



## Desafios e oportunidades das alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina<sup>1</sup>

**R**evista  
Colombiana de  
Ciências  
Pecuárias

*Challenges and opportunities of marketing alliances in bovine beef cattle production chain*

*Desafíos y oportunidades de las alianzas de mercadeo en la cadena productiva bovina*

Harold Ospina Patino<sup>2</sup>, Zoot, MS, DSc; Marcia Dutra de Barcellos<sup>3</sup>, MV, PhD; Fernando Furtado Velloso<sup>4</sup>; Juan C Angel Cardona<sup>5</sup>. Est. Medicina Veterinária.

<sup>2</sup>Programa de Pós-graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Avenida Bento Gonçalves, 7712. Porto Alegre, RS, Brasil – CEP: 91540-900.

<sup>3</sup>Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Av. Ipiranga 6681, Prédio 50, 11º andar, sala 1101. Porto Alegre, RS, Brasil. CEP: 90619-900.

<sup>4</sup>Coordenador do Programa Carne Angus. Associação Brasileira de Angus. Avenida Carlos Gomes Bento Gonçalves, 7712. Porto Alegre, RS, Brasil. CEP: 91540-900

<sup>5</sup>Universidad de Antioquia – Colômbia. Estudante de passantia – PPG – Zootecnia - UFRGS.

E-mail: harold.patino@ufrgs.br, Marcia.Barcellos@puers.br, gerentedeoperacoes@angus.org.br

### Resumo

*O setor de produção e comercialização de carne bovina apresentou na última década profundas mudanças, procurando adaptar-se às duas maiores exigências dos mercados consumidores: competitividade e qualidade de produto. Em parte estas alterações foram consequência dos problemas sanitários ocorridos em alguns países e que geraram alterações significativas no tamanho das cotas alocadas os países tradicionalmente abastecedores do mercado internacional os quais têm como principal desafio manter/aumentar as cotas de mercado adquiridas, devido à forte pressão exercida pelos países concorrentes. Apesar dos critérios sanitários e alfandegários jogarem um importante papel na determinação da comercialização internacional de carne bovina os países que apresentam os maiores volumes de comercialização têm vantagens comparativas (escala de produção, abundância de terra e mão de obra barata, sistemas de produção em pastejo com forte investimento em pesquisa e transferência de tecnologia) em seus sistemas produtivos que lhes permitem comercializar carne de baixo preço. Contudo, o preço deixou de ser o único critério considerado na comercialização internacional de carne. Hoje os consumidores escolhem os produtos pensando na segurança alimentar, as normas de qualidade, a uniformidade do produto e o impacto ambiental resultante da geração dos produtos. Por tanto o grande desafio no curto prazo é fazer com que a carne deixe de ser comprada e passe a ser vendida, incorporando nesta venda todas as características inerentes ao sistema de produção. Por tanto a busca de mercados mais favoráveis precisa identificar, conhecer e manipular claramente os pontos críticos de controle, principalmente na comercialização, considerada o ponto final da cadeia produtiva.*

**Palavras chave:** cadeia produtiva, comercialização da carne bovina, impacto ambiental

<sup>1</sup> Palestra apresentada no IX Encuentro Nacional e II Internacional de Investigadores de las Ciencias Pecuarias. 01 a 03 de Novembro de 2007. Medellín, Colômbia.

