

## **ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS E ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA CADEIA DA CARNE BOVINA NO BRASIL**

### **RESUMO**

As alianças mercadológicas surgem como resposta às novas necessidades de mercado e às demandas do consumidor final. No entanto, essas iniciativas ainda apresentam dificuldades de organização e coordenação no âmbito do agronegócio e em especial, no setor da pecuária de corte brasileira. Este estudo busca descrever exemplos de alianças estratégicas deste setor, bem como identificar os elementos de diferenciação que influenciaram em seu desenvolvimento e permanência no mercado. Para tal, foi realizado um estudo dos conceitos de aliança mercadológica sob a ótica das cadeias produtivas do agronegócio, incluindo as principais dificuldades para a implantação das mesmas e um levantamento documental, para apresentar exemplos de alianças existentes no Brasil e elaborar um esquema ilustrativo dos elementos que permitiram o êxito das alianças mercadológicas estudadas. Os resultados apontam que a perspectiva regional, a adoção de certificação específica, o pagamento de prêmio e o tamanho do grupo de produtores envolvidos são elementos de diferenciação que podem influenciar no êxito de determinada aliança neste setor.

**Palavras-chave:** Aliança Comercial; Coordenação; Estratégia; Marketing.

## **MARKETING ALLIANCES AND DIFFERENTIATION STRATEGIES IN THE BRAZILIAN BEEF SUPPLY CHAIN**

### **ABSTRACT**

The market alliances emerge in response to new market needs and consumer demands. However, these initiatives still have some challenges in terms of organization and coordination of the beef chain in Brazil. This study aims to describe some examples of strategic alliances in this sector, and identify the elements of differentiation (best practices). We conducted a study of the concepts of market alliance from the perspective of the agribusiness production chains, including major challenges and a documentary survey, to provide examples of Brazilian market alliances and illustrate the elements that allowed the successful market alliances studied. The results indicate that the regional perspective, the adoption of specific certification, the premium payment and the size of the group of producers are elements of differentiation that can influence the success of a particular alliance in this sector.

**Keywords:** Commercial Alliances, Coordination, Strategy, Marketing.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE CARNE BRASILEÑA

### RESUMEN

Las alianzas de marketing surgen en respuesta a las nuevas necesidades y demandas del consumidor final del mercado. Sin embargo, estas iniciativas siguen teniendo dificultades en la organización y coordinación dentro de la agroindustria y en especial en el sector ganadero de Brasil. Este estudio trata de describir ejemplos de alianzas estratégicas en este sector y identificar los elementos diferenciadores que influyeron en su desarrollo y permanencia en el mercado. Con este fin, se fueron estudiados los conceptos de marketing en alianza, desde la perspectiva de las cadenas productivas agroindustriales, incluso las principales dificultades para la aplicación de la misma; y un estudio documental, para proporcionar ejemplos de las asociaciones existentes en Brasil y desarrollar un marco de elementos que se llevaron a cabo permitido el éxito de las alianzas de marketing estudiadas. Los resultados indican que la perspectiva regional, la adopción de una certificación específica, el pago de *bonus* y el tamaño del grupo de productores involucrados son elementos de diferenciación que pueden influir en el éxito de alianzas industriales en el sector.

**Palabras clave:** Alianza Comercial; Coordinación; Estrategia; Marketing.

Tamara Esteves de Oliveira<sup>1</sup>  
Miguelangelo Gianezini<sup>2</sup>  
Vanessa Peripoli<sup>3</sup>  
Júlio Otávio Jardim Barcellos<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Brasil. E-mail: [tamaraesteves@yahoo.com.br](mailto:tamaraesteves@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Brasil. E-mail: [miguelgianezini@hotmail.com](mailto:miguelgianezini@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Zootecnia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Brasil. E-mail: [vanessa.peripoli@hotmail.com](mailto:vanessa.peripoli@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutor em Zootecnia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Brasil. E-mail: [julio.barcellos@ufrgs.br](mailto:julio.barcellos@ufrgs.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil abriga o maior rebanho comercial do mundo de bovinos de corte, sendo o maior exportador e segundo maior produtor, de forma que essa atividade é responsável por grande parte da economia nacional (USDA, 2014). Dentre outros fatores, sua posição foi alcançada em função de sua disponibilidade de recursos hídricos, de terras com potencial agropecuário e de custos de produção mais competitivos (Arima et al., 2014), além da ampla capacidade de aumento da produtividade pela intensificação da produção.

Apesar de essas características assegurarem vantagens competitivas relevantes à economia brasileira, essa superioridade é ameaçada pela baixa coordenação e interação entre os elos da cadeia, marcada por relações oportunistas e lucro a curto prazo, estabelecendo conflitos e desconfiança (Jank, 1996), o que impossibilita a mobilização rápida e precisa da cadeia frente aos desafios estratégicos, como riscos sanitários e estratégias para a elevação da produtividade (Macedo & Moraes, 2009) e da lucratividade. Dessa forma, a busca por maior coordenação dessa cadeia produtiva no Brasil é uma das principais metas de todos os seus *stakeholders*. Ademais, o conhecimento disponibilizado pelos centros de pesquisa e tecnologias são pouco citados e tem baixo impacto na produção (Lyra & Guimarães, 2007; ISI, 2010).

