O FRIGORÍFICO COMO PRESTADOR DE SERVIÇO: ESTUDO DE CASO

Fernando Carlos Evangelista Botelho - Universidade de Brasília (UnB)
Flavio Borges Botelho Filho - Universidade de Brasília (UnB)
Itiberê Saldanha Silva - Universidade de Brasília (UnB)

Resumo
A importância da cadeia de carne para o agronegócio brasileiro vem crescendo a cada ano, com o aumento das exportações de carne bovina. Mesmo com esse crescimento significativo, a cadeia de carne possui inúmeras limitações produtivas, no que se refere à coordenação. Formas alternativas de organização dessa cadeia são criadas pelo mercado para reduzir os custos de transação entre os agentes. Esse trabalho tem como objetivo analisar a atuação de um frigorífico prestador de serviços na cadeia de carne bovina. Os serviços prestados pelo frigorífico analisado criaram vantagens para a empresa como: menor risco diante da inadimplência do varejo; simplicidade gerencial; redução do capital de giro da empresa; menor custo de transação. A prestação de serviços é uma alternativa para as empresas de abate de pequeno e médio porte que passam por dificuldades financeiras. A confiança entre os agentes fundamental é para consolidação da prestação de serviços.

Palavras-chave: Frigorífico. Prestação de serviço. Complexo agroindustrial**.**

Abstract
The importance of the chain of meat for the Brazilian agribusiness is growing every year with the increase in beef exports. Even with this significant growth, the chain of meat production has many limitations, concerning to coordination. Alternative forms of organization are created by the market chain to reduce transaction costs among the agents. The case study analyzes the performance of the slaughterhouses as a service provider in the chain of beef. The provided service of the slaughterhouse analyzed created advantages for the company, such as: low risk of default on retail; managerial simplicity, reduction of the working capital of the company; lower transaction cost. The service is an alternative to small and medium slaughtering establishments that are in financial difficulties. The trust among agents is essential for consolidation of services.

Key words*:* Slaughterhouses. Provision of service. Agroindustrial complex.

1. INTRODUÇÃO

A carne é um dos principais produtos do agronegócio brasileiro no cenário mundial. O Brasil possui o segundo maior rebanho efetivo do mundo, com cerca de 200 milhões de cabeças, sendo responsável por um quinto da carne comercializada internacionalmente com vendas em mais de 180 países (BRASIL, 2012). No ano de 2011 as exportações de carne bovina foram de 5,4 bilhões de dólares para o país, de acordo com dados Associação Brasileiro das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC, 2012). Apesar da importância para o agronegócio brasileiro, a cadeia de carne possui inúmeras limitações.

Dentre essas limitações destacam-se: a defasagem tecnológica da pecuária brasileira em relação aos países mais desenvolvidos no setor; a heterogeneidade do setor de abate, onde coexistem desde frigoríficos exportadores, de grande porte, altamente tecnificado, até os matadouros clandestinos, de pequeno porte; a falta de mecanismos eficiente de coordenação no complexo agroindustrial da carne bovina.

Diante a inexistência de mecanismos eficientes de coordenação, a carne oriunda desse complexo agroindustrial é tratada, na maioria das vezes, como uma *commodity*, onde a única variável é o preço. Essa comoditização da carne faz com a coordenação do complexo agroindustrial se estabelece por meio do mercado *spot*. Forma de coordenação essa que dificulta a obtenção de ganhos por meio da diferenciação do produto. Ainda que um dos agentes da cadeia tenha modernizado e melhorado a qualidade do seu produto, não são capazes de fornecer essa informação ao consumidor final, e capturar as vantagens de seus investimentos.

Além de inviabilizar a transmissão de informações da produção até o consumidor final, a baixa coordenação do complexo agroindustrial da carne bovina, dificulta que as informações da demanda cheguem sejam repassada de forma rápida entre os agentes da cadeia. Com poucas informações sobre o consumidor, o complexo agroindustrial da carne bovina, não consegue se adequar de forma rápida a modificações na demanda do produto.

Uma ação coletiva, através da organização da produção de carne bovina, pode produzir benefícios para toda a cadeia. No entanto, predomina nessa cadeia o comportamento oportunista e não cooperativo entre seus agentes. Apesar de existir alguns mecanismos de coordenação nessa cadeia, isso se trata da exceção e não da regra.

Além da falta de coordenação, o complexo agroindustrial, possui como limitante a instabilidade financeira e as dificuldades econômicas da indústria de abate. “São comuns os casos de desequilíbrio financeiro dos frigoríficos” (ESPÌRITO SANTO, 2003 p. 124).

O grande volume de credito fornecido ao setor de abate pelo governo possibilitou um processo significativo de concentração. Nos últimos anos houve a consolidação de três grandes grupos que passaram a controlar uma parte significativa dos abates nacionais. Essa concentração possibilitou ganhos de competitividade tanto no cenário internacional quanto no nacional. No entanto tal mudança estrutural dificultou ainda mais a sobrevivência da pequena e média empresa.

Com a maior concentração no setor de abate, os frigoríficos de pequeno e médio porte “estão procurando modificar as formas de atuação para conseguirem melhorar suas receitas que nos últimos anos têm piorado muito” (ZEN, 1999 p. 252). No estudo conduzido por IEL, CNA, SEBRAE NACIONAL (2000), foi observado que mais de 66% das empresas de pequeno e médio porte tinham mudado sua forma de atuação no mercado nos últimos 3-5 anos. Essas passaram a trabalhar, essencialmente, com a prestação de serviços.

A prestação de serviço pode ser uma alternativa para as empresas de pequeno e médio porte, diante do endividamento da empresa. Os frigoríficos em dificuldades financeiras perdem credibilidade dos pecuaristas e passam a ter que comprar o boi à vista. O varejo, no entanto, continua exigindo prazos na compra da carne.

Esse trabalho visa analisar a prestação de serviço pelo frigorífico; observando como são organizadas as relações entre os agentes; descrevendo a configuração dos canais de comercialização; identificando as vantagens potencias; caracterizando os usuários da prestação de serviços de abate.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Sistemas Produtivos

"A expansão e consolidação do setor de pecuária de corte podem ser explicadas, principalmente nos últimos anos, pela difusão da avançada tecnologia nas áreas de genética, nutrição, manejo e sanidade, que foram responsáveis pelo aumento da produtividade do setor" (CARVALHO, 2007 p.19).