### Summary

*The industry for the production and marketing of beef made profound changes in the last decade is looking to adapt the demands of the two largest consumer markets: competitiveness and quality of product. In part these changes were a consequence of health problems occurring in some countries, which generated significant changes in the size of the allocated quota to countries traditionally supplying the international market which have as their main challenge to maintain/increase the quota market gained due to the strong pressure by competing countries. In spite of health criteria and customs play an important role in determining the international marketing of beef the countries that have the largest volumes of trade that have competitive advantages (scale of production, abundance of land and work cheap, production systems in grazing with a strong investment in research and technology transfer) in their production systems that allow to market beef at low prices. However, the price is no longer the sole criterion considered in the international marketing of meat. Today consumers choose the products thinking on food safety, quality standards, the uniformity of the product and the environmental impact resulting from the generation of products. Thus the great challenge in the short term is to make sure the meat to be bought not to be sold, incorporating all the features in this sale inherent in the system of production. Therefore the search for more favorable markets need to identify, understand and manipulate clearly the critical points of control, mainly in marketing, considered the end of the production chain.*

**Key words:** *beef cattle meat marketing, environmental impact, productive chain*

### Resumen

*El sector de la producción y comercialización de carne bovina ha presentado en la última década profundos cambios, en procura de adaptarse a las dos principales exigencias de los mercados y los consumidores: competitividad y calidad del producto. Estas adaptaciones han sido en parte el resultado de los problemas sanitarios ocurridos en algunos países, que habían sido proveedores tradicionales del mercado internacional, los que tienen como principal desafío el mantener o aumentar sus cuotas adquiridas en virtud de la fuerte competencia ejercida por los países emergentes. A pesar de que los criterios sanitarios y aduaneros jugaron un papel importante en la comercialización internacional de la carne bovina, los países que aportan los mayores volúmenes tienen ventajas competitivas (escala de producción, abundancia de tierra y mano de obra barata, sistemas de producción en pastoreo con una fuerte inversión en investigación y transferencia de tecnología) en sus sistemas productivos, que les permite comercializar carne a precio bajo. A pesar de esto, el precio dejó de ser el único criterio considerado en la comercialización y en la actualidad los consumidores escogen los productos pensando en la seguridad alimentaria, las normas de calidad, la uniformidad del producto y el impacto ambiental resultante de su producción. Por lo tanto, el gran desafío a corto plazo consiste en que la carne deje de ser comprada y pase a ser vendida, incorporando en la venta todas las características inherentes al sistema de producción. De ahí que, la búsqueda de mercados más favorables requiere identificar, conocer y manejar los puntos críticos de control, principalmente en la comercialización, considerada como el punto final de la cadena.*

**Palabras clave:** *cadena productiva, comercialización de carne bovina, impacto ambiental*

### Introdução

Certamente as exportações de carne bovina para mercados consumidores de maior volume e valor agregado (EUA e alguns países da Ásia), precisaram de ações estratégicas através de programas institucionais e privados, tais como as alianças mercadológicas, que permitam superar as barreiras de comercialização.

### Alianças mercadológicas no contexto do mercado mundial de carne bovina

Na última década o consumo de carne bovina sofreu profundas alterações relacionadas com as mudanças nos padrões alimentares da sociedade ocasionados pelo crescimento da renda, pela mudança nos preços relativos de outras carnes e pela preocupação com a saúde e a conservação

do meio ambiente. De modo a encarar estes desafios o ambiente das empresas está cada vez mais competitivo. Firmas locais e globais estão competindo pelo tempo, dinheiro e atenção dos clientes. Novidades e novas tendências surgem com uma velocidade impressionante.

Uma das tendências observadas nos últimos tempos é a de “pertencer (belonging)” (7) a grupos ou comunidades. Depois de 40 anos de “individualismo” e “independência”, características dos Baby Boomers (geração nascida entre 1944 e 1962) parecem estar havendo uma mudança para a “conectividade”. A nova geração, chamada Geração Y, tem seus valores e atitudes ligadas à tecnologia. Já nascem conectados em rede, e pertencem a várias “comunidades”. O advento da internet com recursos como blogs, Orkut, Gazzag, Skype, MSN, entre outros, sintetizam esta tendência. No Brasil, em 2001, eram 8 milhões de usuários internet. Em 2006, já são 34,1 milhões, um crescimento de 327%.