Frente a essa problemática, a competitividade empresarial, aliada às adaptações ao mercado e a redução global de custo são exigências para as organizações, em especial devido ao risco e à previsibilidade inerente às atividades agropecuárias (Braga, 2010; Christopher e Holweg, 2011). Dessa forma, as alianças estratégicas surgem como resposta a essas necessidades de mercado e às demandas do consumidor final, que pouco tem seus anseios acolhidos pela indústria frigorífica e menos ainda pelo produtor. Entretanto, essas ações estratégicas encontram dificuldades de organização e coordenação, que podem ser resultado da abundância de participantes em alguns elos da cadeia e da inexistência de um agente que exerça liderança. Além disso, os produtores rurais ainda enfrentam questões como baixos preços, as incertezas referentes ao processo de comercialização, a falta de alternativas de compradores e a inadimplência (Oliveira et al., 2014).

Este cenário demanda ações conjuntas para mitigar esses conflitos e possibilitar vantagens econômicas aos envolvidos (Saab et al., 2009). Dessa forma, este artigo busca descrever exemplos de alianças estratégicas da cadeia produtiva da carne bovina brasileira, bem como identificar os elementos que influenciaram seu desenvolvimento e permanência no mercado. Para tanto, os resultados e discussão deste artigo são apresentados em três partes: uma sessão com conceitos básicos e suporte teórico e empírico relacionados ao tema; uma descrição das experiências

brasileiras; e uma proposta com os elementos que permitiram o êxito das alianças mercadológicas estudadas.

## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

### 2.1 Alianças Estratégicas

A necessidade de as empresas em responder rapidamente e vantajosa com seus parceiros pressiona os administradores a buscar o melhor uso dos seus recursos e poder de barganha disponibilizados pelas alianças (Braga, 2010) sem prejudicar seu planejamento futuro para prolongar a viabilidade das suas vantagens competitivas (Weck & Blomqvist, 2008). Segundo Porter (1985) a estratégia competitiva é a busca por esse posicionamento favorável de uma empresa, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças de concorrência de um setor, sendo o posicionamento competitivo o princípio essencial relacionado à forma como os compradores percebem as empresas, produtos, serviços e/ou marcas (Hooley, 2011). Nesse contexto, a chave para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas é entender a especialização e a diferenciação nas cadeias produtivas, principalmente relacionados à gestão da cadeia de suprimentos (SCM) (Bowersox, 2009).

Apesar das vantagens oferecidas pela SCM, como visão sistêmica e holística da administração estratégica e integrada das empresas (Van Hoek & Chapman, 2007), essa gestão deve estar alinhada às decisões internas de gestão para atender os custo, tempo e qualidade definidos para a finalização dos produtos (Pero et al., 2010). Além disso, também devem estar alinhados às estratégias, planos e prioridades dos gestores (Van Hoek; Chapman, 2007).

Braga (2010) menciona outras estratégias que norteiam o ajustamento competitivo como: fusão, integração vertical, alianças (acordo ou parceria, *holding* e *joint venture*) e diversificação (de negócios, produtos e/ou mercados). As alianças estratégicas foram propostas inicialmente para a construção de projetos complexos, como produtos de alta tecnologia, buscando benefícios para parceiros, muitas vezes políticos. Dessa forma, costumavam envolver indústrias dedicadas a produtos de alto custo e de especificações diferenciadas para enfrentar um acirrado mercado competitivo de produtos padronizados (Butler, 2008; Ozmel et al., 2013). Dessa forma, indústrias complexas encontraram, na convergência tecnológica oferecida pelas alianças estratégicas, a possibilidade unificar as bases de conhecimento necessárias a fim de desenvolver produtos que mantenham as suas vantagens de inovação (Vanhaverbeke et al., 2002).

No sistema da carne bovina, a parceria vertical, ou aliança estratégica, é compreendida como uma iniciativa conjunta entre supermercados, frigoríficos e

pecuaristas, objetivando levar ao consumidor carne de origem conhecida e qualidade assegurada (Rocha *et al.*, 2003). É possível que a maior das vantagens proporcionadas por essas alianças seja a aprendizagem dos agentes, através da estrutura organizacional, com a melhoria de estratégias de *marketing*, absorção de novas culturas organizacionais e desenvolvimento de novas tecnologias (Osland & Yaprak, 1995). Contudo, no ambiente competitivo do agronegócio, estas propostas encontram desafios, cujas dificuldades são apresentadas a seguir.

### Principais dificuldades para a implantação de alianças estratégicas

Diversas incertezas circundam a formação de alianças mercadológicas para a produção de carne bovina, uma vez que o agronegócio é um investimento instáveis, sujeito a variações de mercado, ambientais e comportamentais dos agentes da cadeia. Os produtores encontram dificuldade em trabalhar com produção constante de novilhos para manter um fluxo de oferta, forçando as alianças a criarem estratégias operacionais, que determine um fluxograma de produção de novilhos acabados de acordo com os padrões estabelecidos (Braga, 2010).

Além disso, como os agentes possuem poderes de barganha diferentes, a harmonização dos interesses torna-se complicada, encontrando dificuldades para solucionar conflitos e manter a confiança e satisfação entre todos os envolvidos. Para dissolver esses conflitos, é necessário que a coordenação apresente transparência, imparcialidade e planejamento na gestão do projeto. Entretanto, mesmo uma coordenação idealizada como esta enfrenta obstáculos como a falta de padronização de produto, consequência da diferença entre os sistemas de produção, a sazonalidade e irregularidade da produção, bem como da divergência histórica entre os elos da cadeia, que fazem com que esses tendam ao oportunismo em suas negociações.