Segundo Macedo (2006), mesmo com a evolução recente da produtividade, conseguida através da intensificação de práticas modernas, a pecuária de corte bovina brasileira ainda possui caráter extensivo, com os animais alimentando-se diretamente do pasto, e assim, sujeitos às intempéries climáticas.

Zucchi e Caixeta-Filho (2010), afirmam que a bovinocultura possui aptidão para ocupar áreas marginais e desenvolver-se em pastagens naturais, e em função dessas características, a valorização da terra exerce uma pressão a favor de atividades relativamente mais rentáveis, como a agricultura, deslocando a pecuária para áreas menos férteis ou desprovidas de infraestrutura econômica. Esse fenômeno faz surgir dois sistemas diferentes de produção de bovino. Um composto por pecuaristas que exploram a atividade de forma intensiva, pois dispõem de recursos financeiros para investimentos, conseguindo assim uma maior lucratividade por meio da modernização das técnicas produtivas. E outro, menos produtivo, composto pelos pecuaristas menos intensivos, sem capital, que acabam se deslocando para as áreas onde a terra é menos valorizada.

É possível observar no sistema produtivo da pecuária de corte dois pontos extremos. O primeiro é composto pelo pecuarista tecnificados, com alto indicies de produtividade e elevada eficiência economia. E o segundo e composto pelos pecuaristas tradicionais, que possuem uma pequena produtividade e uma baixa eficiência econômica (ANDRADE, 2007). Essa forma de classificar a pecuária não é claramente definida entre essas duas condições, extensiva e intensiva. Existe na verdade uma continuidade entre esses dois sistemas, conforme relatam Silva, Nascimento Júnior e Montagner (2005).

Endividamento dos frigoríficos

No estudo conduzido pelo IEL, CNA e SEBRAE NACIONAL (2000), observou-se que as empresas de abate que atuam legalmente no setor carnes bovinas apresentam um grau de endividamento muito elevado, e muito variável, indo desde empresas que declaram a ausência de dividas até empresas em sérias dificuldades financeiras. No entanto esses autores ressaltam que esses índices devem ser avaliados com cautela, já que, compreensivelmente, este é um tipo de informação que poucas empresas estão dispostas a tornar pública. Nesse sentido, as dificuldades no setor podem ser ainda mais críticas do que as constatações apresentadas no estudo.

Aparentemente as empresas de abate não divulgam seus problemas financeiros, pois fazem a compra do insumo (boi), geralmente a prazo, sendo assim, se os pecuaristas tiverem

conhecimento da vulnerabilidade da empresa podem optar por não vender a esse frigorífico ou exigir o pagamento à vista.

Como as falências são comuns no setor, seja ela fraudulenta ou não, o pecuarista, dificilmente confiaria em vender seus animais, a prazo, para uma empresa que apresente problemas financeiros, a menos que houvesse uma contrapartida em função do maior risco assumido pelo produtor. As empresas frigoríficas que "enfrentam situações financeiras adversas adquirem animais a preços superiores aos praticados pelo mercado, adotando prazos longos para o pagamento. Assim, o preço recebido pelo produtor possui uma dimensão 'risco de recebimento' do valor devido". (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010 p. 10). Ao ter que pagar um maior preço pelos animais, as empresas endividadas tem seu custo de produção aumentado, em função do maior preço pago pelo boi.

Diante da elevação dos custos de produção ocasionados pelo endividamento, as empresas de abate, principalmente aquelas de pequeno e médio porte, buscam a simplificação do seu sistema financeiro por meio da prestação de serviços (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000).

O endividamento das empresas de abate pode ser explicado pela "baixa eficiência gerencial, elevadas taxas de juros, as cargas tributárias, o acirramento da concorrência, a inadimplência dos açougues, o elevado poder de barganha das redes de supermercados, e as baixas margens praticadas no setor" (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000 p. 184). Segundo Espírito Santo (2003) as indústrias frigoríficas convivem com a alta carga tributária, onde o problema do desequilíbrio financeiro e a inadimplência dos compradores são recorrentes.

Distribuição e consumo

Para Buainain e Batalha (2007) o subsistema de comercialização da carne pode ser dividido em: atacadistas ou exportadores, efetuam o papel de agentes de estocagem e/ou de entrega, simplificando o processo de comercialização; varejistas, efetuam a venda direta da carne bovina ao consumidor final, tais como supermercados e açougues; empresas de alimentação coletiva/mercado institucional; ou aquelas que utilizam a carne como produto facilitador, como restaurantes, hotéis, hospitais, escolas, presídios e empresas de fast food.

"O varejo é caracterizado pelos canais de distribuição de um bem ou serviço. Esses canais de distribuição são todas as organizações interdependentes que buscam conferir valor ao produto e, assim, disponibilizá-lo de acordo com as necessidades dos consumidores" (ABREU; HERRRA; TEIXEIRA, 2006 p. 7).

"O varejo é o segmento do sistema que se encontra mais próximo do consumidor final, e tem a possibilidade de obter informações precisas a respeito de seus gostos e preferências" (SAAB, 1999 p. 23). O varejo desempenha um papel muito importante ao coletar informações sobre as tendências do mercado consumidor transmiti-las para aos outros segmentos da cadeia.

As principais diferenças encontradas entre os pontos de vendas do "varejo são relativas à qualidade e segurança do alimento, às formas de comercialização (embalagens, cortes, processos especiais de industrialização, entre outras) e preço" (BÁNKUTI, 2002 p. 69). "À medida que o consumidor passa a desejar obter mais informações sobre a qualidade do produto e sobre as formas de produção, o atendimento diferenciado passa a ser importante na escolha do ponto de venda" (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000 p. 105).

"O consumo de carne bovina é influenciado principalmente pela renda per capita da população, pelo preço da carne bovina e pelo preço das demais carnes, suas substitutas" (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000 p. 92). No que se refere à renda da população do mercado interno, ela pode ser separada em dois grupos: "o conjunto formado pelos consumidores de

baixa renda, que estão preocupados com a quantidade a ser consumida e cuja restrição é o preço, e o outro que é formado pelos consumidores de alto poder aquisitivo, preocupados com a qualidade do produto" (CARVALHO, 2007 p. 22). No entanto, dentro desses grupos podem existir diversas camadas intermediárias, nesse sentido, o consumo de carne pode ser relacionado com as classes sociais.