Considerando-se o que esta tendência representa para a cadeia produtiva da carne bovina, podemos ter dois olhares sobre o mesmo fenômeno. Em primeiro lugar, deve-se ponderar que nessa situação, um fato ocorrido aqui, agora, é notícia daqui a 5 minutos no mundo todo. Praticamente não existem mais barreiras à informação, pois as pessoas estão interconectadas e dispostas a compartilhar. Isso leva a uma maior necessidade de transparência e seriedade naquilo que a cadeia faz. Por outro lado, a maior predisposição a troca de informações e ao agrupamento leva a uma maior chance das iniciativas associativas e parcerias darem certo. A cadeia produtiva da carne bovina parece estar acordando para as benesses das alianças, quando todos os membros buscam efetivamente ganhos coletivos e não apenas ganhos individuais.

Na cadeia da carne bovina historicamente existe a falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima, quando comparada com as cadeias produtivas de aves e suínos (19). No primeiro caso predominam as transações via mercado entre produtores e agroindústria e entre esta e o segmento varejista, o que acarreta riscos e incertezas para as partes. Esta falta de coordenação

faz com que não exista uma estratégia de produção em nível da cadeia como um todo, sendo que cada segmento trabalha isoladamente, resultando em perda de competitividade do conjunto.

Felizmente, algumas mudanças vêm ocorrendo no que se refere à organização de cadeias produtivas de alimento no mundo (5, 27) e vêm sendo observadas também no Brasil (9, 30), e especificamente na cadeia da carne bovina (11).

Identifica-se o surgimento de novas formas de organização entre os agentes da cadeia da carne bovina, no sentido de garantir a competitividade da mesma (2, 11). Estas iniciativas referem-se à associação entre produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas, chamadas predominantemente alianças estratégicas ou mercadológicas que buscam, a partir da diferenciação do produto final originário de suas cadeias, maior agregação de valor ao mesmo.

Estas alianças mercadológicas, que vêm sendo estudadas por diversos autores, baseiam-se na produção, abate e comercialização de animais jovens, tendo como objetivo ofertar um produto com atributos de qualidade que o diferenciem da carne comum – commodity disponível no varejo (23, 25). Os autores identificam as causas da criação das referidas alianças como uma forma de agregação de valor ao produto carne bovina (29), através de um relacionamento mais próximo entre os agentes da cadeia (1, 28).

Alianças estratégicas são um tipo de estratégia de cooperação explícita entre empresas (14). São parcerias entre empresas que têm interesse em complementar seus recursos ou potencializar o uso dos mesmos em novos mercados. A partir de alianças as empresas podem superar barreiras de entradas em mercados onde não seria possível entrar de forma isolada. Gulati (13) define alianças estratégicas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços. Elas podem ocorrer por uma série de motivos e objetivos, ter uma variedade na forma e ocorrer tanto em nível vertical como horizontal. O tipo que mais interessa a este trabalho é a aliança

estratégica complementar (14), particularmente do tipo vertical, que é formada por empresas que buscam reunir seus recursos e capacidades em diferentes estágios da cadeia de agregação de valor de um produto, criando valor maior ao final da cadeia, como é o caso da cadeia da carne bovina.

Para avaliar-se a viabilidade de uma aliança estratégica a análise deve contemplar diversos aspectos (6, 20, 26). Um dos principais objetivos das alianças e elemento fundamental do qual depende o sucesso das mesmas é a agregação de valor ao produto. Esta pode acontecer de várias maneiras, como melhorias de qualidade, redução de tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento de produtos e matérias-primas. Especificamente no caso de produtos alimentares, as parcerias nas cadeias de produção têm possibilitado a agregação de valor às matérias-primas por parte dos produtores primários (15). Desta forma, apesar dos problemas existentes, as oportunidades de relacionamentos mais próximos entre os agentes das cadeias agroindustriais são crescentes. Isto é consequência da demanda crescente dos consumidores por produtos cada vez mais refinados e adaptados às suas necessidades (17, 29).

