

VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA

Advantages and disadvantages of strategic alliances: an analysis based on the beef productive chain agents' view

Gabriela Cardozo Ferreira¹, Márcia Dutra de Barcellos²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar as vantagens e desvantagens das alianças em cadeias agroindustriais, a partir da percepção dos agentes participantes de uma aliança específica estabelecida na cadeia da carne bovina. A análise está baseada na percepção dos parceiros principais: empresa varejista, indústria frigorífica e associação de produtores de raça, que estabeleceram uma parceria para a produção de um produto diferenciado e a criação de marca em carne bovina. O estudo também se propõe a identificar as principais causas de sucesso nas alianças, sob a ótica dos agentes, assim como as principais causas de insucesso, visando um maior entendimento sobre os fatores que conduzem à manutenção e à durabilidade das mesmas no mercado. Os resultados indicam que a percepção dos agentes é bastante semelhante em relação às desvantagens e vantagens da aliança, sendo estas mais valorizadas pelos parceiros, que consideram como principais a diferenciação do produto, o acesso ao mercado e a maior estabilidade na produção. São consideradas condições de sucesso das alianças o comprometimento dos agentes e a regularidade da produção, causas das principais falhas nas iniciativas que não tiveram continuidade.

Palavras-chave: alianças estratégicas, cadeia agroindustrial, carne bovina.

ABSTRACT

This paper proposes to analyse the advantages and disadvantages of strategic alliances in agri-food chains, based on the perceptions of participating agents from a specific beef productive chain. The analysis is therefore based on the alliance's main partners' view: retail, abattoir and beef producers. Their objective was to produce a differentiated product and to develop a beef brand to be commercialized at retail level. In addition, this study also proposes to identify the main factors impacting in the success of alliances, from the agents' point of view, as well as the main causes of failure in this kind of strategy, allowing for a better understanding of the factors that can maintain such alliances in the market. The obtained results indicate that the perception of the agents is very similar regarding both advantages and disadvantages of the alliance. Nevertheless, the advantages are more valorised by the agents, and they refer to product differentiation, market access and more stability in the production. Commitment and regularity in the production are considered the core conditions for success; on the other hand the lack of such characteristics was considered the main cause of failure in alliances that failed to have continuity in the past.

Key words: strategic alliances, agri-food chains, beef.

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre alianças entre empresas, abordada muitas vezes do ponto de vista estratégico, vem crescendo, no que se refere à análise destas nas cadeias do agronegócio. Possivelmente, a causa seja exatamente o fato de que estas alianças, também conhecidas como alianças mercadológicas (BANKUTI & MACHADO FILHO, 1999; PEROSA, 1999; ROCHA et al., 2001) têm aumentado em número no Brasil e também em outros países. De forma geral, os autores trabalham, principalmente, caracterizando a estrutura das alianças e seus objetivos, pouco abordando as vantagens e não tratando das desvantagens das mesmas.

Com o objetivo de analisar a percepção dos agentes participantes das alianças sobre vantagens, e principalmente sobre as desvantagens, por serem menos exploradas, este artigo trata de uma aliança específica estabelecida na cadeia da carne bovina. A análise está baseada na percepção dos parceiros principais: empresa varejista, indústria frigorífica e associação de produtores de raça, que estabeleceram uma parceria para a produção de um produto diferenciado de carne bovina.

Na seqüência, apresenta-se a base dos conceitos utilizados, referentes a alianças em cadeias de produção de forma mais geral e, em seguida, discute-se especificamente o estabelecimento destas alianças em cadeias alimentares e na cadeia da carne bovina, como

¹Doutora em Administração – Professora e Pesquisadora do Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/ PUCRS – Av. Ipiranga, 6681 – prédio 50 – sala 1105 – Porto Alegre, RS – 90619-900 – gcferreira@pucrs.br

²Doutoranda em Agronegócios do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS – PhD Fellowship da University of New England UNE, Austrália, Mestre em Agronegócios, Médica Veterinária – Rua Dr. Pio Ângelo, 68 – Porto Alegre, RS – 91760-300 – mdutrab@terra.com.br

