusão), a diversidade das demandas dos clientes em termos de produtos e serviços (custos, qualidade, ciclo de compra e tecnologia) e o aparecimento de novas formas de relacionamento inter-organizações como grandes tendências para as metodologias de comercialização que afetam o marketing no agronegócio. Nesse ponto, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM – Supply Chain Management) é relevante, visto que trata da busca pela melhoria da



competitividade em toda cadeia, com ações conjuntas de seus agentes (BATALHA, 2001). A gestão da cadeia de suprimentos, assim como as alianças mercadológicas, são vistas por Kotler (2006) como tendências utilizadas com a finalidade de gerenciar relacionamentos nos mercados organizacionais no intuito de aumentar a eficiência e eficácia dos negócios business-to-business (B2B), envolvendo aplicações de marketing em termos holísticos.

Juttner, Christopher e Baker (2004) consideram que em muitas organizações as funções de marketing ainda não são integradas nem internamente, com outras funções da organização, nem externamente, com a SCM. Os autores afirmam que a Gestão da Cadeia de Demanda (DCM – Demand Chain Management) é um aspecto que deve ser considerado, visto que busca gerenciar a integração dos processos de demanda e suprimento, a estrutura entre os processos integrados e os segmentos de consumidores, e ainda o relacionamento entre o marketing e a gestão da cadeia de suprimentos. No entanto, subentende-se que para conseguir esse nível de gerenciamento, pelo menos a gestão da cadeia de suprimentos precisaria estar consolidada, o que ainda não acontece na cadeia da carne bovina.

Pigatto, Lago da Silva e Souza Filho (1999) consideram que no final dos anos 90 o conceito de gestão da cadeia de suprimentos estava pouco difundido entre as empresas brasileiras, e que as alianças mercadológicas entre agentes da cadeia de gado de corte contribuía para implementação desse conceito visto que promovem aumento da coordenação entre os mesmos, considerada ineficiente por esses autores nesse período. Os autores afirmam que a adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversariais entre os agentes econômicos de uma cadeia é imprescindível para construir vantagens competitivas no âmbito das cadeias, dada a consolidação de novas tendências econômicas mundiais e de alteração no perfil do consumidor.

Macedo (2006) também concorda no ponto de que o setor pecuário necessita de maior coordenação - desde o elo produtor, passando pelo dos frigoríficos e chegando ao varejo -, no sentido de diminuir as tendências promovidas por investimentos pontuais, ou pela falta deles em outros momentos, em função de preços respectivamente maiores e menores, ocasionando ciclos intercalados de maior e menor oferta.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi elaborado com base nos conceitos de Kotler (2004 e 2006) sobre marketing organizacional, podendo ser classificado, conforme Campomar (2005), como uma pesquisa em marketing, visto que apesar de mostrar resultados interessantes para estratégias individuais, se propõe a estudar o modelo do processo de compra de gado, sob o enfoque do processo de compra empresarial, proposto na teoria. O trabalho possui uma abordagem qualitativa, no qual foram consideradas as percepções dos agentes e enfatizadas as perspectivas dos pesquisadores, com base na compreensão das informações de mercado, daquelas coletadas junto aos compradores organizacionais, e as do referencial teórico (CRESWELL, 1997).

Pesquisadores do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA/ESALQ -, que possuem contato direto com o mercado de bovinos, foram consultados no intuito de se obter informações sobre o funcionamento desse mercado. Informações complementares também foram obtidas, sobretudo por meio eletrônico, junto a outras fontes ligadas ao setor. Tomando como base esses primeiros resultados - descritos no capítulo 4 - e o



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



referencial teórico, foi elaborado um questionário estruturado, enviado no segundo semestre de 2007 por e-mail a compradores de gado dos frigoríficos de bovinos de São Paulo, listados pelo Ministério da Agricultura (MAPA) em agosto de 2007. Da amostra total, sete frigoríficos se disponibilizaram a responder a pesquisa, que tem resultados não-probabilísticos.

O instrumento utilizado para levantamento das informações abrangia questões de múltipla escolha, que buscavam identificar basicamente a estrutura dos centros de compras das unidades de abate consultadas, a caracterização do processo de compra de animais para abate nessas unidades, bem como os fatores, que na opinião dos agentes consultados – apuradas em escala de 0 a 5 -, mais influenciavam na decisão de compra de gado e escolha por um determinado fornecedor. A importância de aspectos, que segundo os compradores, deveriam ser enfatizados pelos produtores de gado, para que se buscasse adequar a oferta à demanda, também foi abordada na pesquisa.

As informações obtidas, via instrumento de pesquisa, foram confrontadas com o corpo teórico do trabalho e com o estudo empírico, possibilitando a elaboração de resultados descritivos do processo de compra de animais pelos frigoríficos pesquisados, e da avaliação da importância dos fatores que influenciam na decisão de compra de animais por esses frigoríficos. Embora os resultados sejam classificados como não-probabilísticos, possibilitam interpretações representativas, apontando para um certo padrão de compra adotado pelas unidades de abate pesquisadas.