Como o poder aquisitivo é fator determinante no consumo de carne, e existem variações entre os canais de distribuição dentro do varejo, esses canais podem ser relacionados com a renda da população. "Entre os canais de distribuição da carne bovina estão às feiras livres, açougues e pequenos supermercados de bairro, super/hipermercados e as boutiques de carne" (BÁNKUTI, 2002 p. 69).

As feiras livres comercializam produtos de baixo preço sem nenhuma garantia de qualidade, voltados aos consumidores de menor renda. Os açougues são pontos de vendas intermediários entre as feiras livres e os super/hipermercados, onde existe certa garantia de qualidade do produto oferecida pelo açougueiro. Os super/hipermercado atendem principalmente os consumidores de renda mais elevada que estão dispostos a pagar por determinados atributos de qualidade da carne. Assim com os super/hipermercados as *boutiques* também atendem aos consumidores de renda mais elevada, no entanto essa oferece um maior grau de conveniência, maior preço e a compra de carne nesse tipo de ponto de venda confere "status aos consumidores" (BÁNKUTI, 2002).

Nos super/hipermercados a carne é usada com "chamariz" ou ponto de atração de clientes (IEL, CNA e SEBRAE NACIONAL, 2000), sendo que esses pontos de vendas detêm 80% da distribuição do produto (MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011). A concentração da distribuição possibilitou os super/hipermercados um alto poder de barganha, determinando preço e quantidade do produto, economias de escala na aquisição da carne, fazendo com que os frigoríficos deem preferências ao fornecimento para essas redes (CARVALHO, 2007).

A coordenação do complexo agroindustrial da carne bovina

"A baixa especificidade do produto transacionado, pois os produtos oriundos da cadeia são considerados *commodities*, a única variável estratégica seria o preço e então a estrutura de governança de menor custo de transação vem a ser mercado do tipo *spot*" (CAPACLE; VIEIRA; BELIK, 2006 p. 12). No entanto essa forma de coordenação não consegue transmitir as tendências de mercado do consumidor final para a produção.

> "As relações via mercado faz com que a cadeia não consiga uma maior capacidade de adaptação às exigências dos diferentes segmentos de consumidores presentes nos mercados nacional e internacional. A incapacidade de identificar as preferencias dos consumidores e organizar-se no sentido de atendê-lo é um fator crucial para perda de competitividade em um mercado com elevado grau concorrência" (MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011 p. 25).

Uma cadeia que apresenta mecanismos eficientes de coordenação, além de possuir um fluxo de produção mais dinâmico, é capaz de produzir também um fluxo de informações, no sentido oposto ao fluxo de produção. As preferências e gostos dos consumidores podem ser transmitidos ao longo de toda a cadeia, chegando aos produtores de forma rápida, permitindo assim que a produção seja adaptada aos interesses de quem paga pelo produto.

Barcellos, (2002), afirma que os compradores estão cada vez mais exigentes e bem informados, conscientes da qualidade da carne. Ressalta que essa dinâmica complexa leva as empresas a se adequar a um novo cenário e a tomar decisões que tenham como objetivo principal a satisfação do cliente, e a necessidade da empresa de criar um vínculo de confiança

duradouro com consumidor final. Considera um dos atributos fundamentais para o sucesso de uma empresa no mercado competitivo, a habilidade de fornecer respostas rápidas às demandas do consumidor, além da flexibilidade frente às mudanças impostas pelo ambiente. "Uma flexibilidade permitira responder mais rápido a mudanças de ambiente e aproveitar o pioneirismo para aferir maiores vantagens estratégicas e econômicas" (ESPÍRITO SANTO, 2003 p. 124). Para que essas respostas sejam construídas de forma rápida, é preciso que exista um mecanismo eficiente de coordenação, que relacione as informações do setor consumidor com o setor de produção primário.

Algumas tentativas isoladas de coordenação surgiram na cadeia de carne bovina, no entanto, muitas delas não conseguiram se consolidar e foram desfeitas devido aos comportamentos oportunistas dos agentes. Alguns exemplos do fracasso da coordenação podem ser encontrados nas alianças mercadológicas entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados estudados por Bánkuti e Machado Filho (1999); Mendes, Figueiredo e Michels (2009); Perosa (1999); Vinholis (1999). Na visão desses autores os principais motivos para o fracasso desse tipo de aliança estão concentrados na relação entre frigoríficos e pecuaristas.

Pigatto, Silva e Souza Filho (1999), em seu estudo, apontam como fator limitante para a aliança mercadológica entre pecuarista, frigoríficos e supermercados, a falta de interesse dos grandes segmentos do varejo e a ausência de líderes fortes na pecuária e na indústria frigorífica.

Para IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL (2000) os principais gargalos da cadeia de carne bovina são: dificuldade da gestão interna do frigorífico; coordenação do fluxo de produção, informação e recursos financeiros; coordenação a montante da distribuição; estabelecimento de uma relação duradoura entre os agentes; e eliminação do risco da inadimplência.

Diante da complexa situação envolvendo a indústria de abate bovino e sua atuação na cadeia, inúmeras pesquisas acadêmicas foram realizadas, tendo como foco central o setor de abate. Uma grande parte dessas pesquisas abordou a atuação dessas empresas no mercado internacional (MELO, 2010; PITELLI, 2004; SEIDLER, 2012; SILVA; TRICHI; MALAFAIA, 2008; THOMÉ, 2010; ZUCCHI, 2010; etc.) outros estudos, porém, analisaram as relações comerciais dessas empresas com os pecuaristas (CARVALHO et al., 2008; PIGATTO; LUIZ; SOUZA, 2006; SACHS; PINATTI, 2007; SOUZA; VIANA; BORTOLI, 2006; URSO, 2007; etc.).

Esses autores fazem o estudo da atuação dos grandes frigoríficos como o agente responsável pelo processamento e distribuição de carne bovina, no entanto, desconsideram formas alternativas de organização no complexo agroindustrial da carne bovina. Como exemplo pode-se citar os casos em que os frigoríficos atuam como prestadores de serviços.