Recebido em 30/10/05 e aprovado em 25/07/06

uma forma de aumentar sua competitividade. Na seção 4 são descritos o método e os procedimentos utilizados no trabalho. A seção 5 apresenta os resultados e análise do caso e, finalmente, são descritas as principais conclusões.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM CADEIAS DE PRODUÇÃO

Do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas: desenvolver as atividades internamente, adquirir empresas que tenham habilidades e recursos especializados, transacionar via mercado e, finalmente, desenvolver alianças estratégicas com outras empresas. Dependendo dos recursos e habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para aquisição destes recursos e da existência de um mercado ofertante dos produtos e serviços necessários, as empresas podem escolher entre as três primeiras alternativas ou, ainda, optar pelo desenvolvimento de alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com seus custos, garantindo as condições necessárias que, muitas vezes, não são encontradas nas transações de mercado.

Alianças estratégicas são um tipo de estratégia de cooperação explícita entre empresas (HITT et al., 2001). 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 entrada em mercados onde não seria possível entrar de forma isolada.

Gulati (1998) define alianças estratégicas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços, e podem ocorrer por uma série de motivos e objetivos, variando na forma, tanto em nível vertical como horizontal.

De acordo com Hitt et al. (2001), existem três tipos de alianças estratégicas. O primeiro é a *joint venture*, em que uma nova empresa é criada para atender aos interesses dos parceiros; o segundo tipo é uma *equity strategic alliance*, na qual parceiros detêm percentuais diferenciados de um negócio e, finalmente, o terceiro tipo é uma *nonequity strategic alliance*, formada a partir de arranjos contratuais de fornecimento, produção ou distribuição de bens e serviços sem divisão de ganhos. O tipo que mais interessa a este trabalho é a aliança estratégica complementar, 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.

As alianças têm pelo menos três objetivos distintos, de acordo com Doz & Hamel (2000): cooptação, co-especialização, aprendizagem e internalização. Na cooptação, as empresas procuram estabelecer alianças que sejam capazes de alavancar sua capacidade competitiva, seja neutralizando possíveis concorrentes, seja criando economias de escala a partir da aproximação entre as empresas envolvidas. O objetivo da co-especialização refere-se à criação de valor a partir do compartilhamento de recursos, posições, habilidades e conhecimento pelas empresas, de forma que os mesmos sejam melhor aproveitados quando utilizados de maneira conjunta. Este tipo de aliança reúne parceiros cujas capacidades são complementares para a exploração de uma oportunidade específica. O terceiro objetivo que pode ter uma aliança envolve a aprendizagem e a internalização de conhecimentos obtidos a partir do trabalho conjunto com os parceiros, tanto na apropriação de conhecimento existente quanto no desenvolvimento de novos conhecimentos.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas (YOSHINO & RANGAN, 1996). O elo entre elas é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando um intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos. Para os autores, uma aliança estratégica é definida quando possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes:

1. as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
2. as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez, o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
3. as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos, entre outros.

Para avaliar a viabilidade de uma aliança estratégica, a análise deve contemplar diversos aspectos (DOZ & HAMEL, 2000; LEWIS, 1990; SIMCHI-LEVI et al., 2003) que serão tratados a seguir.

Um dos principais objetivos das alianças é a **agregação de valor ao produto**, elemento fundamental do qual depende o sucesso das mesmas. 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. De acordo com Stank & Crum (1999), a gestão da cadeia de suprimentos, a partir das alianças entre as empresas que fazem parte dela, é importante para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado ao consumidor (ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999). Especificamente no caso de produtos alimentares, em que verifica-se a tendência de início de processos de diferenciação, as parcerias nas cadeias de produção têm possibilitado a agregação de valor às matérias-primas por parte dos produtores primários (HOBBS & YOUNG, 2000). Dessa forma, apesar de existirem problemas no relacionamento entre os agentes das cadeias agroindustriais, as oportunidades de relacionamentos mais próximos são crescentes, conseqüência da demanda dos consumidores por produtos cada vez mais refinados e adaptados às suas necessidades (JONGEN & MEULENBERG, 1998; ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999).

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, por meio da complementaridade, para atender às necessidades dos clientes. As alianças entre empresas são importantes no desenvolvimento de vantagens competitivas relativas ao acesso a novos mercados, a partir da superação de barreiras de entrada existentes (OLIVER, 1990; SIMCHI-LEVI et al., 2003) e da melhoria na distribuição dos produtos a jusante na cadeia de produção.