Segundo Perosa (1998), este poder de barganha ora se apresenta maior para o pecuarista, ora para os frigoríficos e, mais recentemente, para os distribuidores varejistas, observando-se ainda hoje a postura oportunista dos elos quando diz respeito a ganhos momentâneos. Tal postura dificulta estabelecer um planejamento e uma modernização ao longo da cadeia. Onera as transações e reduz a confiança entre as partes. A sustentabilidade de atuação no mercado em uma aliança depende diretamente da capacidade desta em atender aos interesses de seus membros. Os participantes da aliança demandam os benefícios proporcionados pela mesma e, do contrário, não estão interessados em compartilhar os custos para o provimento de bens coletivos (Garcias, 2003).

Diante disto, relações oportunistas, ausência de padrões e oferta irregular são mencionados como sendo os principais empecilhos enfrentados pelas alianças estratégicas que se encontram na Cadeia Produtiva de Bovinos de Corte (Rocha *et al.*, 2003). Os mesmos

pesquisadores salientam que talvez o principal problema para a evolução das alianças no Brasil seja a falta de incentivos ao produtor. Este não tem porque produzir um animal diferenciado se na prática não há tipificação de animais, carcaças ou carnes ofertadas ao consumidor. Mesmo que solucionadas todas as dificuldades, de nada adiantam esses programas se o consumidor não possuir informações suficientes para entender que o produto carne pode ter diferentes qualidades, podendo assim satisfazê-lo de forma mais ampla. Além dessa compreensão, é necessário que o consumidor adote esses critérios de seleção como rotina, passando a consumir de forma constante.

Outra questão a ser considerada é a diferenciação por qualidade e segurança alimentar enquanto uma demanda em ascensão. No entanto, futuramente, é de se esperar que estas sejam seguranças exigidas como parâmetros básicos para o consumo, passando de diferenciação de produto (bonificado) para simples fator de aceitação pelo consumidor, que pode optar por não comprar produtos sem estes atributos. Considerando todas as dificuldades apresentadas, o grande dilema enfrentado pelas alianças mercadológicas na pecuária de corte é a sintonia entre os participantes, buscando o aumento da produtividade (Rocha, 2003). Para tanto, requerem coordenação das atividades, com rigor no tratamento gerencial, e também operações conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (Teece, 1992), para a troca das informações, concessão de direitos exclusivos e podem também abranger participação acionária.

### Experiências pioneiras no Brasil

No Brasil foram realizadas várias tentativas de organizar os componentes da cadeia e propiciar vantagens competitivas. O foco dessas experiências sempre foi o mercado interno, uma vez que buscavam um diferencial de preços no varejo e o envolvimento de grandes redes de supermercados (Piñeda & Rocha, 2002). O estado do Rio Grande do Sul, tradicionalmente voltado para a pecuária de corte, tem se destacado em termos de organização da cadeia produtiva da carne e a criação de alianças estratégicas, tendo sido pioneiro neste tipo de iniciativa. Em 1996, iniciativa do Comitê de Pecuária de Corte, do Programa Gaúcho de Qualidade, da Conexão Delta G e da Cia Zaffari de Supermercados, surgiu a primeira aliança vertical da cadeia da carne bovina no Brasil. A Aliança Mercadológica, como foi chamada, inspirou posteriormente a Aliança Mercadológica de São Paulo, coordenada pelo Fundo de Desenvolvimento da Pecuária (FUNDEPEC).

Outra experiência precursora dos anos 1990 foi a do Programa Novilho Precoce. A criação de gado para o abate precoce foi iniciada em Mato Grosso do Sul por meio de um programa estadual criado em 1992. Foi então que os pecuaristas, que já ofereciam um produto diferenciado, se organizaram e criaram em 1998 a Novilho Precoce MS, visando atender à

crescente demanda por carne bovina de qualidade e com identificação de origem nos mercados nacional e internacional. O Programa oferece aos mais de 200 associados condições diferenciadas para a negociação de seus animais, entre outros, com o Grupo Carrefour.

Em 1996, convidado pela Secretaria da Agricultura – que fomentava o aumento a produção de novilho precoce como forma de aprimorar a pecuária do Estado de São Paulo – o FUNDEPEC desenvolveu um projeto que mais tarde ficou conhecido como Aliança Mercadológica ou Programa Novilho Precoce (FUNDEPEC, 1997). Foram desenvolvidas normas para a Aliança, criando-se os critérios de aceitação de cada estabelecimento e as responsabilidades de cada elo. Criou-se uma tabela de premiação para os animais classificados de acordo com as normas. O pecuarista recebia o prêmio apenas para os animais classificados de um lote entregue para abate.

A aliança era coordenada pelo FUNDEPEC e aberta a todos os pecuaristas paulistas, frigoríficos e supermercados interessados. Reuniões mensais eram realizadas para esclarecer conceitos e negociar novos caminhos a serem seguidos. Inicialmente participaram diversos pecuaristas, o antigo frigorífico GJ e o supermercado Cândia. Mais tarde o frigorífico Bertin e o supermercado Pão de Açúcar aderiram, representando indústria e varejo, respectivamente. Ressalta-se que a aliança do FUNDEPEC produziu resultados positivos, serviu de modelo para outras iniciativas, além de ter colocado regularmente no mercado, a carne de novilho precoce. Entre os resultados, destaca-se a agilidade com que os pecuaristas reagiram ao programa, passando de baixos índices de classificação para lotes quase inteiramente classificados. Outro avanço da aliança foi conseguir que a novilha fosse remunerada como o macho (FUNDEPEC, 1997).

O estudo destas experiências pioneiras no Rio Grande do Sul, São Paulo e Mato Grosso do Sul também serviram para compreender o desenvolvimento das demais experiências surgidas na década passada (2000 a 2010) que são apresentadas na seção de resultados.