Oliveira (2002) observa que existe uma tendência dos frigoríficos atuarem apenas como prestadores de serviços nas parceiras compostas por grupo de pecuaristas e distribuidores de carne de qualidade[1]. O frigorífico atuando como prestador de serviço pode ser uma saída viável para uma melhor coordenação da cadeia, pois minimiza os problemas entre pecuaristas e frigoríficos.

[1]"No caso da carne bovina, os novos conceitos de qualidade incluem a Rastreabilidade; as Boas Práticas Agrícolas; a APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, que é conhecida pela sigla em inglês, HACCP, de "Hazard Analysis and Critical Control Points", cujos princípios são requeridos atualmente por importadores como os Estados Unidos e a União Européia; a implantação de normativas de Conformidade de Processos e Produtos, incluindo a Padronização e Codificação dos cortes cárneos" (FELÍCIO, 2005 p. 3).

Analisando uma aliança mercadológica entre pecuaristas, frigorífico e varejista, Espírito Santo (2003) observa um papel secundário da empresa de abate, uma vez que esse atua apenas com prestadora de serviços.

A intermediação na comercialização de animais para o abate

Segundo Caleman e Zylbersztajn (2012) existem três formas de intermediação de animais gordos para abate: a primeira é um funcionário do frigorífico que recebe uma comissão por animal comprado; na segunda a compra dos bois é feita por um profissional autônomo que negocia animais para diferentes indústrias frigoríficas recebendo uma corretagem das vendas; a terceira forma é um negociante de, que compra o boi e revende o boi ao frigorífico.

Em alguns casos esse negociante compara o boi abate e vende a carne diretamente no varejo, para isso depende da prestação do serviço de abate pelo frigorífico. Como nesse caso, o negociante apresenta o conjunto de particularidades, ele recebe uma denominação especifica, "*marchand*" (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; PIGATTO; LUIZ; SOUZA, 2006).

> "Os *marchands* adquirem bois gordos diretamente dos pecuaristas para abate em frigoríficos de terceiros, no qual costumam pagar uma taxa pelo abate. Posteriormente, vendem a carne a estabelecimentos comerciais varejistas, principalmente açougues. Acredita-se, que na média, a participação desses agentes na comercialização de animais para abate seria em torno de 5 a 10%" (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000 p. 255).

Segundo Pigatto, Luiz e Souza (2006) o *marchand* oferece vantagens, pois geralmente realiza o pagamento à vista pelo animal, retira o animal da propriedade, não tem necessidade de fechar a escala, pode adquirir o animal em qualquer momento. Ainda segundo esses autores, em função dessas garantias *marchand* acaba oferecendo ao pecuarista um menor preço por animal do que aquele pago pelos frigoríficos

3. PROCEDIMENTO METODOLOGICO

Segundo Yin (2005) nos casos em que se colocam as questões do tipo "como" e "por que", e o pesquisador tem pouco controle dos acontecimentos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real, nesse sentido o estudo de caso pode ser uma boa estratégia de pesquisa. Já para Goldenberg (2003) o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Aaker (2011) afirma que a pesquisa exploratória deve ser usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses, alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Segundo ele esse tipo de pesquisa deve ser usado quando se tem pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir, o que leva a hipóteses vagas e pouco definidas, ou até inexistentes. Com isso propõe o método de coleta de dados não estruturado e flexível, como mais adequado para esse para esse tipo de pesquisa.

Esse trabalho tem como propósito o estudo exploratório de caso, levando em consideração as evidências qualitativas e quantitativas. Os dados primários foram obtidos através da pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas semi estruturadas, em função

de sua maior flexibilidade. Os dados secundários foram obtidos junto ao IBGE, MAPA e outros existentes na literatura científica relacionada.

Técnicas de pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada em três etapas. Na primeira foram realizados contatos com vários frigoríficos de abate bovino, buscando identificar se as empresas realizavam, ou não, a prestação de serviços de abate. Para isso, foi simulada, por telefone, a intenção de um pecuarista de abater seus animais junto ao frigorífico, pagando uma taxa de abate. Nessa fase foi possível identificar várias empresas que prestam o serviço de abate em diferentes locais do país.

Na segunda etapa foi feito um novo contato com alguns dos frigoríficos, que realizam a prestação de serviços informando-os sobre o interesse da realização de uma pesquisa acadêmica na empresa, e consultando a disponibilidade desta em colaborar com o estudo. Dentre as empresas que se dispuseram a colaborar foi escolhida uma, usando como o critério principal a facilidade de acesso do pesquisador, por isso o estudo foi realizado em uma empresa localizada no Distrito Federal.

Na terceira etapa foram realizadas as entrevistas tendo por base o uso de um roteiro de pesquisa. Foram realizadas três entrevistas, sendo as duas primeiras foram realizadas por presencialmente e a terceira por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas para que pudessem ser analisadas posteriormente.

A análise das informações apresentadas nas entrevistas, juntamente com as informações existentes na literatura, possibilitou a compreensão do caso analisado e a discussão aqui apresentada.

4. RESULTADOS E DISCURSÃO

Os usuários da prestação de serviços do frigorífico

O frigorífico mantém relação comercial de prestação de serviços com 12 empresas do que atuam na comercialização de carne. Como existe uma relação duradoura estabelecida por meio de contratos informais, ocorre uma parceria tácita entre o frigorifico e essas empresas do varejo. Entre esses parceiros existem distribuidoras de carne, supermercados e açougues. Esses parceiros são apresentados na tabela 1 em ordem de importância conforme numero de abates semanais.

Tabela 1.- Numero Médio de Animais Abatido pelos Principais Parceiros do Frigorífico Prestador de Serviços, em 2012.

Parceiros	N° de cabeças abatidas /semana	%	Atuação no mercado	Observações
A	480	25,9	Supermercado	.....
B	420	22,7	Casa de Carne	Filho
C	240	13,0	*Marchand*	Ex-sócio
D	180	9,7	*Marchand*	.....
E	180	9,7	*Marchand*	.....
F	120	6,5	Casa de Carne	Filho
G	80	4,3	*Marchand*	.....
H	60	3,2	Supermercado	.....
I	25	1,4	Casa de Carne	.....
J	25	1,4	Casa de Carne	.....
L	20	1,1	Casa de Carne	*"botiques"*
M	20	1,1,	Casa de Carne	.....
Total	1850	100,0	.....	.....