O **fortalecimento de operações**, a partir da redução de ciclo e custos de produção, e otimização dos recursos compartilhados, também é uma resultante positiva para empresas. De acordo com Oliver (1990), o desenvolvimento de parcerias entre organizações tem sido incentivado por diversas melhorias obtidas pelas empresas, no que se refere à operação interna. Entre elas está a redução do custo unitário, das perdas e do tempo de processamento, tendo como conseqüência o aumento de retorno sobre os ativos. Outras vantagens na operação ao longo da cadeia produtiva referem-se à redução nos custos de transporte, manuseio, embalagem e processamento das informações, o que também resulta em maior eficiência operacional.

A **melhoria da capacidade tecnológica** é outra vantagem encontrada nas alianças, quando habilidades são compartilhadas entre os parceiros (HITT et al., 2001). As mudanças tecnológicas podem ser facilitadas se um dos parceiros domina uma determinada tecnologia (ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999). De maneira geral, a facilidade de adoção de novos padrões

é tanto maior quanto mais próximo for o relacionamento entre os elos. Com relações mais estáveis é possível promover investimentos e ter maiores garantias de retorno dos mesmos.

O **aumento da rentabilidade** é um dos objetivos primordiais dos negócios e pode ser alcançado com um relacionamento mais próximo entre as empresas de uma cadeia de produção (COOPER & ELRAM, 1993). Isso pode ser obtido a partir do volume comercializado, do compartilhamento dos ativos, da redução de estoques e da maior estabilidade na produção e nas vendas (NOORDEWIJER et al., 1990), entre outros fatores. Nesse sentido, as alianças possibilitam incrementos nas habilidades organizacionais, a partir do compartilhamento de conhecimentos de gestão entre as empresas, e incrementos de rentabilidade, a partir da redução de custos fixos e compartilhamento de riscos (ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999).

Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a **compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas** (COOPER & ELRAM, 1993) e o equilíbrio entre contribuições e benefícios. Estes elementos devem ser considerados justos pelos parceiros (SIMCHI-LEVI et al., 2003; ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999), ou seja, é importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria (LAMBERT et al., 1996).

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 (SIMCHI-LEVI et al., 2003). Quando não existe confiança, os parceiros têm que alocar mais recursos e esforços para monitorar as atividades na cadeia. Nesse sentido, a confiança é um ativo importante, visto que é difícil conseguir especificar todos os aspectos de uma relação/operação em um contrato (SIMON, 1965; WILLIAMSON, 1985).

Para Degand et al. (1998), a confiança entre agentes da cadeia produtiva de frutas frescas no Reino Unido foi o principal mecanismo de coordenação encontrado. Em função das incertezas do mercado, torna-se difícil estabelecer cláusulas contratuais a serem seguidas, como quantidades e preços, o que faz com que a confiança entre os agentes, desenvolvida a partir de relacionamentos de longo prazo, substitua os contratos na governança da cadeia produtiva (ZANQUETTO FILHO et al., 2003).

Os principais riscos associados ao não estabelecimento de condições adequadas nas alianças são os **contratos inadequados** e a **falha no compartilhamento de recursos complementares** (HITT et al., 2001). Frente a eles, a parceria deve ser gerenciada de forma a estabelecer contratos detalhados e garantir seu monitoramento ou promover o desenvolvimento de relacionamento baseado na confiança.

3 ESTABELECIMENTO DE ALIANÇAS EM CADEIAS ALIMENTARES

Algumas mudanças vêm ocorrendo no que se refere à organização de cadeias produtivas de alimento no mundo (DEGAND et al., 1998; SPRIGGS et al., 2000) e vêm sendo também observadas no Brasil (FARINA et al., 1997; ZYLBERSTAJN, 2000) e especificamente na cadeia da carne bovina (FERREIRA, 2002).

Uma das principais mudanças é o domínio das cadeias alimentares por parte das empresas varejistas. Para Zanquetto Filho et al. (2003), na cadeia de frutas e vegetais, os compradores intermediários-chave, isto é, as grandes redes de supermercados, são o elo mais forte na negociação. Assim, se os fornecedores, que são o elo mais fraco do relacionamento, têm a possibilidade de alcançar os benefícios das parcerias, aumenta, sobremaneira, a possibilidade do relacionamento denominado “ganha-ganha”. Esse estilo de relacionamento cria condições necessárias para que aumentem as chances de parcerias de sucesso.