### 3 METODOLOGIA

Observando o critério de classificação e o objetivo proposto, optou-se pela realização de um estudo exploratório-descritivo. Quanto aos procedimentos, foram realizados: *i*) um estudo dos conceitos de aliança mercadológica sob a ótica das cadeias produtivas do agronegócio, incluindo as principais dificuldades para a implantação das mesmas; e *ii*) um levantamento documental, para apresentar exemplos de alianças existentes no Brasil e elaborar um *framework* dos elementos que permitiram o êxito das alianças mercadológicas estudadas.

Para o estudo dos conceitos e referenciais foram observados elementos de proximidade com as áreas de

administração, estratégia, agronegócios, marketing e economia, correlacionadas com a produção animal.

Na busca pelo referencial teórico bibliográfico, foram utilizadas as palavras chave *strategy, market, cooperation, innovation, commercial alliances* e *supply chain management* nas bases de *ISI Web of Science* e *Scopus*.

Por conseguinte, os critérios para escolha das alianças estudadas foram: *a*) que contemplassem o segmento de bovinocultura de corte; *b*) com disponibilidade de informações em publicações especializadas e *sites* institucionais de associações de criadores, indústrias e/ou empresas envolvidas na aliança; *c*) cujas atividades estivessem contidas em território brasileiro; e *d*) com ações desenvolvidas no período de 2000 a 2010.

A análise, de caráter sistêmico, pautou-se nas correlações do que é preconizado no referencial, aliado aos resultados das experiências descritas. Isto serviu de subsídio para a elaboração de um esquema representativo dos diferenciais para uma aliança bem-sucedida envolvendo elementos como o porte, região de abrangência, participação no mercado, relacionamento com produtores, linha de produtos e mercado de destino.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Alianças contemporâneas

#### *Programa selo garantia de origem - grupo Carrefour*

O programa Garantia de Origem do Carrefour, criado na França em 1992 e trazido para o Brasil em 1999, concede um selo que certifica a qualidade, a procedência e os processos de produção, transporte e armazenagem de alimentos comprados pelas lojas da rede, dentre elas a carne bovina. A rede varejista desenvolve um trabalho com produtores e indústrias qualificadas, para oferta de carne de melhor qualidade e mantém uma parceria com a Associação de Produtores de Novilho Precoce desde 2000, dos quais participam 150 pecuaristas e cinco frigoríficos dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e Paraná. Mensalmente, são abatidos cerca de 10.000 animais, direcionados para o abastecimento da rede.

Os produtores se comprometem a adequar o sistema de produção às normas e ao padrão de carcaça propostos. Por outro lado, o programa oferece um ágio de 3% sobre o preço da arroba do boi para os novilhos acima de 225 kg de carcaça, gordura de cobertura mínima entre três e quatro milímetros e no máximo 36 meses de idade. Para as novilhas acima de 195 kg de carcaça é praticado o preço da arroba do boi. O valor da arroba é relacionado ao mercado regional, calculado a partir do indicador preparado pela Esalq/USP para negócios da Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F). Agrônomos, veterinários e zootecnistas compõem a

equipe técnica de extensão rural junto aos pecuaristas do programa, com o intuito de melhorar a matéria prima e conseqüentemente a coordenação.

#### **Programa Qualidade desde a origem - carne bovina do Grupo Pão de Açúcar**

O programa foi criado em 2005 com o intuito de atender a demanda por garantia de qualidade e respeito às questões socioambientais. Através desta parceria os fornecedores desta são avaliados dentro de critérios de qualidade e as carnes selecionadas (que recebem o carimbo de inspeção do FUNDEPEC) são avaliadas desde o pecuarista até o varejo. O processo de abate, desossa e embalagem do produto é acompanhado de modo a atender aos requisitos básicos de técnicas sanitárias preventivas e os fornecedores possuem um código de identificação dos cortes, que deve ser observado no recebimento da mercadoria.

São mais de 40 frigoríficos sendo auditadas com uma frequência de três meses, por técnicos credenciados e habilitados pelo FUNDEPEC (1997). O trabalho de monitoramento nas lojas se inicia no recebimento do produto na plataforma, momento em que são avaliadas condições de higiene, temperatura do caminhão e do produto, forma de acondicionamento, embalagens primárias e secundárias e tempo de permanência na plataforma. Dentre as exigências, determina-se que os animais sejam produzidos a partir do cruzamento de matrizes da raça Nelore com sêmen da raça continental Rubia Galega. Os animais devem ser terminados em semiconfinamento e abatidos com a idade entre 12 e 20 meses e peso vivo entre 420 e 490 kg. O volume de abates semanal é de cerca de 300 animais, sendo o frigorífico Marfrig, responsável pelo abate e desossa, de acordo com as exigências do grupo varejista (FUNDEPEC, 1997).

#### **Montana Premium Beef - Grupo Montana**

Este é um projeto que teve início em 2001, estabelecido pela parceria entre um empresário, proprietário das redes de churrascarias e artistas de reconhecimento nacional, sob assessoria técnica do Fundo de Desenvolvimento da Pecuária (FUNDEPEC), que comercializam cortes de carne de novilhos. A aliança busca estimular produtores de novilhos, através de programa de classificação de carcaças, para a oferta de animais abatidos pelo Frigorífico Marfrig, nas unidades de Bataguassu-MS e Promissão-SP, sob a inspeção de qualidade de técnicos da indústria.