Outra vantagem encontrada é a melhoria de acesso ao mercado, a partir da racionalização do uso de publicidade, fazendo parceria com empresas do canal de distribuição, através da complementaridade para atender as necessidades dos clientes. As alianças entre empresas são importantes no desenvolvimento de vantagens competitivas relativas ao acesso a novos mercados, a partir de superação de barreiras de entrada existentes (22, 26) e também na melhoria da distribuição dos produtos a jusante na cadeia de produção.

O aumento da rentabilidade é um dos objetivos primordiais das empresas, que pode ser alcançado com um relacionamento mais próximo entre as empresas de uma cadeia de produção (4). Isto pode ser obtido a partir do volume comercializado, compartilhamento dos ativos, redução de estoques e maior estabilidade na produção e nas vendas (21), entre outros fatores. Neste sentido as alianças possibilitam incrementos nas habilidades organizacionais, a partir do compartilhamento de

conhecimentos de gestão entre as empresas e também incrementos de rentabilidade, a partir da redução de custos fixos e compartilhamento de riscos (29).

Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas (4) e o equilíbrio entre contribuições e benefícios. Estes elementos devem ser considerados justos pelos parceiros (26, 29), ou seja, é importante que ambas partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria (18).

Outra condição de sucesso que tem ganhado importância nas análises de alianças é a confiança, que pode ser um eficiente mecanismo de coordenação das transações econômicas. Se existe confiança, a aliança é gerenciada de forma a maximizar os retornos para todos os parceiros (26). Especificamente na carne bovina, os benefícios potenciais das alianças estratégicas, de acordo com estudo realizado por IEL, CNA e SEBRAE (16) são, para o produtor rural, 1) aumento da rentabilidade; 2) absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, que podem propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo; 3) garantia de venda dos animais, para frigoríficos que valorizem o produto dentro de certas especificações; 4) a longo prazo, ganhos em termos de diferenciação do produto. Os frigoríficos, por sua vez, podem obter ganhos relativos a: 1) garantia de regularidade de abastecimento; 2) garantia de venda do produto; e 3) diferenciação do frigorífico. Para o segmento de distribuição os ganhos potenciais referem-se a: 1) garantia de regularidade de abastecimento, e 2) disponibilização ao consumidor final de um produto com garantia de origem e qualidade. Para Rocha *et al* (25), as vantagens compreendem ainda o progresso financeiro e produtivo do sistema agronegocial, fazendo com que produtores e indústrias tenham melhores lucros e que os supermercados tenham produtos de melhor qualidade.

Os principais entraves à organização da cadeia referem-se ao oportunismo dos agentes e à falta de confiança entre os mesmos (1, 3, 24). De acordo com Rocha *et al* (25), os principais problemas enfrentados pelas alianças referem-se à falta de padronização, a

irregularidade de oferta de novilhos, a sazonalidade da produção, ao oportunismo nas negociações e a falta de coordenação e entrosamento entre os elos da cadeia produtiva.

Sintetizando-se os achados da literatura, apresenta-se na Tabela 1 as possíveis vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.

**Tabela 1.** Possíveis vantagens e desvantagens das alianças estratégicas (Fonte: 12)

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Compartilhamento de recursos, capacidades e competências	Alocação de recursos específicos
Agregação de valor ao produto	Necessidade de investimento
Melhoria de acesso ao mercado	Redução de flexibilidade
Conhecimento da demanda	Necessidade de exclusividade
Fortalecimento das operações da cadeia	Rigidez nas estruturas organizacionais
Gestão e controle das atividades da cadeia	Redução de controle gerencial
Melhoria da capacidade tecnológica	Impossibilidade de barganha
Desenvolvimento de habilidades organizacionais	
Incremento de rentabilidade	

Segundo Rocha *et al* (25), as alianças na cadeia da carne bovina são estratégias comerciais utilizadas em vários países. Tanto na Austrália quanto nos Estados Unidos, esta iniciativa é feita, na maioria das vezes, em conjunto com associações de raça e com o apoio do governo.

No Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul, tradicionalmente voltado para a pecuária de corte, têm se destacado em termos de organização da cadeia produtiva da carne e criação de alianças estratégicas, tendo sido pioneiro neste tipo de iniciativa.

Em 1996, por 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 parceria vertical da cadeia da carne bovina no Brasil. A Aliança Mercadológica, como foi chamada, inspirou, posteriormente (em 1997), a Aliança Mercadológica de São Paulo, coordenada pelo FUNDEPEC (10). A partir daí, a maior parte das alianças surgidas (Programa Carne Pampa, Programa Carne Angus Certificada, Nelore Natural, entre outras), teve como aglutinador a raça bovina, que serviu como marco do padrão a ser seguido. Nesse sentido, apresenta-se a seguir um case de sucesso na cadeia produtiva da carne do Brasil, o Programa Carne Angus Certificada.

### **Case de sucesso: Programa Carne Angus Certificada**

O objetivo principal da aliança surgiu da possibilidade de agregar valor ao produto, a partir da diferenciação obtida com o desenvolvimento de uma marca em carne bovina. A marca de carne bovina “Angus”, apesar de ainda não existir nesta época no mercado brasileiro, já era reconhecida pela sua qualidade nos principais mercados mundiais (Austrália, Argentina, Estados Unidos). Nesse sentido, ao final de 2002, a indústria frigorífica procurou a associação de raça na tentativa de criar um programa de produção e comercialização de carne de qualidade, tendo em vista que esta seria uma forma mais eficiente de se buscar a padronização do produto final, pois os animais seriam oriundos de um único tipo racial. Assim, em fevereiro de 2003 deu-se início ao Programa de Carne Certificada da Associação Brasileira de Angus.

Desta forma, indústria e produtores decidiram se unir em um projeto, que teve por objetivo agregar valor ao produto final, garantindo aos produtores uma remuneração diferenciada no médio prazo e garantindo à indústria a produção de um produto valorizado pelo mercado consumidor. Além disso, ficou estabelecido que a associação ficasse

responsável pela certificação, acompanhando todo o processo de produção até o produto final. Para obter a conformidade do produto, as empresas optaram pela aliança, valorizando o relacionamento mais próximo dentro da cadeia, beneficiando animais que estivesse dentro dos padrões desejados.

As características que diferenciam o produto da aliança, definidas no Projeto Carne Certificada são: o padrão dos animais (idade, raça, acabamento de gordura), a certificação de origem pela associação de raça, e o fornecimento de informações relevantes ao consumidor (informações nutricionais, data de validade, entre outros).

Em relação ao relacionamento entre os elos, a indústria frigorífica realiza o pagamento por qualidade de carcaça e trabalha com um programa de bonificação que prevê benefícios financeiros aos produtores que planejem suas escalas de abate. Estas ações gerenciais, que diferenciam esta empresa das concorrentes, visam beneficiar os produtores mais eficientes e reduzir as incertezas no abastecimento de matéria-prima da indústria.

A força da aliança atraiu a atenção do elo distribuidor, e após seis (6) meses do início da certificação, o varejo manifestou seu interesse na parceria. O período subsequente envolveu negociações de contratos, da comercialização, definição da marca e posicionamento e estabelecimento padrão dos produtos (cortes, especificações) sendo que em fevereiro de 2004 o produto chegou às gôndolas da rede de supermercado. Para a aliança, foi criada uma nova marca de carne bovina, extensão da marca própria da rede de supermercado, porém com identificação visual e nome da raça, incluídos na logomarca desenvolvida para a aliança: Zaffari-Angus.