Outras mudanças referem-se ao desenvolvimento de marcas próprias e, em função disso, melhor estruturação das cadeias de suprimentos. Esta estruturação passa pelo desenvolvimento de novas formas de relacionamento com fornecedores, tanto industriais como do segmento de produção primária, que garantam qualidade, volume e regularidade necessários ao atendimento da sua demanda.

Na cadeia da carne bovina, é bastante conhecida a falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima, quando comparada com as cadeias produtivas de aves e suínos. 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. Essa falta de coordenação faz com que não exista uma estratégia de produção no âmbito da cadeia como um todo, sendo que cada segmento trabalha isoladamente, resultando em perda de competitividade do conjunto.

Por outro lado, identifica-se o surgimento de novas formas de organização entre os agentes da cadeia da carne

bovina, no sentido de garantir a sua competitividade (BARCELLOS & FERREIRA, 2003; FERREIRA, 2002). Estas iniciativas referem-se à associação entre produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas, mais conhecidas como alianças 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 (PEROSA, 1999; ROCHA et al., 2001). Os autores identificam as causas da criação das referidas alianças como uma forma de agregação de valor ao produto carne bovina (ZIGGERS & TRIENEKENS, 1999), por meio de um relacionamento mais próximo entre os agentes da cadeia (BANKUTI & MACHADO FILHO, 1999; VINHOLIS, 1999, 2000).

Os benefícios potenciais dessas alianças para o produtor rural, de acordo com estudo realizado por IEL (2000), são: 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 e 4) ganhos em termos de diferenciação do produto a longo prazo. 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 de um produto com garantia de origem e qualidade ao consumidor final.

Os principais entraves à organização da cadeia referem-se ao oportunismo dos agentes e à falta de confiança entre os mesmos (BANKUTI & MACHADO FILHO, 1999; BLISKA et al., 1998; PIGATTO et al., 1999). Isso condiciona alianças em que a quebra contratual (WILLIAMSON, 1985) é freqüente e, conseqüentemente, também as interrupções no funcionamento (ZYLBERSTAJN, 2000). Outro problema é a valorização do produto final, visto que o consumidor ainda não reconhece a diferença entre o produto comum e o produto originário de animais jovens (PIGATTO et al., 1999; IEL, 2000). Muitas alianças são baseadas em incentivos do tipo isenção ou redução de impostos, mas este elemento também não tem sido suficiente para sustentar os investimentos realizados na cadeia, dada a

necessidade de manutenção do preço final do produto diferenciado semelhante à carne comum (PIGATTO et al., 1999; BANKUTI & MACHADO FILHO, 1999). A ausência de um planejamento estratégico realizado em conjunto pelos participantes também é uma das causas do insucesso de diversas alianças no Brasil (PEROSA, 1999; PIGATTO et al., 1999).

Um dos principais entraves ao sucesso dessas iniciativas é a ausência de cooperação (BLISKA et al., 1998). De acordo com Rocha et al. (2001), os principais problemas enfrentados pelas alianças referem-se à falta de padronização, à irregularidade de oferta de novilhos, à sazonalidade da produção, ao oportunismo nas negociações e à falta de coordenação e de entrosamento entre os elos da cadeia produtiva. As vantagens, no entanto, compreendem 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.

Para Ziggers & Trienekens (1999), algumas características específicas do mercado e da produção das cadeias de suprimentos de alimentos são motivos adicionais que podem dificultar a coordenação vertical, como perecibilidade dos produtos, variabilidade na qualidade e quantidade dos suprimentos (em função das variações biológicas, sazonalidade, fatores aleatórios relacionados ao clima, doenças ou outros riscos biológicos), diferenças no tempo de produção e complementaridade dos insumos, pois é impossível produzir apenas o que é requerido pelo mercado (os animais, por exemplo, produzem subprodutos além da carne).