O projeto foi criado com o intuito de congrega um grupo de produtores da raça Montana para a verticalização da produção desde a cria até o varejo, com a formação de uma rede de churrascarias e de *fast food*, operadas mediante franquias, com fornecimento próprio das carnes. Além disso, constituiu-se a marca *Montana Premium Beef* para a comercialização de cortes especiais através das redes Pão de Açúcar e Zaffari (Macedo & Moraes 2009).

#### **Carne Certificada Pampa - Associação Brasileira de Hereford e Braford**

A Associação Brasileira de Hereford e Braford (ABHB), em parceria com o frigorífico Mercosul<sup>5</sup> (Bagé-RS), lançou este projeto em 2000, abrindo as portas para diversos programas de certificação de carne de qualidade no Brasil. Este programa surgiu após o rompimento de uma das primeiras alianças, iniciada no Rio Grande do Sul em 1996, envolvendo produtores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, por meio do comitê setorial da carne. Esta aliança foi interrompida devido à instabilidade das relações com os elos frigoríficos e supermercadistas, surgindo o programa Carne Certificada Pampa (Rocha *et al.*, 2003)

O projeto busca garantir ao consumidor uma carne com qualidade diferenciada, e ao mesmo, aumentar a remuneração ao produtor, aproveitando a qualidade da carne produzida pela genética das raças Hereford e Braford no Brasil e a procura crescente do mercado por esta carne diferenciada. O Programa encontra-se em expansão, operando com as redes Carrefour Zaffari e os Frigoríficos Silva e Marfrig. As redes varejistas envolvidas disponibilizam ao consumidor todos os cortes tradicionais e além destes oferece um corte diferenciado, o *entrecot*, sendo esse um diferencial de produto além de qualidade em relação à carne comercializada como *commodity*.

Cerca de 140 propriedades rurais gaúchas participam do programa, fornecendo animais para o abate. Se o animal atingir todas as especificações do programa, o criador pode ganhar até 3% de bônus sobre o preço da arroba do boi a ser pago (Rocha *et al.*, 2003). O Selo Pampa de Certificação da Associação Brasileira de Hereford e Braford garante ao consumidor: a) Procedência e qualidade racial certificada pela Associação; b) Animais abatidos sob as normas do MAPA, com fiscalização sanitária federal ou estadual; c) Cortes embalados a vácuo, etiquetados com rótulos que identificam o produto; e d) Cortes em peças para restaurantes e hotéis, manipuladas sob rigorosas normas de higiene e resfriamento, em embalagens a vácuo com menos manipulação da carne e menor contaminação (ABHB, 2010).

#### **Programa Red Beef Connection - Chalet Agropecuária Ltda**

Este programa estabelece uma parceria de pecuaristas com uma grande empresa norte americana produtora de genética da raça Red Angus, uma empresa de nutrição animal e uma empresa de rastreabilidade, buscando a produção de carne que atenda às expectativas dos consumidores (Rocha *et al.*, 2003). A

<sup>5</sup> Ressalta-se que em função do fechamento deste frigorífico a comercialização para o consumidor final da carne proveniente desta aliança tem sido restrita.

filosofia de atuação do Red Beef Connection é organizar a oferta de carne de qualidade com sangue Red Angus (touro 3/4 Red Angus e 1/4 Zebu) no mercado nacional, buscando conquistar o mercado internacional, agregando valor ao negócio dos produtores brasileiros através da diferenciação dos produtos.

Com este produto esta aliança busca produzir uma carne que represente a soma das qualidades de todas as raças para a produção de carne diferenciada: o marmoreio e a precocidade do Red Angus, a rusticidade do Nelore, a musculatura do Limousin, a habilidade materna do Simental, a carcaça do Brahman, o valor híbrido do Montana, a adaptabilidade do Brangus, mais as qualidades do Caracu, Gelbvieh, Pardo-Suíço, Santa Gertrudis, Blonde D'Aquitaine *etc* (Camargo *et al.*, 2004).

#### **Novilho Precoce - Cooperativa de Carnes Nobres do Vale do Jordão – CooperAliança**

Esta cooperativa foi criada em 2007, sendo proveniente de uma aliança mercadológica gerada pela iniciativa de 12 pecuaristas, em 2000, que estavam insatisfeitos com o sistema regional de comercialização de seus animais. É caracterizada por uma rede de relacionamentos horizontal formada atualmente pela organização de mais de 40 produtores, que coordenam as transações do produtor ao varejo de carnes proveniente de animais de qualidade diferenciada no município de Guarapuava-PR.

A cooperativa busca evidenciar características de qualidade de carne e padronizar seus produtos abatendo novilhos com idade máxima de 24 meses (dente de leite) e com peso mínimo de carcaça de 240 kg para machos e 180 kg para fêmeas. Os animais são classificados no abate, de acordo com a idade, em hiperprecoce, superprecoce e precoce. Os produtores recebem bonificações de preço para as respectivas categorias de 7%, 5% e 3% para machos e para fêmeas 2%, 1% e as precoces recebem o preço da arroba de mercado. Ainda, a cooperativa oferece um programa de rastreabilidade dos animais.

Neste arranjo institucional não há a emergência de um agente com poder indutor sobre os demais participantes, o que gera dependência mútua. O mecanismo de coesão requer a gestação de incentivos que reduzam o oportunismo entre os agentes, mediante a utilização de elementos formais e informais. Os formais baseiam-se em contratos de fornecimento a termo e condições de exclusividade entre os participantes. Já os informais são exercidos mediante a constituição do controle coletivo contra ações oportunistas. Fatores como o conhecimento prévio dos agentes, a proximidade geográfica e a origem cultural homogênea foram facilitadoras da emergência do capital social (Macedo & Moraes, 2009).