4. OS ELLOS DE COMERCIALIZAÇÃO QUE COMPÕEM A CADEIA DA CARNE

Conforme pesquisadores do CEPEA (2007), numa estrutura simplificada da cadeia da carne bovina, os principais elos de comercialização são os de reposição, animais para abate (mercado de boi), carne no atacado e de carne no varejo. No mercado de reposição pecuaristas de cria e recria comercializam animais para pecuaristas que iniciam o processo de engorda. No mercado de boi os pecuaristas vendem os animais que atingiram o peso para abate, para os frigoríficos. Esses, por sua vez, negociam a carne dos animais abatidos, podendo atuar em diferentes canais de marketing, conforme a definição do termo apontada por Kotler (2006 - p. 464). A carne pode ser disponibilizada pelos frigoríficos, dependendo do canal onde atua, de diversas maneiras, como *in natura*, congelada, embalada e maturada.

É importante observar, que a estrutura apresentada para a cadeia pode ser mais enxuta e, portanto, possuir menos elos de comercialização. É comum, por exemplo, que um mesmo agente (pecuarista) execute todas as etapas de produção animal – cria, recria e engorda – ou mesmo duas delas, eliminando, nesse caso, um ou dois elos (mercados) na cadeia mostrada anteriormente. O fato de alguns frigoríficos negociarem seus produtos diretamente ao consumidor final, em butiques de carnes de propriedade da própria empresa, corresponde a um outro exemplo de cadeia com menos elos de comercialização já que excluiria o mercado atacadista. Da mesma forma, a estrutura inicial pode abranger mais mercados, sobretudo da indústria para frente, com a participação de um número maior de agentes econômicos, como, por exemplo, empresas que realizam processos produtivos que resultam em produtos mais elaborados, denominadas por Batalha (2001) como indústrias de segunda transformação nos Sistemas Agroindústrias.

Além da carne, o abate de bovinos dá origem a uma série de outros produtos que são processados pela própria indústria (determinados frigoríficos possuem empresas em outros



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



segmentos além do alimentício) ou comercializados para outras empresas. Os produtos provenientes do abate, portanto, são negociados em diferentes canais de distribuição e utilizados como matéria-prima em cadeias de suprimentos das mais diversificadas como, por exemplo, a da indústria têxtil ou de calçados, que utilizam o couro dos animais abatidos, a indústria de rações (*pet*) que utiliza a farinha de sangue e de ossos, a farmacêutica, que faz uso de mucosa e glândulas, dentre outras. Conforme a Associação dos Proprietários Rurais de Mato Grosso - APR-MT (2007), o abate de bovinos gera produtos para cerca de 50 segmentos.

4.1. O MERCADO DE BOI GORDO

Os frigoríficos de bovinos têm sua produção baseada em uma matéria-prima base, boi ou vaca. Apesar do número reduzido de mercados em que os frigoríficos atuam para compra de insumos em comparação a outros tipos de indústria, e também de se tratar de um mercado de *commodities*, a comercialização de boi possui características que permitem classificá-la como complexa. Uma dessas características é a dificuldade em conseguir lotes padronizados de animais para abate. A falta de uniformidade dos lotes é um grande obstáculo para a indústria processadora de carne, visto que dificulta a obtenção de resultados também uniformes, exigidos pelos clientes.

O segmento pecuário no Brasil é fortemente heterogêneo e pulverizado, com animais comercializados num mercado cada vez mais concentrado. De acordo com os dados do relatório preliminar do Censo de 2006, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2007), nesse ano o rebanho brasileiro é de aproximadamente 170 milhões de bovinos, com forte representatividade de estados do Centro-Oeste. Conforme o Censo, a produção de bovinos no Brasil compreende mais de 2,6 milhões de propriedades, distribuídas por todos os estados da federação.

Do lado comprador, o estado de São Paulo é o que concentra, individualmente, a maioria das unidades de abate de acordo com a SDA. Embora muitas empresas venham buscando se instalar em outros estados, principalmente para localizar-se estrategicamente mais próximas de regiões onde a produção de animais é maior, 14% dos 333 frigoríficos com SIF do Brasil - responsáveis por 16% do volume de abate nacional em 2006 -, encontram-se em São Paulo, onde está também o maior centro de consumo de carne do País, com 47% do total nacional de entrepostos, que correspondem a cerca de 300.

Em termos de demanda de animais para abate, tem-se que a mesma é derivada da demanda por carne, sobretudo a do mercado interno. Cerca de 80% da produção brasileira, estimada em aproximadamente 9 milhões de toneladas pelo Food and Agricultural Policy Research Institute - FAPRI (2007) é absorvida domesticamente. Nesse aspecto, é importante considerar que, segundo o mesmo Instituto, o consumo nacional - o qual apresenta relação direta com a renda da população - vem sendo marcado por certa estabilidade o que influenciaria na demanda por animais caso as exportações não apresentassem incrementos ano após ano, conforme aponta a Secretaria de Comércio Exterior - Secex (2007).