A partir das vantagens e desvantagens descritas na literatura sobre o estabelecimento de alianças estratégicas em cadeias produtivas, na seção seguinte, descrevem-se o método e os procedimentos utilizados no trabalho.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

O presente estudo é caracterizado como pesquisa exploratória, que tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno (TRIPODI et al., 1981). A utilização deste tipo de estudo justifica-se em função do caráter de descrição e exploração de um fenômeno, no caso, a aliança entre agentes dentro de uma cadeia produtiva. A partir dessa exploração é possível a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (MATTAR, 1993). Ao mesmo tempo, a pesquisa é um estudo em profundidade, que visa analisar todos os aspectos envolvidos na questão de pesquisa.

O método adotado no presente trabalho foi o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI et al., 1981). O caso estudado é o de uma aliança estabelecida entre empresas da cadeia agroindustrial da carne bovina.

Essa aliança compreende uma empresa varejista, um frigorífico e uma associação de produtores de raça bovina de corte. Entretanto, não será feita a identificação da aliança estudada, acatando solicitação dos representantes das empresas. O propósito da parceria entre estas empresas é o estabelecimento de um produto de qualidade na carne bovina, a partir de características específicas da raça envolvida, bem como da qualidade do processo realizado por todos os agentes envolvidos. A escolha do caso foi feita por conveniência, considerando o acesso às empresas, de forma a garantir a obtenção dos dados necessários para atender aos objetivos da pesquisa.

Em função do objetivo da pesquisa, de identificar a percepção dos agentes sobre vantagens e desvantagens da aliança, os elementos de análise foram estabelecidos a partir de revisão de literatura sobre o tema. Esses elementos são apresentados no Quadro 1.

Esses elementos serviram de roteiro para a coleta de dados, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os entrevistados foram questionados sobre vantagens e desvantagens da aliança, para sua empresa e para os demais parceiros, inicialmente de uma forma ampla e, no decorrer da entrevista e de acordo com as respostas obtidas, elementos não contemplados previstos para a análise eram questionados especificamente.

Foram realizadas três entrevistas em profundidade com os principais responsáveis pela aliança, em cada uma das empresas participantes. No caso do varejo, foram entrevistados o gerente de perecíveis e o responsável pela categoria carne bovina na empresa. O entrevistado do frigorífico foi seu diretor-presidente e, respondendo pela Associação de Criadores, foi entrevistado o diretor do programa de carne.

As entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora e foram realizadas de forma direta. Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se a análise de conteúdo, procurando-se identificar e caracterizar a percepção dos agentes sobre as vantagens e desvantagens das alianças para sua empresa e para cada um dos parceiros. Também foram analisadas as percepções sobre os motivos de insucesso de alianças que não tiveram continuidade na cadeia produtiva da carne, bem como quais seriam as condições de sucesso para iniciativas do gênero.

QUADRO 1 – Elementos de análise considerados na coleta de dados.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
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	

Fonte: os autores, com base no referencial teórico utilizado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados e discutidos os resultados encontrados, iniciando-se por uma caracterização da aliança, seguida das vantagens e desvantagens percebidas pelos agentes, causas de fracasso e condições de sucesso deste tipo de iniciativa.

5.1 Caracterização da aliança

O objetivo principal da aliança é a possibilidade de agregar valor ao produto, a partir da diferenciação obtida com o desenvolvimento de uma marca em carne bovina. Nesse sentido, ao final de 2002, a empresa frigorífica procurou a associação de produtores 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 uma única raça. Assim, em fevereiro de 2003, teve início o Programa de Carne Certificada da associação, que representa os criadores de uma raça reconhecida pelo mercado como produtora de carne de qualidade.

Dessa forma, frigorífico e produtores decidiram unir-se em um projeto que teve por objetivo agregar valor ao produto final, garantindo aos produtores uma remuneração diferenciada e garantindo à indústria a produção de um produto valorizado pelo mercado consumidor. Além disso, ficou estabelecido que a associação seria a responsável pela certificação de origem, acompanhando todo o processo de produção até o produto final. Para obter conformidade do produto, as empresas optaram pela aliança, valorizando o relacionamento mais próximo dentro da cadeia, beneficiando animais que estejam 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 produtores 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 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 o estabelecimento do padrão dos produtos (cortes, especificações); 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.