Fonte: o autor

O maior parceiro do frigorífico em termos de volume é uma rede de supermercados (parceiro A) que responde por 25,9% dos abates do frigorífico. Essa rede faz a compra de animais no mercado de boi e abate no frigorífico. Além da compra de boi gordo para o abate, ela compra também animais magros e faz contrato de engorda com confinadores profissionais. Esse tipo de contrato é estabelecido principalmente na época de entressafra.

A carne comercializada por essa rede de supermercados tem como fator determinante o preço. Ela busca animais de menor preço no mercado de bois. O parceiro H também é supermercado, porém de menor porte, representam apenas 3,2% dos abates. Nos casos dos supermercados, a carne é usada como um "chamariz" para atrair clientes nos locais de venda, por isso o preço se torna uma diferencial importante do produto (IEL; CNA; SEBRAE NACIONAL, 2000).

Os parceiros B, F, I, J, M e L atuam de forma similar, todos são proprietários casa de carne e compram seus animais no mercado de bois. No entanto, a carne comercializada por essas empresas leva em consideração alguns atributos de qualidade além do preço. Esses parceiros respondem juntos por mais de 34% dos abates realizados no frigorífico.

Apesar de atuarem de forma muito diferente, alguns desses parceiros apresentam peculiaridades na relação comercial cm o frigorífico. Os parceiros B e F são filhos do proprietário do frigorífico no qual foi feito esse estudo. Esses dois parceiros possuem um total de 10 lojas de comercialização de carne no Distrito Federal e respondem por mais de 29% dos abaste semanais do frigorífico.

O parceiro L é proprietário de uma rede, que atua na distribuição de produtos diferenciados pela qualidade. A atuação dessa casa de carne no mercado pode ser comparada ao de uma butique de carnes. Essa empresa abate animais unicamente da raça Red Angus oriundos de uma fazenda pertencente a essa rede. Essa fazenda atua na cria até a engorda desses animais. Esse parceiro consegue garantir a qualidade da carne desde a produção do boi e responde por pouco mais de 1% dos abates no frigorífico. De certa forma a utilização da prestação de serviços de abate por essa empresa confirma uma tendência observada por Oliveira (2002). Esse é o exemplo de uma integração total da cadeia de carne de qualidade que se dá basicamente para economizar custos de transação.

Os parceiros C, D, E e G atuam no mercado como *marchand* (distribuidores de carne), fazem a compra de animais no mercado de boi, abatem e vendem a carne para

açougues e casas de carne. Essas empresas somam juntas quase 37% dos abates do frigorífico. O *marchand* é responsável pela distribuição da carne em várias empresas do varejo. Esse agente concentra inúmeros pequenos pontos de distribuição ligados ao frigorífico por um único agente. Ao concentrar a distribuição para as pequenas empresas do varejo, esse agente, reduz o número de contratos ou parceiros que o frigorífico que o faz para um mesmo volume de abate.

O parceiro C era sócio na empresa frigorífica analisada, antes de se dedicar à prestação de serviço. Cabe observar que esse é o terceiro maior parceiro do frigorífico respondendo por 13% dos abates semanais.

A quantidade de abates semanais varia conforme o parceiro. Alguns parceiros têm animais para serem abatidos quase todos os dias, outros abatem apenas uma vez na semana. Esses parceiros não possuem capacidade de armazenar as carcaças em seus canais de distribuição. Sem o local para estocagem das carcaças, os parceiros programam seus abates conforme suas vendas.

Além dos parceiros citados acima, o frigorífico faz também alguns abates de esporádicos, realizados por outras empresas do ramo ou mesmo por pecuaristas.

Segundo o entrevistado, existe um grande número de pecuaristas que realiza abates por meio da prestação de serviços, no entanto, os abates feitos por cada um ocorrem de uma a duas vezes no ano, não ocorrendo assim uma relação duradoura. Isso dificulta a descrição específica dos serviços que são prestados aos produtores, mas, segundo ele, desde pequenos até grandes pecuaristas utilizam esse serviço.

Canais de comercialização da cadeia de carne bovina através da prestação de serviços

Com a prestação de serviços do frigorífico, os canais de comercialização da cadeia de carne bovina podem ser representados, conforme a figura 1.

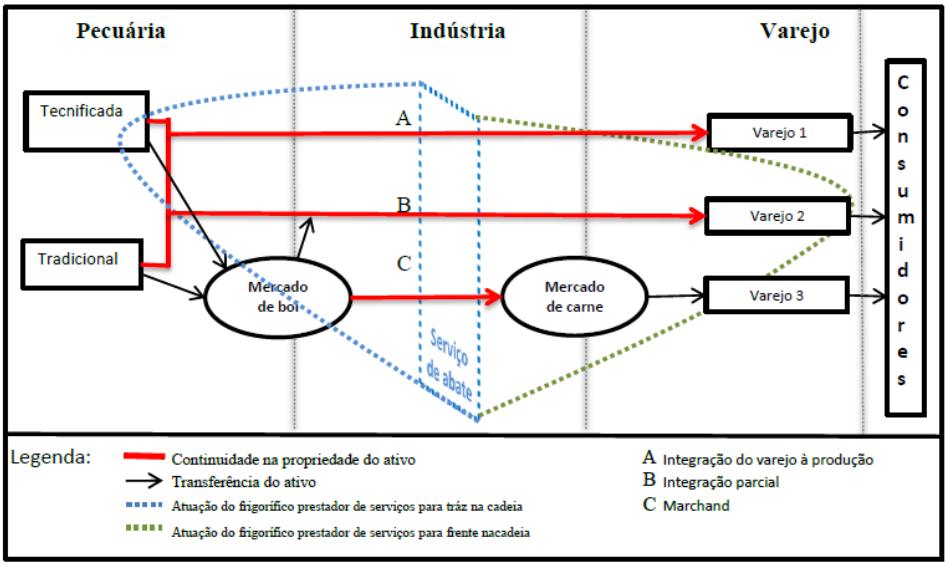

Figura 1 - Configuração dos canais de comercialização da carne bovina através da prestação de serviços do frigorífico

Existem três canais diferentes de comercialização, estabelecidos com base na prestação de serviços: no primeiro (A) ocorre a integração completa da cadeia, da produção de bovinos à comercialização da carne e é usado o serviço de abate oferecido pelo frigorífico; no

segundo, (B) o agente compra o boi no mercado, usa a prestação de serviços e comercializa a carne em seus pontos de vendas; no terceiro (C) canal possível surge a presença de um intermediário, esse intermediário compra o boi no mercado, usa a prestação de serviço de abate e comercializa a carne para o varejo.