A análise do mercado de carne permite identificar sazonalidade da demanda interna, visto que, normalmente, no início de mês, quando parte da população brasileira recebe seu salário, é possível verificar maior procura por carne bovina no varejo, o que se reflete, portanto, em aumento da demanda nos segmentos anteriores. Além disso, produtos substitutos



como a carne de suínos e de frangos, podem redirecionar parte da demanda pela carne bovina, quando o preço dessa aumenta. O fato de a demanda por boi ser derivada da demanda por carne aumenta a necessidade de os consumidores finais serem focados pelos elos representantes da produção animal.

O comportamento do mercado de boi, por sua vez, mostra alguma oscilação da demanda industrial em função do preço de animais. Tendo em vista que parte da carne produzida por frigoríficos é comercializada após o abate, em época em que o preço dos animais aumenta, a quantidade demandada pelos frigoríficos tende a diminuir, ocasionando variação das escalas e/ou do volumes de abates. O limite para o recuo das unidades de abate, nesse caso, se relaciona, modo geral, aos contratos de exportação e aos negócios efetivados com grandes redes supermercadistas do mercado interno para os quais geralmente as vendas são fechadas antes do abate e as entregas programadas com maior antecedência. No caso das exportações, os contratos muitas vezes são fechados vários meses antes do período de entrega. Já a comercialização para as grandes redes varejistas com lojas no Brasil, acontece normalmente em torno de uma semana antes da entrega.

A demanda por animais para abate também tem maior variação do que a demanda pela carne. Para atender um pedido de um corte específico de carne, é necessário adquirir um número significativo de animais para abate. Não é rara a necessidade de fechar negócios com mais de um fornecedor para completar escalas de abate e pedidos específicos, principalmente em época de menor oferta de animais.

Ainda no que diz respeito à demanda os frigoríficos geralmente mostram a preferência por comprar os animais poucos dias antes do abate, especialmente para suprir o mercado interno. A estratégia se dá, sobretudo, por causa da tentativa de diminuir a demanda em períodos de aumento dos preços, e para tentar preços ainda menores, em ciclos de baixa.

Outras características marcantes nos mercados organizacionais, citadas por Kotler (2004 e 2006) também são verificadas no mercado de boi. Dentre elas destacam-se o elevado volume de capital envolvido nesse processo de compra, a pouca quantidade e concentração de compradores, além de considerações técnicas e econômicas complexas. A complexidade técnica e econômica é maior principalmente para atender mercados consumidores específicos como o exportador ou o representado pelas grandes redes varejistas do mercado interno, que se mostram mais profissionalizados e formalizados.

Modo geral percebe-se quase nenhuma iniciativa em termos de aplicações de conceitos de marketing agrícola no mercado de boi. Ações de marketing no setor são verificadas principalmente por intermédio da ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes, portanto priorizando o mercado externo (Brazilian Beef) e da indústria para frente. Dessa forma, estratégias para os quatro P's de marketing acabam não sendo utilizadas pelos pecuaristas, que ficam a mercê das forças dos ambientes econômico, tecnológico, político, cultural e competitivo, sobre as quais exercem pouco ou nenhum controle.

Apesar de as iniciativas de melhorias no sistema de comercialização de boi serem ainda reflexos de uma busca individual de agentes por agregação de valor e aumento de rentabilidade, pesquisadores do CEPEA (2007) mostram que diversas formas de negociação têm sido criadas, contribuindo para maior aproximação entre fornecedores e compradores de animais para abate.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Embora o Brasil possua o maior rebanho comercial do mundo e, portanto grande oferta de animais, parcerias e mecanismos de comercialização são usados por operadores do setor no intuito de garantir a qualidade para atender exigências dos clientes, lidar com a sazonalidade de oferta (a maior parte da produção é engordada à pasto, que depende de condições climáticas para desenvolvimento, as quais, num ciclo normal, são mais propícias no primeiro semestre), variações de preço, oscilações do câmbio, dentre outros. A seguir, algumas dessas formas de comercialização serão apresentadas:

a) no mercado futuro, pecuaristas e frigoríficos buscam principalmente se proteger das oscilações de preços do mercado físico. A Bolsa de Mercadorias & Futuros - BM&F, oferece contratos de bezerro e boi gordo. Em agosto de 2007, com a arroba bovina em patamares nominalmente superiores no mercado físico, alcançou-se o número recorde de contratos futuros de boi negociados em um único mês até então, mais de 100 mil, cada um equivalendo a 330 arrobas ou 20 animais de 16,5 arrobas. Nesse mercado, a operação é basicamente financeira, ou seja, sem que ocorra a entrega física do produto. Com o *hedge*, frigoríficos e pecuaristas podem assegurar o recebimento/pagamento num valor estimado e que é ajustado diariamente, com liquidação na média do Indicador ESALQ/BM&F dos últimos cinco dias úteis do mês de vencimento. A diferença obtida no mercado futuro permite que esses agentes negociem os animais no mercado físico, garantindo o valor que pecuaristas e frigoríficos considerem satisfatórios, pelo menos para cobrir os custos de produção;