#### **Aliança Cooper QI Qualidade Identificada**

A Cooper Qualidade Identificada nasceu em 2001 como uma aliança mercadológica no município de Paranaíba-PR. Dois anos depois, com 26 integrantes, transformou-se em uma cooperativa. Entre os cooperados estão desde pequenos produtores, com aproximadamente 200 cabeças, até pecuaristas com 10 mil cabeças. Essa diversidade possibilitou uma interessante troca de experiências. Economicamente, as vantagens foram sentidas principalmente pelos pequenos pecuaristas, pois ela trouxe um aumento de 3 a 4% na rentabilidade (Costa Júnior, 2006). A carne comercializada pelo grupo nos Supermercados Comprando de Paranaíba e Grupo Sonae de Curitiba, leva na marca, que é sigla de Qualidade Identificada, os apelos de maciez, sabor e suculência, ausência de resíduos e micro-organismos e rastreabilidade, a fim de ofertar ao consumidor nacional um produto com garantia de qualidade e de higiene, componentes nutricionais desejáveis, volume e regularidade de oferta (EMATER, 2010).

#### **Programa Carne Angus Certificada**

O Programa é uma parceria entre a Associação Brasileira de Angus (ABA) e a indústria frigorífica (Frigorífico Marfrig Ltda e Frigorífico Silva Ltda). O programa busca a valorização da carne de animais Angus e suas cruzas, a valorização e a bonificação por qualidade aos produtores engajados, fomentar o crescimento da Raça Angus, fortalecer e integrar a cadeia produtiva além da produção de carne de alta qualidade de acordo com critérios valorizados pelo mercado, com a certificação da ABA, buscando atender as exigências dos consumidores (ABA, 2014). O papel da coordenação é feito pela ABA, que coloca veterinários treinados para verificar o abate e certificar a carne. Participam ainda do Programa redes varejistas, restaurantes e butiques de carnes de Porto Alegre/RS.

#### **Programa Novilho Nelore**

Este programa é coordenado pela Associação de Criadores de Nelore do Brasil (ACNB), e visa oferecer ao mercado consumidor a marca Nelore Natural, através de pecuaristas, frigoríficos (Frigorífico Frigovira) e varejistas interessados em comercializar esta carne (Rocha *et al.*, 2003). Devido ao volume de animais da raça Nelore ou cruzas, este programa tem condições de atender os requisitos de volume e regularidade exigidos pelo mercado.

Está alicerçado em um sistema de qualidade composto por normas e protocolos. Exige lotes de novilhos castrados e terminados (dois a oito mm de cobertura de gordura), com peso médio de 255 kg de carcaça, com amplitude máxima de 240 a 285 kg de carcaça. São aceitas carcaças de animais de até 3,5 anos e a redução da idade de abate será uma consequência natural do desenvolvimento do processo

(ACNB, 2010). As especificações têm sido revistas conforme o programa tem ganhando mercado e busca uma base sólida de fornecedores. Atualmente a carne Nelore Natural é comercializada em uma rede de supermercados na cidade de São Paulo.

### **Programa de Qualidade Nelore Natural**

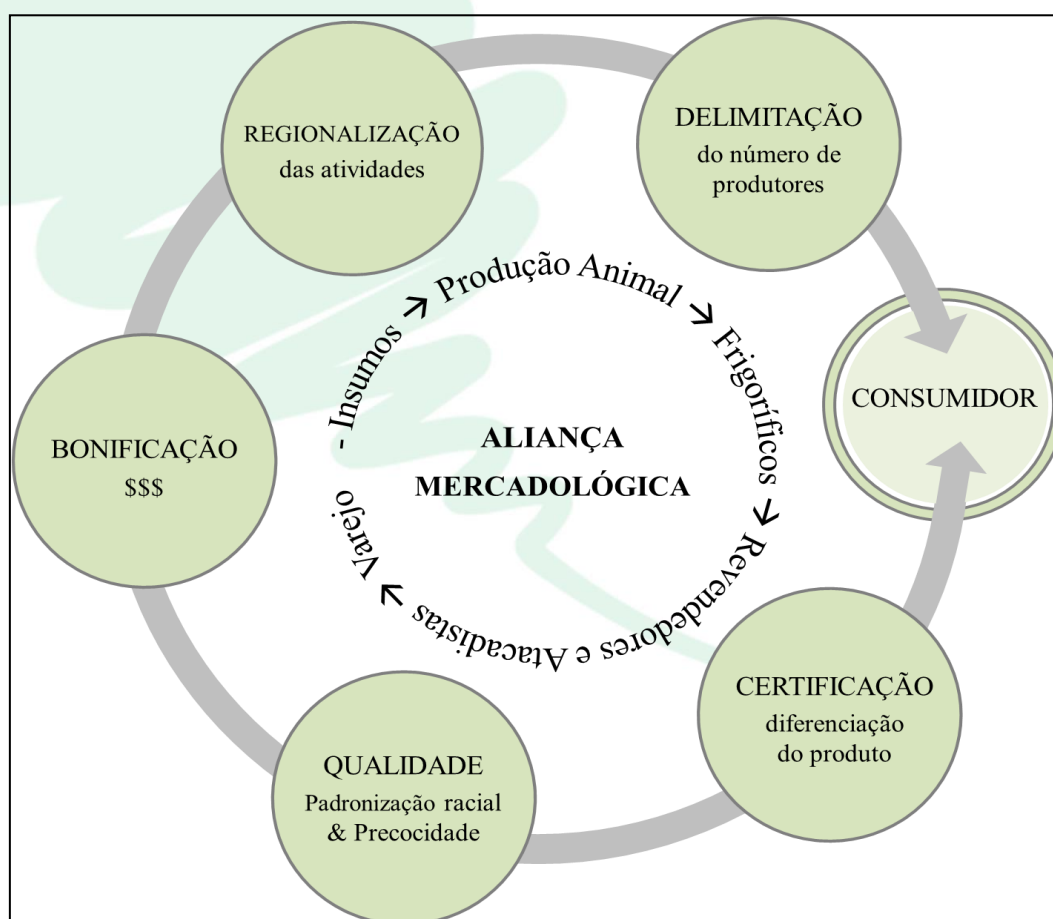
As bases do Programa começaram a ser lançadas em 1999, quando o presidente da Associação de Criadores de Nelore do Brasil procurou uma consultoria de marketing para uma avaliação de mercado e elaboração de um planejamento agressivo de marketing, visando fomentar a raça Nelore. O diagnóstico indicou que o melhor caminho para valorizar e divulgar a raça seria através do lançamento e o posicionamento da marca Nelore (ACNB, 2010).