Diferentemente do segundo, o terceiro canal não possui lojas de vendas no varejo; apenas faz a distribuição para esse segmento por meio do mercado de carnes. Esse tipo de negociante é denominado *marchand.*

No canal de comercialização A, ocorre a integração total da cadeia pelo varejo. Como o varejo controla as etapas produtivas, essa empresa é capaz de diferenciar o produto no que se refere à qualidade. Ao incorporar as etapas produtivas, é possível ao varejo promover o desenvolvimento tecnológico da produção conforme interesse dos seus consumidores.

Essa atuação do varejo garante o controle da qualidade, desde o processo de produção de bovinos até o consumidor final. Esse tipo de canal apresenta menor custo de transação para empresas que comercializam produtos de qualidade superior.

No caso das empresas que buscam o menor preço, a utilização do canal B parece ser mais viável, uma vez que essas buscam, no mercado de boi animais de menor valor. O baixo preço do boi, buscado por essas empresas não justifica a incorporação da etapa de produção, pois, no mercado, conseguem encontrar animais a preços baixos e em quantidade suficiente para as suas necessidades.

Em sua maioria, os animais comercializados por essas empresas são oriundo da pecuária pouco tencificada ou de descarte da pecuária leiteira. Cabe observar que, nos períodos de entressafra, onde os preços dos animais se elevam, pode ser viável a essas empresas incorporarem a atividade de produção, por meio do uso de contratos de confinamento. Nesse tipo de canal o varejo atua no mercado de boi como comprador de animais e na produção de bovinos.

O canal C apresenta um menor custo para as empresas do varejo em que o volume de vendas não justifica a construção de um canal de distribuição de carne, para atender unicamente a uma empresa. Em função disso, elas fazem a compra da carne através de *marchands*, o que representa menores custos para seu caso em especifico. Nesse tipo de canal, a atuação desse intermediário é comparada a de um frigorífico convencional uma vez que esse agente fica responsável pela compra de animais e pela distribuição da carne.

Na configuração dos canais apresentados na figura 1, é importante observar que, em nenhum deles a propriedade do boi é transferida ao frigorífico. A propriedade do ativo é sempre do usuário da prestação de serviços.

No canal A só ocorre à transferência de ativo para o consumidor final. No canal B, os casos em que o varejo faz a compra do boi no mercado, a propriedade do ativo e transferida do produtor para o varejo e desse para o consumidor final. No canal C o pecuarista transfere a propriedade do ativo para o *marchand* e esse transfere para o varejo. Em todos os casos ocorre a prestação de serviço do frigorífico.

A atuação do frigorífico é essencial para o funcionamento dos canais de comercialização apresentados na figura. Sem o serviço de abate prestado pelo frigorífico os canais descritos acima são inviabilizados.

Para prestar o serviço de abate o frigorífico desempenha algumas atividades como: dieta hídrica dos animais; abate propriamente dito e primeiro corte; inspeção técnica; resfriamento das carcaças. Essas atividades desempenhadas pelo frigorífico prestador de serviços são comuns àquelas observadas por Thomé (2010) para o frigorífico convencional e estão embutidas na prestação do serviço de abate.

No entanto, a atuação do frigorífico prestador de serviços não se resume apenas ao serviço de abate. O frigorífico prestador de serviço analisado atua para frente e para traz na

cadeia prestando serviços auxiliares que são fundamentais para funcionamento desses canais de comercialização.

Dentre os serviços auxiliares prestados pelo frigorífico estão: intermediação do frete do transporte dos bois até o abatedouro; gerenciamento do transporte de animais; coordenação da logística de animais para o abate; coordenação da produção de bois em confinamento; coordenação conjunta da escala de abate; venda do couro; venda de miúdos; armazenagem das carcaças e outros produtos. Esse conjunto de serviços auxiliares prestado pelo frigorífico analisado permitiu a essa empresa solucionar os principais gargalos da produção de carne observados por IEL, CNA e SEBRE NACIONAL (2000)

Apesar da estrutura montada pelo frigorífico analisado parecer mais complexa que do que aquela observada no frigorífico convencional, ocorre uma simplificação da empresa. A partir dessa simplificação foi possível à empresa prestadora de serviço concentrar seus esforços para solucionar os fatores limitantes a oferta de carne.

A solução desses limitantes a oferta de carne foi possível devido à especialização da empresa e à prestação de serviços auxiliares. A prestação de serviços permite ao frigorífico uma maior eficiência em sua atividade principal, o abate de animais. Como a relação estabelecida é baseada na parceria, ocorre uma redução do comportamento oportunista entre os agentes.

Os canais de comercialização, viabilizados pela prestação de serviços possibilitam às empresas do varejo uma flexibilidade significativa. Conforme seus interesses, as empresas do varejo podem escolher o canal de comercialização que melhor satisfaça as suas estratégias comerciais, ou mesmo, usar mais de um desses canais ao mesmo tempo. Essa flexibilidade permite uma resposta rápida às mudanças de mercado e a transmissão de informações no sentido contrário ao fluxo de produção, do varejo para o produtor.

Cabe salientar que, ao considerar a empresa analisada como uma unidade familiar, observando a integração do varejo pelo frigorífico, uma vez que os filhos do proprietário possuem lojas de venda de carne.

Fluxo de créditos na cadeia de carne

Na cadeia de carne bovina, além do fluxo de produtos ocorre também o fluxo de crédito, como representado na figura 2.