b) alguns frigoríficos têm desenvolvido mecanismos próprios de comercialização de gado, buscando estreitar o relacionamento com fornecedores, permitindo, em certos casos inclusive que pecuaristas recebam antecipadamente pelos animais que são entregues em período posterior. Frigoríficos que têm feito uso desses mecanismos afirmam que os mesmos garantem aos pecuaristas a venda e os preços dos animais, além de possibilitar que sejam feitos investimentos antecipados e facilitar o planejamento da atividade. O frigorífico, por sua vez, consegue assegurar o recebimento de um determinado volume de matéria-prima, podendo planejar sua produção e seus custos, assim como garantir a entrega da carne, de modo especial para atender as comercializações ao exterior, subordinadas ao câmbio. Nesse caso, o mercado futuro, geralmente é utilizado pela indústria como medida complementar para proteção dos valores pagos aos pecuaristas;

c) não raramente, as negociações entre frigoríficos e pecuaristas também acontecem para entrega e pagamento futuros, porém, sem fixar um valor – a volatilidade do mercado de boi torna a definição de um preço para datas futuras um grande risco para os agentes que não fazem o *hedge* no mercado futuro. Nesse caso, ambas as partes terão conhecimento de quanto irão receber/pagar na época dos abates. Nos últimos anos, de maneira mais significativa em 2007, diversos frigoríficos buscaram garantir a entrega de um certo volume de animais por intermédio desses contratos, dos quais uma parte são firmados nos preços regionais CEPEA ou do Indicador do Boi Gordo ESALQ/BM&F (em determinadas situações acrescidas de um percentual), cuja base de preços é o estado de São Paulo;

d) novas modalidades de CPR (Cédula de Produtor Rural), desconto de títulos, contratos de opções, dentre outros, também são disponibilizados aos agentes do setor. Segundo Macedo



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



(2006), a modernização da atividade pecuária - com intensificação produtiva decorrente da agregação de novas tecnologias -, e expansão do setor no mercado internacional foi acompanhada pela elevação na tomada de créditos pelos pecuaristas, com restrita, porém crescente, participação do capital de terceiros, o que corresponde aos financiamentos;

e) novos agentes têm surgido no mercado de boi gordo, resultando em mudanças nos perfis de pecuaristas e frigoríficos. Diversos produtores já se reuniram em associações onde são representados para comercialização de animais, em certos casos realizando parcerias com determinados frigoríficos. As centrais de comercialização, por exemplo, têm permitido aumentar o poder de barganha de pecuaristas diante de frigoríficos, sendo que possibilitam comercializar lotes maiores de animais;

f) programas que pagam percentuais aos produtores, sobretudo por qualidade, também vêm sendo utilizados por empresas que buscam atender um consumidor diversificado. Nesse caso, muitas vezes o próprio varejista tem realizado parcerias com produtores acompanhando desde a atividade de cria, para engorda de animais que atendam determinadas especificações (INFORME AGROPECUÁRIO, 2007);

g) o confinamento é outra forma de atuação que vem sendo adotada por muitos frigoríficos na tentativa de garantir, especialmente volume, em período de entressafra. A grande quantidade de animais que vem sendo engordada pela própria indústria nesses sistemas (verticalização), em determinados momentos acaba por influenciar sobre o mercado de boi e conseqüentemente na formação dos preços, visto que afastam compradores do mercado. Em certos casos, o pecuarista também tem optado por pagar para que seus animais sejam engordados em confinamentos, buscando principalmente evitar investimentos com instalações;

h) são observadas iniciativas dos frigoríficos buscando aproximação com os pecuaristas no sentido de promover adequações tecnológicas dos processos de cria, recria e engorda, às necessidades da indústria;

i) vale citar também a articulação do Conselho da Carne (Consecarne), onde a gestão formada por produtores e representantes da indústria. Com apoio de uma câmara técnica tem como objetivo zelar pelo relacionamento da cadeia produtiva, fortalecendo a mesma como um todo a fim de viabilizar os elos mais frágeis, os produtores pecuários. O Consecarne deverá traçar cenários, identificando oportunidades e ameaças por meio de estratégias elaboradas por um fórum, trabalhando aspectos de interesse comum de ambas as partes. (Mendes, 2007).

É importante salientar que mesmo com diferentes formas de comercialização, a coordenação entre agentes do setor ainda é considerada defasada em comparação a outros sistemas de produção como os de frangos e o de suínos, conforme Vegro e Rocha (2007).

4.1.1. SITUAÇÃO DE COMPRA



De acordo com a classificação proposta por Kotler (2006), apontada no referencial teórico deste trabalho, a compra de animais para abate pode ser classificada como recompra modificada. Quando os compradores desse mercado buscam adquirir lotes de animais para abate, uma série de especificações são negociadas, como preço da arroba, condições e prazo de pagamento e de entrega, dentre outros. Esses fatores que interferem em cada negócio podem também variar de fornecedor para fornecedor e também de um comprador para outro.