Em Rondônia, um grupo de pecuaristas assumiu o compromisso com o projeto. Aliados a um frigorífico local e um grupo de hipermercados no estado de São Paulo, alcançaram-se as parcerias necessárias para o estabelecimento do programa. A adesão a esta iniciativa baseia-se na praticidade, de forma que

qualquer produtor possa participar independentemente do tamanho de seu rebanho. Ressalta-se, contudo, que as indústrias frigoríficas e os estabelecimentos de varejo devem ser habilitados pelo programa. O sistema do Programa para a produção dos animais exige alimentação baseada em pastagens e suplementação mineral. É permitida a suplementação estratégica, inclusive a terminação em confinamento, desde que com produtos de origem vegetal e por períodos limitados.

### **Elementos de diferenciação das alianças mercadológicas estudadas**

A partir da descrição e análise das alianças estratégicas, buscou-se nesta seção reunir e ilustrar os elementos de diferenciação que permitiram a criação e manutenção das mesmas (Figura 1). Os resultados apontam que a perspectiva regional, a adoção de certificação específica, o pagamento de prêmio e o tamanho do grupo de produtores envolvidos podem influenciar no êxito de determinada aliança neste setor.



**Figura 1.** -Elementos de diferenciação das alianças mercadológicas na cadeia da carne bovina do Brasil.

Fonte: Elaborado pelos autores.



*A busca por maior transparência na relação entre os elos da cadeia da carne bovina é considerada um desafio histórico no Brasil. Portanto, além da síntese dos elementos de diferenciação, entende-se que os limites para a implantação de uma aliança mercadológica bem-sucedida também requerem a coordenação transparente e igualitária, com a qual os agentes se sintam beneficiados e seguros.*

No Brasil, as inovações da produção animal as tecnologias adaptadas aos diferentes sistemas de produção (Oliveira et al., 2008). Contudo, a pecuária de corte ainda apresenta diferentes situações de intensificação e aplicação de tecnologias (Bungenstab, 2012) e ainda apresenta o baixo custo como principal vantagem competitiva, semelhantes a outros produtos de baixa diferenciação (Porter, 1990). Dessa forma a seleção de qualquer estratégia e/ou inovação nessa cadeia impõe o desafio de seleção de tecnologias, considerando disponibilidade de capital, acervo tecnológico, vocação do produtor, logísticas, recursos humanos, mercado, legislação e ambiente (Marques et al., 2011). Ademais, o uso indevido de transferência de tecnologia tem sido tão potencialmente prejudicial quanto a sua não utilização (Krishnan et al., 2006) e a manutenção de um elevado grau de adaptabilidade é vital para suportar as variações os ambientes turbulentos que essas empresas enfrentam (Christopher e Holweg, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das alianças estratégicas na cadeia produtiva da carne bovina brasileira propiciou uma compreensão dos conceitos, desafios e benefícios deste tipo de acordo. O levantamento, coleta de informações e apresentação das alianças exitosas, permitiu identificar os elementos de diferenciação na criação e manutenção das mesmas.

Do ponto de vista das perspectivas para as alianças comerciais, a tendência identificada a partir das experiências estudadas é a de que haverá preponderância do varejo nas negociações, seja pela proximidade, seja pela maior capacidade de avaliar as demandas do consumidor final. Esta influência varejista pode prejudicar a igualdade nas negociações, e portanto, requer atenção e aprofundamento dos elementos identificados e incluídos no esquema (Figura 1).

Nesse contexto dinâmico, propõe-se a continuidade de pesquisas amplas ou com foco em uma das referidas alianças, para atualização e acompanhamento (a partir de 2010) incluindo estudos com proposta de indicadores específicos para seu desempenho.

## Agradecimentos

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) Núcleo de Estudos em Sistemas de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia Produtiva (NESPRO/UFRGS) e Grupo de Estudos em Estratégia Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD/UNESC).