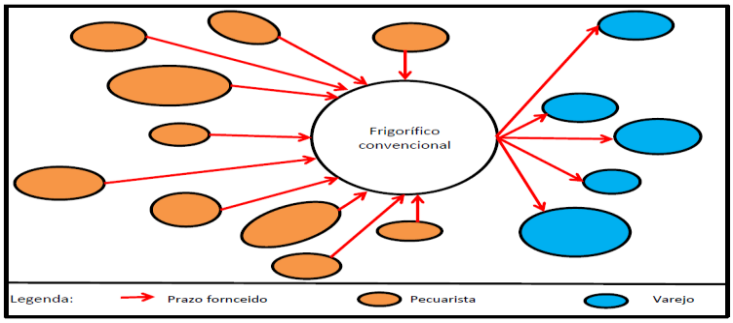

Figura 2: Fluxo de crédito na cadeia de carne bovina

Ao vender o boi a prazo para o frigorífico, o pecuarista atua como fornecedor de créditos para a indústria de abate. Da mesma forma, ao vender a carne a prazo, o frigorífico fornece créditos para o varejo. Nesse sentido, o frigorífico convencional desempenha três atividades financeiras diferentes: atua como tomador de créditos junto aos pecuaristas, como financiador do varejo e como gestor financeiro do processo. O valor desse custo se deve à diferença obtida entre o pagamento do boi a vista ou com trinta dias de prazo. Esse valor é embutido no produto e repassado até o consumidor final.

A complexa estrutura de créditos existente na cadeia está sob a gestão do frigorífico. Essa empresa obtém créditos com vários prazos e de diferentes valores com diversos pecuaristas. Por outro lado, ela fornece créditos com diferentes valores e prazos para as empresas do varejo.

Quando o volume de créditos e prazos fornecidos pelos pecuaristas são iguais aos disponibilizados ao varejo, o frigorífico opera sem necessidade de capital de giro. Nesse caso é dependente integral do fornecimento de crédito. Desempenhando como função financeira apenas a gestão do processo.

O descasamento financeiro ocorre quando o volume de créditos e/ou prazos fornecidos pelos pecuaristas é menor do que os exigidos pelo varejo. Essa diferença no volume de créditos e/ou prazos passa a ser assumida pelo frigorífico. Nesse caso, o frigorífico atua como agente financeiro do varejo, necessitando de capital de giro. Quanto maior a diferença entre crédito recebido e o cedido, maior a participação do frigorífico como financiador do processo. Nos casos extremos, os pecuaristas deixam de fornecer créditos, e o varejo continua exigindo créditos. Nesse sentido o frigorífico, além de função de gestor financeiro, passa a atuar como financiador integral da cadeia.

A mudança da forma de atuação do frigorífico analisado, de convencional para prestador de serviços ocorreu em função da circunstância citada acima, ou seja, o frigorífico tinha que comprar o boi à vista e vender a carne à prazo para o varejo. Esse tipo de situação exige do frigorífico um elevado capital de giro. Como se trata de uma empresa de médio porte, ela não conseguiu arcar com o financiamento do o varejo e acabou se endividando.

Para explicar o impacto do descasamento financeiro em uma empresa de médio porte, como a que foi analisada, foi feita a simulação, que é apresentada na tabela 1. Essa tabela, elaborada com base nas seguintes considerações: o frigorífico, com uma capacidade de abate de 500 animais/dia, operando sem capacidade ociosa; os animais abatidos tem um peso vivo médio de 418 kg, rendendo 208 kg de carcaça (14 arrobas) conforme Ledic, Tonhati e Fernandes (2000); valor pago por da arroba de boi de R$ 94,80, de acordo com a média do indicador do boi CEPEA (2013) para o ano de 2012; e que a planta de abate funciona 20 dias por mês. Essa última consideração está relacionada ao fato da planta pesquisada alternar dias de funcionamento com a unidade de abate da empresa em outro estado, conforme foi discutido anteriormente.

Tabela 2 - Fluxo de créditos (em reais) na cadeia de carne para o frigorifico com capacidade de abate e 500 animais/dia.

Valor do boi	1.327,20
Valor do abate / dia	663.600,00
Acumulado do mês (20 dias/mês)	13.272.000,00

Fonte: o autor.

Na simulação apresentada é possível observar que o capital de giro necessário para que o frigorífico opere comprando o boi à vista, e vendendo a carne à prazo é superior a 13,72 milhões reais por mês.

O capital de giro, somado à inadimplência do varejo, levou a empresa a dificuldades financeiras. Como o proprietário do frigorífico não possuía esse capital para financiar o varejo, encontrou na prestação de serviços de abate, uma forma viável de evitar a falência completa da empresa. Essa medida permitiu a esse frigorífico concentrar seus esforços e investimentos no abate de animais, abandonando a atividade de concessão de créditos. Cabe observar que o foco do frigorífico é o abate de animais e não a concessão de créditos ao varejo.

5. CONCLUSÕES

Além da prestação do serviço abate, o frigorífico analisado presta mais outros tipos de serviços relacionados à: coordenação da logística de distribuição da carne; coordenação do fornecimento de gado; coordenação da produção do boi; coordenação dos transportes do boi; coordenação da armazenagem de carcaças e coordenação da logística de distribuição.

A prestação de serviços também pode criar uma forma eficiente de transmissão das informações do elo final da cadeia com o setor produtivo do boi. A presença dos segmentos do varejo no mercado do boi possibilita a diferenciação de produtos de qualidade atendendo os diferentes nichos de mercados.

Com as parcerias estabelecidas por meio da prestação de serviços é possível observar a redução do comportamento oportunista entre os agentes e também economia nos custos de transação.

Os canais de comercialização estabelecidos com especialização do abate através da prestação de serviços permitem ao varejo e a cadeia toda uma maior flexibilidade de atuação.

A estruturação da prestação de serviços analisada possibilitou a superação dos gargalos apontados pela a literatura na oferta de carne bovina. A organização da oferta de carne estruturada na prestação de serviços se torna competitiva no atendimento das demandas do mercado.

Considerando as dificuldades econômicas enfrentadas pelas empresas de abate, a prestação de serviços pode surgir como uma alternativa viável. O estudo dessa relação pode possibilitar uma forma eficiente na reestruturação do setor.

A carência de informações sobre a atividade de prestação de serviço de abate demanda estudos futuros mais aprofundados, que busquem determinar a lucratividade dessas empresas, para compreender a nova estruturação dos canais de comercialização, e os seus possíveis impactos no mercado e na competitividade no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa em marketing.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

ABIEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. **Exportadora de Carne Bovina**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/41_exportacao_ano.asp>. Acesso em: 13 mar. 2012.