Esse tipo de situação de compra leva fornecedores e compradores a iniciar um ou mais novos processos de compra, de modo geral, todos os dias, conforme a necessidade de preenchimento das escalas de abate de cada frigorífico. As escalas podem ser mais curtas ou mais longas dependendo de questões de oferta, de demanda, ou da estratégia da empresa. Geralmente, a compra de cada dia é efetivada objetivando preencher as escalas de abate dos próximos sete dias, em muitos casos com lotes de diferentes fornecedores – sobretudo quando a oferta de animais é restrita, conforme já comentado. As condições de mercado determinam o grau de concorrência entre compradores e vendedores.

5. O CENTRO DE COMPRAS E O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE ANIMAIS EM FRIGORÍFICOS DE SP

Os resultados do levantamento junto a determinados frigoríficos paulistas mostram que, embora a situação de compra em que as aquisições de bovinos ocorrem seja de recompra modificada, é grande a complexidade do processo de decisão envolvido nas negociações dos lotes de animais para abate, fazendo com que seja comum a participação de diversas outras pessoas, inclusive de níveis hierárquicos superiores aos dos compradores.

De modo geral, salvo quando o mercado não seja considerado favorável e por algum motivo os abates não sejam diários, as unidades consultadas efetuam novas aquisições diariamente e na própria unidade onde os animais serão abatidos, ainda que exista mais de uma planta de abate no estado. Isso permite o contato mais próximo dos compradores com fornecedores. Os contatos com pecuaristas e seus representantes imediatos são feitos diretamente, ou por intermédio de um escritório de comercialização, ambos na maioria das vezes, por telefone.

Em todas as unidades pesquisadas observa-se a existência de um setor para realizar especificamente a compra de gado, no qual há um responsável pela compra de animais – normalmente um dos compradores. Em média, três pessoas exercem a função de comprador de gado em cada frigorífico, sendo que grande parte das unidades utiliza também serviços de terceiros. Nesse caso, compradores de escritórios independentes também buscam adquirir animais para uma, ou mais de uma, empresa abatedoura.

Além das pessoas que trabalham no setor de compra de gado (compradores, secretárias e assistentes), em todas as unidades pesquisadas, colaboradores de outras áreas funcionais, participam da decisão de compra, seja para determinar especificações técnicas, de quantidade, qualidade, dentre outras, ou para definir o valor da oferta que será feita para os fornecedores. É comum nas empresas respondentes que pessoas de alto nível hierárquico (diretores) decidam se os compradores devem abrir ou não a compra do dia, determinando diariamente o posicionamento da empresa no mercado e os patamares de preços.

Embora a maioria dos consultados afirme não existir uma equipe formalizada que abrange a participação de pessoas de áreas diferentes, envolvidas no processo de compra, os



respondentes afirmam haver facilidade de comunicação entre essas pessoas e o pessoal do departamento de compras da empresa. A mesma acontece de modo especial via contato telefônico. As reuniões presenciais se mostram o segundo tipo de comunicação mais usado para esses contatos, seguidas pela comunicação por rede de computadores, que ainda mostra pouca utilização entre os entrevistados.

Na maioria dos frigoríficos que responderam a pesquisa os compradores de gado que trabalham mais tempo na empresa, já estão na atividade por mais de 20 anos, dos quais muitos no mesmo frigorífico. Além da importância da experiência e das habilidades interpessoais envolvidas no processo de compra de gado, essas informações mostram que a base do processo de compra atual é a mesma que em tempos anteriores, mesmo para frigoríficos que participam do mercado de exportação, como acontece em parte das unidades pesquisadas.

Quando questionados em relação aos oito estágios do processo de compra utilizado por Kotler, a maioria dos respondentes afirmou executar todas as etapas, sendo que muitas delas, mais de uma vez ao dia. Foi possível notar também, como já prevê a própria literatura, que apesar de quase todas as empresas afirmarem executar todos os estágios, cada frigorífico tem suas especificações, nesse caso se refletindo principalmente no número de vezes em que cada etapa é executada.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, a quarta etapa (procura por fornecedores) foi a que mais variou de uma unidade para outra, entre 0 e 30 vezes. Números intermediários, em valores bastante dispersos também foram observados, indicando que nas unidades industriais pesquisadas, a busca por fornecedores pode acontecer nenhuma, pouca, ou muitas vezes, num único dia. No caso de não ocorrer, a resposta foi justificada com o fornecedor comumente buscando pelo comprador – mais comum em época de oferta maior que a demanda.