De 2003 até o fim de 2006, foram certificados mais de 250.000 animais de aproximadamente 270 produtores sendo a carne comercializada sob a marca Zaffari-Angus no mercado doméstico interrompentemente. Os abates têm aumentado de forma crescente e em vários meses de 2006 foram registrados valores de 8.000 animais certificados, um número expressivo quando comparado com valores inferiores a 500 animais apresentados ao início do

programa. Com o amadurecimento do trabalho e incremento nos volumes a aliança passou a atender contratos de exportação para a Alemanha.

A raça Angus a evoluído a nível nacional em conseqüência de sua utilização nos cruzamentos industriais. Apesar de serem inegáveis os ganhos de produtividade decorrentes de programas de cruzamento bem organizados também é um fato que existem problemas na comercialização deste tipo de produto devido principalmente a falta de padronização de raças e a falta de terminação. Para contornar este problema a ABA iniciou em 2007 iniciou uma nova parceria com o frigorífico Marfrig Ltda (Promissão – SP) buscando certificar a Carne Angus de qualidade de modo a que na venda dos novilhos os produtores possam receber os diferenciais da carne de qualidade.

Entre as principais vantagens da aliança pode-se destacar:

1. Compartilhamento de recursos, capacidades e competências. A idéia da parceria é de realmente atuar como uma cadeia, ou seja, estabelecendo uma sinergia entre os elos, que permita melhorias nos fluxos de produtos e informações;
2. Volume e qualidade de produto, estabelecendo um padrão que pode permanecer por um longo período de tempo. Nesse sentido, a parceria melhora o acesso aos mercados, pois são mais agentes controlando a qualidade, a entrega, e buscando novos mercados;
3. A criação e desenvolvimento de um produto de maior valor agregado acabam criando um diferencial tecnológico importante. O produto tem confiabilidade e garantia, atributos que o mercado comprador de carne bovina deseja hoje em dia;
4. Fortalecimento das operações de cadeia, pois a parceria aumenta a produtividade, uma vez que o volume produzido e o desenvolvimento do projeto fazem com que o volume de carne demandada seja cada vez maior. No longo prazo, isso se traduzirá em mais lucro e no crescimento dos negócios, a partir do reconhecimento da marca;
5. Qualificação de processos e dos recursos humanos - estruturas organizacionais mais profissionalizadas;

6. Visibilidade para a Associação Brasileira de Angus e aumento na sua participação no mercado, além da divulgação da própria raça e sua identificação com produto de qualidade;
7. Para o varejo, possibilidade de agregar valor, ligação da marca com qualidade; fidelidade e preferência do consumidor;
8. Para o consumidor: produto premium na gôndola, com qualidade constante;
9. Preço diferenciado pago atualmente pelo frigorífico - em torno de 10% a mais que os demais frigoríficos
10. Redução da incerteza – produtor tem venda certa do produto; acesso ao mercado;
11. Capacitação dos produtores, estímulo a melhoria nos índices de produção;

A aliança possui poucas desvantagens percebidas pelos participantes, mas pode-se destacar:

1. A necessidade de exclusividade com uma indústria e com uma rede de supermercados no mercado do Rio Grande do Sul torna as negociações um pouco mais difíceis, reduzindo um pouco o poder de barganha das partes.

2. Como a marca envolve principalmente os nomes da Associação e do varejo (Zaffari Angus), o frigorífico considera-se em desvantagem. No entanto, para a Associação, esta estratégia garante a sobrevivência do programa, caso a indústria opte por mudanças ao longo do processo.
3. Para o varejo, a única desvantagem seria o fim da aliança, pois os consumidores, já acostumados com a qualidade e disponibilidade do produto, seriam prejudicados
4. Por fim, concorda-se que medidas oportunistas e a falta de confiança são os piores inimigos das alianças.

Por outro lado, os fatores considerados fundamentais para o sucesso das alianças podem ser identificados como o comprometimento, o suprimento de produto, a constância na entrega e a padronização de produto. Com estas características, é possível manter o cliente satisfeito, garantindo durabilidade e fidelidade à marca. Conclui-se que a aliança estratégica realmente consegue agregar valor não apenas ao produto final, mas a todos os envolvidos nela, através da valorização que o mercado provê.