## REFERÊNCIAS

- Arima, E.Y. Barreto, P.; Araújo, E. Soares-Filho, B. (2014). Public policies can reduce tropical deforestation: Lessons and challenges from Brazil. *Land Use Policy*, v. 41, p. 465-473, Nov.
- Associação Brasileira de criadores de Angus - ABA (2014). Programa Carne Angus Certificada. Recuperado em 02 de janeiro, 2014 de <http://angus.org.br/carne-angus-2/sobre-o-programa>.
- Associação Brasileira de Criadores de Hereford e Braford - ABHB (2010). Carne Certificada Pampa: Expandindo as Fronteiras da Carne de Qualidade. Recuperado em 02 de janeiro, 2014 de <http://www.hereford.com.br/?bW9kdWxvPTEwJm11bnU9MjQmYXJxdWI2bz1jb250ZXVkbY5waHA=>
- Associação de Criadores de Nelore do Brasil - ACNB. (2010). Site Institucional. Recuperado em 02 de janeiro, 2014 de <http://www.nelore.org.br>
- Bowersox, D.J. (2009). Logística Empresarial. Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas.
- Braga, M.J. (2010) Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, Viçosa, v.39, p.11-16. (supl. especial).
- Bungenstab, D.J. Pecuária de corte brasileira: redução do aquecimento global pela eficiência dos sistemas de produção. Brasília: Embrapa, 2012. 38 p. (Documentos 192).
- Camargo, S.H.V.; Lima, N.C.; Neves, M.F.; Martinelli, D.P.; Oliveira, M.M.B (2004) Red beef connection e o canal de distribuição: um estudo de caso na Charlet Agropecuária Ltda. *Revista de Administração da UNIMEP, Piracic.2*, n.1.
- Christopher, M.; Holweg M. Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence.

- International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 41, N0. 1, pp. 63 – 82, 2011.
- Costa Junior, C. (2006) Alianças de pecuaristas buscam fortalecimento. Recuperado em 01 de janeiro, 2014 de <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=8998>
- Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA. USDA Foreign Agricultural Service (2014). Disponível em <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/>>. Acesso em maio de 2015.
- Fundo de Desenvolvimento da Pecuária no Estado de São Paulo – FUNDEPEC. (1997) Programa FUNDEPEC de qualidade para a carne bovina. São Paulo, 1997. 10 p.
- Garcias, P.M. (2003). A lógica de formação de grupos e alianças estratégicas de empresas. In: Congresso internacional de economia e gestão de redes agroalimentares, 4., 2003, Ribeirão Preto. Anais... Recuperado em 02 de janeiro, 2014 de <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>
- Hooley, G. (2011). Estratégia de Marketing e Posicionamento. São Paulo: Pearson.
- Institute of Scientific Information - ISI. National Science Indicators. Philadelphia, CD-ROM: Base Deluxe, 2010.
- Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER. (2010) Carne competitiva. Recuperado em 25 de fevereiro, 2014 de <http://www.emater.pr.gov.br/emater.php?emater=3&mid=86>
- Jank, M.S. (1996) Competitividade do Agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes. 1996. 195p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Krishnan, R. Martin, X. Noorderhaven, NG. 2006. When does trust matter to alliance performance? Academy of Management Journal. 49: 894-917.
- Lyra, T.M.P.; Guimarães, J.A. Produção científica brasileira em comparação com o desempenho mundial em ciências agrárias. Planejamento e Políticas Públicas, n.30, p.141-162, jun./dez. 2007.
- Macedo, L.O.B.; Moraes, M.A.F.D. (2009) Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira. Informações Econômicas, São Paulo. v.39, n.3.
- Marques, P.R., Barcellos, J.O.J.; McManus, C.; Oaigen, R.P., Collares, F.C., Canozzi, M.E.A. Lampert, V.N. Competitiveness of beef farming in Rio Grande do Sul State, Brazil. Agricultural Systems, Essex, v. 104, p. 689-693, 2011.
- Osland, G.E.; Yaprak, A. (1995) Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. European Journal of Marketing, Birmingham, v. 29, n. 3.
- Ozmel, U. Reuer, JJ. Gulati, R. 2013. Signals across multiple networks: How venture capital and alliance networks affect interorganizational collaboration. Academy of Management Journal. 56: 852-866.
- Pero, M.; Abdelkafi, N.; Sianesi, A.; Blecker, T. A framework for the alignment of new product development and supply chains. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15, No. 2, pp.115 - 128, 2010.
- Perosa, J.M.Y. (1998) Coordenação e Competitividade na Cadeia Carne Bovina. In: Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 36, 1998. Poços de Caldas. Anais... Brasília: Suprema, 1998. p. 429-440.
- Piñeda, N.R.; Rocha, J.C. (2002) Estratégias de marketing e alianças estratégicas na cadeia produtiva da carne bovina. In: Figueiredo, F.C. (Editor). III Simcorte - simpósio de produção de gado de corte. Viçosa.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. Nova York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 2, p. 73-93.
- Rocha, C.M.; Neves, M.; Lobo, R. (2003) Experiências com alianças verticais na coordenação de cadeias produtivas da carne bovina no Brasil. In: Congresso internacional de economia e gestão de redes agroalimentares, 4., 2003, Ribeirão Preto. Anais... Recuperado em 03 de janeiro, 2014 de <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Rocha.pdf>
- Saab, M.S.B.L.M.; Neves, M.F.; Cláudio, L.D.G. (2009) O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. Revista Brasileira de Zootecnia, Viçosa, v. 38.

Teece, D.J. (1992) Competition, cooperation, and innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Knoxville, v. 18.

Van Hoek, R.; Chapman, P. How to move supply chain beyond cleaning up after new product development. *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 239-244, 2007.

Vanhaverbeke, W. Duysters, G. Noorderhaven, N. 2002. External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*. 13: 714-733.

Weck, M. Blomqvist, K. 2008. The role of inter-organizational relationships in the development of patents: A knowledge-based approach. *Research Policy*. 37: 1329-1336. 163.