Tabela 1. Número de execuções diárias dos estágios do processo de compra de gado

Estágios do Processo de Compra Organizacional	FRIG	FRIG	FRIG	FRIG	FRIG	FRIG	FRIG
	1	2	3	4	5	6	7
1. Identificação da necessidade de compra	1	1	2	2	1	2	1
2. Descrição da necessidade de compra	1	1	1	2	2	1	2
3. Especificação do produto	1	1	3	1	1	1	1
4. Busca por fornecedores	1	0	6	30	10	7	20
5. Solicitação da proposta	5	1	9	30	1	2	2
6. Seleção do fornecedor	1	10	6	1	7	5	4
7. Especificação do pedido para o fornecedor	0	10	6	1	1	3	2
8. Análise do desempenho	1	1	10	30	1	1	1

Fonte: Respostas da questão sobre o Processo de Compra Organizacional de Kotler (2004 e 2006), baseado em Robson, Faris e Wind (1967)

Na última fase, apontada por todas as unidades consultadas como existente no processo de compra de gado, a análise de desempenho é feita, segundo os respondentes, em conjunto com as áreas de qualidade e de vendas, na maioria dos casos.

É importante citar, contudo, algumas limitações nas respostas referentes à quantidade de vezes em que cada estágio da compra é efetivado. Os números de execuções podem variar, por exemplo, de acordo com o momento de mercado (níveis de oferta e demanda) ou com os



negócios efetivados fora da unidade, por compradores externos. Deve-se destacar ainda que muitos compradores não se mostraram familiarizados com a uma forma estruturada de compra, embora tenham observado relação da execução do processo com a proposta da literatura.

Conforme os respondentes, os contratos de compra e venda de animais ainda acontecem basicamente em acordos verbais, ou seja, sem formalização. Nenhuma das unidades pesquisadas afirmou ter todos seus contratos formalizados, embora muitos tenham respondido que às vezes são, outras não.

No setor da compra de gado, a internet é utilizada pela maioria das unidades de abate consultadas, para obtenção de informações de mercado, como preços, notícias do setor e análises de cenários.

No que diz respeito aos fatores que influenciam na decisão de compra e na escolha por fornecedores, na opinião da maioria dos compradores – que podia variar de 0 a 5 para cada aspecto predefinido em cada categoria -, todas as categorias (ambiental, organizacional, interpessoal e individual) apresentam certa relevância, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Alguns aspectos ambientais correspondem aos mais importantes e outros aos de menor importância para a decisão de compra, segundo os respondentes. Para os fatores ambientais, as maiores pontuações médias foram para os itens conjuntura econômica (4,6) e escassez de oferta de animais (4,7) e a menor para o item relacionado à tributação incidente sobre as transações (2,7).

Dentre os organizacionais, que compreendiam políticas da empresa e limites colocados pela organização para efetuar um determinado negócio, as médias foram, respectivamente 4,3 e 3,0.

O fator interpessoal, descrito como cuidados para manter o bom relacionamento com outros participantes do processo de compra, sejam do próprio frigorífico como o pecuarista, teve média 4,3.

Os individuais, por sua vez, obtiveram média 4,0 para a análise detalhada das propostas de venda antes da escolha de um fornecedor e 3,3 para condução dos vendedores à competição na tentativa de melhorar a oferta de venda.

Tabela 2. Importância dos fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais para compra de gado

	FRIG 1	FRIG 2	FRIG 3	FRIG 4	FRIG 5	FRIG 6	FRIG 7	Média
Fatores Ambientais								
1. Conjuntura econômica	3	5	5	4	5	5	5	4,6
2. Escassez de oferta de animais	5	5	4	5	4	5	5	4,7
3. ICMS, valor de pauta, CESSR	5	5	3	0	2	2	2	2,7
4. Rastreabilidade	0	5	5	3	5	5	5	4,0
5. Posição das concorrentes (preços e escalas)	5	3	4	2	2	2	3	3,0
6. Aspectos culturais exigidos pelos clientes	3	5	4	0	2	5	2	3,0
Fatores Organizacionais								
1. Políticas da empresa	3	5	4	4	5	5	4	4,3

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

2. Limites colocados pela empresa para os compradores	5	5	4	0	3	2	2	3,0
Fator Interpessoal								
1. Cuidados para manter o bom relacionamento com outros participantes do Processo de Compra	5	5	5	3	3	5	4	4,3
Fatores Individuais								
1. Análise detalhada da proposta de venda	5	5	5	2	4	4	3	4,0
2. Condução dos vendedores à competição	3	5	4	1	3	4	3	3,3

Fonte: Respostas da questão elaborada com base em Kotler (2004 e 2006) e estudo do setor.

Por fim, dentre os itens predefinidos, que segundo os compradores pesquisados deveriam ser focados pelos fornecedores de animais, se destacaram a padronização dos lotes e a melhoria de qualidade dos rebanhos, conforme a Tabela 3. O empenho para diminuição no custo de produção que poderia se refletir em animais com preços menores para os frigoríficos recebeu a segunda maior pontuação. Além desses, também foram bem pontuados os itens disposição para atender os frigoríficos em situação de pouca oferta – o que poderia ser entendido como a necessidade percebida de que todos os segmentos olhem para a cadeia como um todo -, e utilização de tecnologia para a comercialização de gado.

