

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

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

**SILVIA HELENA CARVALHO RAMOS VALLADÃO DE CAMARGO**

**Orientador: Professor Titular Dante Pinheiro Martinelli**

**Ribeirão Preto**

**2007**

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

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

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

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

**SILVIA HELENA CARVALHO RAMOS VALLADÃO DE CAMARGO**

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

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

**Ribeirão Preto**

**2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

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

Camargo, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de

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

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

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro

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

## AGRADECIMENTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## RESUMO

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

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

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

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

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

## SUMÁRIO

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



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

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABA – Associação Brasileira de Angus

ABAG - Associação Brasileira do Agronegócio

ABCZ - Associação Brasileira dos Criadores de Zebu

AGRISHOW – Feira Internacional Tecnológica da Agricultura

ANCP - Associação Nacional de Criadores e Pesquisadores

ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira

APECVAR - Associação dos Pecuáristas do Vale do Ribeira

APRIR – Associação dos Pecuáristas da Região de Irecê

ARP – Associação Rural de Pelotas

ASBIA - Associação Brasileira de Inseminação Artificial

BSE – Encefalopatia Espongiforme Bovine

CATI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CEIP - Certificado Especial de Identificação e Produção

CNA - Confederação Nacional da Agricultura

CNPC - Conselho Nacional de Pecuária de Corte

CPA - Cadeia de Produção Agroindustrial

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

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EUA – Estados Unidos da América

FAS - Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture

FAO – Food and Agriculture Organization

IEL - Instituto Euvaldo Lodi

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

PMGERN - Programa de Melhoramento Genético da Raça Nelore

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIC - Serviço de Informação da Carne

SRF – Secretaria da Receita Federal

SRI – Secretaria das Relações Internacionais

T.Eq.C. – Tonelada Equivalente Carcaça

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

## Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