## Referências

1. Bankuti FI, Machado Filho CP. Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil. In: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
2. Barcellos MD, de Ferreira GC. Adequação entre demanda e características da oferta: uma análise de marcas em carne bovina. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 28, Atibaia, SP. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003. p.35-39.
3. Bliska FMM, Parré JL, Guilhoto JJM. O programa de produção de carne qualificada de bovídeos no Estado de São Paulo sob o enfoque da Teoria dos Jogos. *Informações Econômicas*, V. 28, N. 2, Fev. São Paulo, 1998.
4. Cooper M, Elram L. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. *International J Log Manag* 1993; 4:.
5. Degand J, Pirotte N, Frahan B. Supply strategies in the European Off-season fruit Sub-sector. In: International Conference of chain management in agrobusiness and the food industry, III. Proceedings Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 1998.
6. Doz Y, Hammel G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
7. Euromonitor. Global Market Information Database. Acesso em Janeiro de 2007.
8. Farina EQ, Azevedo P, Saes M. Competitividade: Mercado, Estado e Organizações, PENSA, Editora Singular, São Paulo, 1997.
9. Farina EQ, Zilbertajn D. Competitividade e organização das Cadeias Agroindustriais. Texto preparado para o IICA, 1993.

10. Felício PE de. Sistemas de aualidade Assegurada na Cadeia de Carne Bovina: A Experiência Brasileira. In: I Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia de Carnes, 2001, São Pedro. Anais... Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos/Centro de Tecnologia de Carnes, 2001. p.342-355.
11. Ferreira GC. Gerenciamento de cadeia de suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. 217 p.
12. Ferreira GC, Barcellos MD. de. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 29, Curitiba, PR. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
13. Gulati R. Alliances and networks. *Strat Manag J* 1998; 19: 293-317.
14. Hitt M, Ireland D, Hoskisson R. *Strategic management: competitiveness and globalization*. London: South-Western Publishing, 2001.
15. Hobbs JE, Young LM. Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Manag* 2000; 5:131-141.
16. IEL, CNA, SEBRAE. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília, 2000.
17. Jogen WMF, Meulenbergt MTG. Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance. Wageningen Pers, Wageningen, 1998.
18. Lambert DM, Emmelhainz MA, Gardner JT. Developing and implementing supply chain partnerships". *International J Log Manag* 1996; 7:1-17.
19. Lazzarini SG. Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Anais. São Paulo. 1995.
20. Lewis J. *Partnership for profit*. New York: Free Press, 1990.
21. Noordewier TG, John G, Nevin JR. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *J Marketing* 1990; 54:80-93.
22. Oliver C. Determinants of inter-organisational relationships: integration and future directions. *Acad Manag J* 1990; 15:241-265.
23. Perosa JM. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENZA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
24. Pigatto G, Silva A L da, Souza F HM de. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENZA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
25. Rocha JCM de C, Neves MF, Lobo RB. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: International Conference on Agri-food cahine/networks economics and managment 3. Ribeirão Preto, SP. Proceedings. Ribeirão Preto: PENZA, 2001. p. 1-13.
26. Simchi-Levi D, Kaminsky P, Simchi-Levi E. *Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
27. Spriggs J, Hobbs J, Fearn A. Beef producer attitudes to coordination and quality assurance in Canadá and the UK. *International Food Agribusiness Manag Rev* 2000; 3:95-109.
28. Vinholis M de MB. Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da Economia dos Custos de Transação. II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENZA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
29. Ziggers GW, Trienekens J. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: developing successful partnerships. *International J Prod Econ* 1999; 60-61:271-279.
30. Zylbersztajn D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Zylbersztajn D, Neves M. (Eds): *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*, Pensa, Pioneira, São Paulo, 2000.