ABREU, A.; HERRRA, V. E; TEIXEIRA, M. A. Mercado mundial de carne bovina: participação brasileira e barreiras à exportação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006. p. 1-19.

ANDRADE, R. L. P. **Consequências positivas das barreiras não-tarifarias no comercio internacional de produtos do agronegócio: o caso da carne bovina**. 2007. 206 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2007.

BÁNKUTI, F. I. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil**. 2002. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -- Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2002.

BÁNKUTI, F. I.; MACHADO FILHO, C. P. Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999. p. 184-188.

BARCELLOS, M. D. **Processo decisório de compra de carne bovina na cidade de Porto Alegre**. 2002. 169 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Bovinos**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/animal/>. Acesso em: 08 nov. 2012.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva de carne bovina.** Brasília, DF: MAPA, SPA, 2007. (Série Agronegócios, v. 8).

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Falhas organizacionais: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 50, n. 2, p. 223-242, abr./jun. 2012.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Falhas organizacionais: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. In. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010. p.1-17.

CAPACLE, V. H. ; VIEIRA, A. C. P., BELIK, W. Estrutura e organização das cadeias produtivas das carnes de frango e bovina no Brasil: reflexões sob a ótica das instituições. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA RURAL, 7., 2006, Quito. **Anais...** Quito: ALASRU, 2006.

CARVALHO, T. B. **Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil**. 2007. 88 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola Superior de Agronomia Luiz Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 2007.

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICDA. **Indicador ESALQ/BM&FBovespa:** série de preços. Disponível em:<http://cepea.esalq.usp.br/boi/#>. Acesso em: 14 jan. 2013.

ESPÍRITO SANTO, E. **Ação coletiva e coordenação de alianças mercadológicas: estudo de caso da parceria entre o Núcleo de Produtores de Novilha Precoce e o Carrefour.** 2003. 168 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 7 ed., Rio de Janeiro: Record, 2003.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi); CNA (Confederação Nacional da Agricultura); SEBAE - SILVA, C.A., BATALHA (Coordenadores). **Estudos sobre a eficiência econômica e competitiva da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**.. 398 p. Brasília. 2000.

LEDIC, I. L.; TONHATI, H.; FERNANDES, L. O. Rendimento integral de bovinos após abate. **Ciências Agrotécnica**, Lavras, v.24, n. 1, p. 272-277, jan./mar., 2000.

MACEDO, L. O. B. Modernização da pecuária de corte bovina no Brasil e a importância do credito rural. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 36, n. 7, jul. 2006.

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B.; KAMARGO, M. E. Análise das configurações interorganizacionais na pecuária de corte gaúcha. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 16, n. 1. p. 11-31, jan./mar., 2011.

MELO, G. B. **Integração entre os mercados de boi para o abate na Argentina e no Brasil**. 2010. 82 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2010.

MENDES, K.: FIGUEIREDO, J. C.; MICHELS, I. L. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 6, n. 3, p. 309-342, jan./mar., 2009.

OLIVEIRA, F. N. Mercado e estratégias de comercialização da carne bovina: alianças mercadológicas e integração da cadeia produtiva. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 2., 2002, Viçosa. **Anais...** Viçosa, 2002. p. 19-32.

PEROSA, J. M. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In: WOKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIOMENTARES, 2., 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999. p. 70-80.

PIGATTO, G.; LUIZ, D. L.; SOUZA, J. F. Determinantes da relação comercial entre pecuaristas e frigoríficos: o caso dos pecuaristas e frigoríficos da região de Tupã. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006. p. 1-21.

PIGATTO, G.; SILVA, A. L.; SOUZA FILHO, H. M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: WORKSHOP BRASILIERO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMETARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999. p. 200-209.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial da carne bovina**: análise do impacto das mudanças institucionais europeias sobre a estrutura de governança. 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SAAB, M. S. B. L. M. **Valor percebido pelo consumidor**: um estudo dos atributos da carne bovina. 1999. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SACHS, R. C. C.; PINATTI, E. Análise do comportamento dos preços do boi gordo e do boi magro na pecuária de corte paulista, no período de 1995 a 2006. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, MG, v. 5, n. 3. p. 329-352, 2007.

SEIDLER, P. P. B. **Exportações brasileiras de carne bovina para o mundo muçulmano do Oriente Médio e Norte da África**: perfil das transações comerciais e principais características do campo organizacional. 2012. 145 f. Dissertação (Mestreado em Agronegócio), Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília. 2012.

SILVA, S. C.; NASCIMENTO JUNIOR, D.; MONTAGNER, D. B. Desafios da produção intensiva de bovinos de corte em pastagens. In: SIMPÓSIO SOBRE DESAFIOS E NOVAS TECNOLOGIAS NA BOVINOCULTURA DE CORTE, 1., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. p. 1-13.

SILVA**,** S. Z.; TRICHES , D.; MALAFAIA, G. **Reflexões sobre as barreiras não tarifárias às exportações na cadeia de carne bovina brasileira:** texto para discussão. Brasília, DF: IPES, 2008. (Textos para discussão, n. 32)

SOUZA, R. S.; VIANA, J. G. A.; BORTOLI, A. Tendência histórica de preços pagos ao produtor na pecuária do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 36, n. 5, p. 1511-1517, set./out. 2006.

THOMÉ, K. M. **Internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras: configurações de transação utilizadas no mercado russo de carne bovina**. 2010. 155 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

URSO, F. S. P. **A cadeia da carne bovina no Brasil**: uma análise de poder de mercado e teoria da informação. 2007. 113 f. Tese (Doutorado em Economia de Empresa) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

VINHOLIS, M. M. B. Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação. In: WORKSHOP BRASILIERO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMETARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. 2005.

ZEN, S. Aspectos da produção de carne e as tendências do mercado nacional. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 1., 1999, Viçosa. **Anais...** Viçosa 1999. p. 245-264.

ZUCCHI, J. D.; CAIXETA-FILHO, J. V. Panorama dos principais elos da cadeia agroindustrial da carne brasileira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 18-33, jan. 2010.

ZUCCHI, J. D. **Modelo locacional dinâmico para a cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2010. 201 f. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 2010.