Tabela 3. Necessidades de melhorias no segmento da produção de gado

Fatores importantes de serem melhorados pelo pecuarista	FRIG 1	FRIG 2	FRIG 3	FRIG 4	FRIG 5	FRIG 6	FRIG 7	Total
1. Padronização dos animais	5	5	5	5	5	5	5	35
2. Formalização do processo de venda	3	5	5	2	2	2	3	22
3. Diminuição da sazonalidade da oferta	3	0	0	5	1	1	2	12
4. Se dispor a vender com entrega programada	3	5	0	5	4	3	2	22
5. Se dispor a atender o frigorífico em situação de pouca oferta	3	5	5	5	5	5	4	32
6. Produzir animais de acordo com especificações dos clientes finais	5	5	0	5	5	4	4	28
7. Tecnologia para compra de gado	3	5	5	5	5	5	3	31
8. Diminuir os custos para ofertar animais em preços menores	3	5	5	5	5	5	5	33
9. Investir em propaganda da carne	5	5	0	2	1	0	1	14
10. Melhorar qualidade do rebanho	5	5	5	5	5	5	5	35

Fonte: Respostas da questão elaborada com base no estudo do setor pecuário

6. CONCLUSÕES

Apesar das especificidades de cada empresa pesquisada e das limitações que envolvem os resultados, percebe-se a existência de um padrão de compra de gado, no qual geralmente mais de um negócio é efetivado diariamente. A estrutura do processo de compra



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



organizacional encontrada na literatura, modo geral, encontra identificação entre os compradores de gado dos frigoríficos pesquisados, com algumas etapas sendo mais outras menos efetivadas.

Em relação ao centro de compras das organizações consultadas nota-se também coerência com a estrutura existente na literatura, a qual se relaciona à situação de recompra modificada, e é composta por diversas pessoas, de diferentes áreas funcionais, além daquelas que exercem suas atividades no setor de compra propriamente. Apesar da importante participação do departamento de compra de gado no processo de compra analisado, e do aumento da profissionalização no segmento industrial, as decisões tomadas nesse setor se mostram subordinadas aos níveis hierárquicos superiores, nas organizações que responderam à pesquisa.

Tanto os fatores ambientais, os organizacionais, como os interpessoais e os individuais influenciam as decisões de compra e escolha de fornecedor das unidades consultadas. Os econômicos e de oferta - classificados como ambientais - se destacam como os que mais exercem influência, e os ligados à tributação, também vistos como ambientais, são os que menos influenciam nas decisões de compra.

Os fatores apontados como necessários de serem melhorados pelos pecuaristas, por sua vez, somados às iniciativas adotadas pelo segmento industrial em termos de desenvolver diferentes tipos de parcerias com produtores mostra que a indústria já percebe a possibilidade e a necessidade de maior coordenação com fornecedores, para efetivação de melhorias em fatores de naturezas diferenciadas. Isso acontece porque muitas necessidades dos frigoríficos somente poderão ser supridas por ações no segmento anterior da cadeia, a qual seria favorecida por mais iniciativas em termos de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM).

Modo geral, pecuaristas e frigoríficos se mostram cientes da necessidade de adequar a oferta nas diversas etapas da cadeia de produção, às necessidades dos consumidores finais. Também por isso percebe-se que as parcerias e novas formas de negócios têm se tornado cada vez mais comuns no setor. Todavia, esses têm sido mais utilizados na tentativa de obter maiores ganhos individuais do que visando os ganhos da coordenação, que se mostram mais benéficos e duradouros do que os primeiros.

Embora parte dos negócios de compra e venda de gado ainda aconteça informalmente, pecuaristas têm buscado, ou por iniciativa própria, ou por exigências dos segmentos posteriores ao de produção de animais, a obtenção de sucesso nas vendas para os frigoríficos. A busca por fornecer o produto que a indústria demanda, acontece com o intuito de continuar no mercado ou para obter um diferencial de preço e não com o objetivo de fornecer uma solução apropriada para seus clientes (aumentar receita, diminuir riscos ou custos) ou de criar relacionamentos próximos e duradouros com os mesmos, o que direciona as estratégias do marketing industrial nos mercados organizacionais.

Contudo, estratégias de marketing aplicadas de forma conjunta aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, que priorizam os ganhos de coordenação, poderiam ser exploradas pelo segmento de produção animal, possibilitando diminuir a dependência dos fatores sobre os quais os pecuaristas exercem pouco ou nenhum controle.

Estudos que busquem descrever as opiniões/percepções de outros operadores envolvidos no processo de compra e venda de animais para abate, como, por exemplo, os compradores dos escritórios de comercialização de gado, se mostram também relevantes. Da



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



mesma forma, seriam interessantes aqueles que possibilitassem comparações entre os processos de compra e decisão executados por frigoríficos exportadores e pelas unidades que direcionam sua produção exclusivamente ao mercado interno. Por fim, uma consulta a pecuaristas, sobre os fatores que influenciam no processo de venda dos animais, poderia ser confrontada com as informações da ponta compradora, obtidas neste estudo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing Definitions**. <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>>. Acesso em 30 de ago. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. <<http://www.abiec.com.br/index.asp>>. **Institucional**. Acesso em 15 de Jun. de 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS RURAIS DE MATO GROSSO. **Fluxograma de bovinos**. 13^a Expoeste. Pontes e Lacerda, MT. Ago. de 2005. <<http://www.aprmt.com.br/fluxograma/index.asp>>. Acesso em Ago. de 2007.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. v.1, São Paulo, SP: Atlas, 2001.

BATALHA, M. O.; LAGO da SILVA, A. **Marketing & Agribusiness**. Um enfoque estratégico. Revista de administração de empresas. EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. **Gestão agroindustrial e tecnologia da informação: sugestões para uma agenda de pesquisa**. Administração e Gestão do Agronegócio. Agrosoft, 2002.

BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS. **Boletim**. Contratos em aberto. <<http://www.bmf.com.br/portal/portal.asp>> Acesso em Ago. de 2007.

CAMPOMAR, M. C. **Pesquisa em Marketing e seus problemas versus pesquisa de Marketing**. In: 29 Enampad. Brasília, 2005. Anais, 2005. v. 1.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. Escola Superior de agricultura Luiz de Queiroz - USP. **Projeto Pecuária de Corte**. Ago. de 2007.

CHOPRA. S.; MEINDI, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Estratégia, Planejamento e Operação. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. **Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor**. 30^o Encontro da Enanpad. Salvador, BA. Set. 2006.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



CRESWELL, J. W. **Research design - Qualitative and quantitative approaches**. London: Sage, 1997.

FOOD AND AGRICULTURAL POLICY RESEARCH INSTITUTE. **Livestock**. <<http://www.fapri.org/outlook2007>>. Acesso em Jul. de 2007.

HAKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. **Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps**. *Jornal of business & industrial marketing*. v.20, n.3, 2005. p. 110 - 117.

INFORME AGROPECUÁRIO. **Uma inovadora experiência de verticalização que deu certo**. Informativo oficial do sindicato rural de Campo Grande-MS. Ano XX. N.255. Campo Grande, MS. Jul. de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema IBGE de recuperação automática – SIDRA. **Censo Agropecuário 2006 - Resultados preliminares**. IBGE. SIDRA. <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/default.asp>>. Acesso em 12 de fev. de 2008.

JUTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. **Demand chain management-integrating marketing and supply chain management**. *Industrial marketing management*. Science direct. Nov. 2004. p. 377 - 392.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Trad. MARQUES, A. S. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. – 1ª reimpressão 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Trad. ROSENBERG, M. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. – 2ª reimpressão 2007.

LAGO da SILVA, A.L.; BATALHA, M. O. **Marketing & Agribusiness**. Repensando conceitos e metodologias. In Congresso brasileiro de economia e sociologia rural – SOBER. Rio de Janeiro, 2000.

LINDGREEN, A. et al. **Pluralism in contemporary marketing practices**. *International journal of bank marketing*. MCB University Press, v.18, n.6, 2000. p. 294 - 308.

MACEDO, L. O. B. **Modernização da pecuária de corte bovina no Brasil e a importância do crédito rural**. Instituto de economia agrícola. *Informações econômicas*. v.36, n.7, jul. 2006.

MENDES, J. O. B. **Consecarne e os seus desafios**. *Agropecuário*. Belo Horizonte, MG. 06 de Ago. de 2007. pp. 2.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Secretaria de defesa agropecuária. **Estabelecimentos registrados e habilitados no serviço de inspeção**



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



federal. < http://extranet.agricultura.gov.br/sigsif_cons!/ap_abate_estaduais_cons?p_select=SIM> Acesso em 02 Ago. de 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Indicadores e estatísticas.**<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php>>. Acesso em 30 de Ago. de 2007.

MORAIS, M. R. B.; et al. **Marketing social: os reflexos na relação entre empresas e consumidores.** 30º Encontro da Enanpad. Salvador, BA. Set. 2006.

PIGATTO, G.; LAGO da SILVA, A.; SOUZA FILHO, H. M. de. **Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira.** II workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto, 1999.

ROBISON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. **Industrial buying and creative marketing.** Boston: Allyn & Bacon, 1967, p.14. In: KOTLER, P.; KELLER, K. L. Trad. ROSENBERG, M. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. - 2ª reimpressão 2007.

SERPA, D. A. F.; AVILA, M. G. **Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental.** 30º Encontro da Enanpad. Salvador, BA. Set. 2006.

VILCKAS, M. & NANTES, J.F.D. **Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais.** In: **Agronegócios: gestão e inovação.** Saraiva, 2006. p. 167 a 187.

WEBSTER Jr., F. E.; WIND, Y. **Organizational buying behavior.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p.2. In: KOTLER, P.; KELLER, K. L. Trad. ROSENBERG, M. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. - 2ª reimpressão 2007.