5.2 Vantagens percebidas pelos agentes

Neste item, serão descritas as vantagens percebidas pelos agentes e abordadas as percepções da indústria, dos produtores e do varejo.

5.2.1 Indústria frigorífica

A indústria frigorífica percebe muitos benefícios para sua empresa com relação à nova parceria. No seu

entender, o compartilhamento de recursos, capacidades e competências já é uma realidade, mas ainda pode melhorar muito. Na visão do entrevistado: *“Atualmente, os principais recursos compartilhados são os recursos humanos e as competências, orientados para o atendimento das necessidades da demanda. A tendência é que esse compartilhamento venha a ocorrer não apenas entre as organizações parceiras, mas também com relação aos clientes e com os próprios fornecedores”*. Isso significa que 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.

Segundo a empresa, a grande oportunidade da parceria se manifesta quando se trabalha com volume e qualidade de produto, estabelecendo-se um padrão que permaneça por um longo período de tempo. Nesse sentido, a parceria melhora o acesso aos mercados, pois há mais agentes controlando a qualidade, a entrega e buscando novos mercados. Além disso, não existe a percepção de que a parceria constitui uma barreira de entrada a concorrentes: *“Considero que cada empresa tem suas particularidades e seu espaço. Nós, nesta aliança, temos ainda muito espaço para conquistar”*.

A aliança tem como benefício o fato de que a criação e o 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 nos dias de hoje. Porém, o entrevistado afirma: *“ainda há espaço para melhorias tecnológicas, principalmente no elo indústria”*.

Em relação ao fortalecimento das operações de cadeia, acredita-se que 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.

Segundo o entrevistado, quando uma indústria entra em programas de parcerias, buscando qualificação dos produtos, acaba qualificando também processos e recursos humanos. Na sua opinião, a indústria já evoluiu muito nesse sentido, tendo a parceria sido fundamental para o ajuste e melhorias já verificadas: *“As estruturas organizacionais vão ficando mais profissionalizadas e tudo isso melhora o próprio atendimento às necessidades da parceria”*. Quanto à rentabilidade, considera-se que há melhora, uma vez que, atualmente, o custo é muito alto

na entressafra e mais baixo na safra *“... mas a integração diminui gargalos, aumenta a eficiência e permite o planejamento da entrada de animais na indústria, fato que não ocorreria se não houvesse predisposição para o estreitamento no relacionamento entre produtor (associação) e indústria”*.

Para a associação de produtores, o entrevistado representante do frigorífico considera que a maior vantagem é a possibilidade de aumentar sua participação no mercado, além da divulgação da própria raça e sua identificação com produto de qualidade. Em relação ao varejo, a percepção do representante do frigorífico é que sua vantagem principal reside na qualidade do produto ao qual o mesmo tem acesso por meio da parceria.

5.2.2 Associação de produtores

Para a associação de produtores, um dos principais benefícios percebidos pelo produtor que participa da aliança é o preço pago atualmente pelo frigorífico, em torno de 10% a mais que os demais frigoríficos. *“Não está apertando os produtores, embora as negociações sejam difíceis”*. A indústria frigorífica, parceira da associação, tem tradição no mercado, é líder do mercado de carne de qualidade no Estado do Rio Grande do Sul e é exportadora, conseguindo remunerar melhor os produtores porque também vende mais caro.

Outra grande vantagem, segundo o entrevistado, é a redução da incerteza, visto que o comprador é certo, há uma negociação prévia e não é preciso *“sair buscando comprador a cada lote de animais a ser vendido”*. Assim: *“... o acesso ao mercado é uma das principais vantagens, visto que estamos trabalhando com o melhor frigorífico e o melhor varejo. A rede varejista parceira tem tradição em produtos de qualidade, inclusive carne, o que faz com que seja benéfico associar nossa marca à marca deles. Também a indústria frigorífica é uma empresa reconhecida no mercado da carne bovina e tem mercados conquistados também no exterior. O consumidor final compra a carne no varejo e a iniciativa é uma maneira dos produtores chegarem até lá.”*

De acordo com o entrevistado, é preciso ter noção de que o cliente da associação, de qualquer produtor, é o consumidor final, não o frigorífico ou o varejo. É preciso que o consumidor final conheça o produto e reconheça a marca da associação como um marca de qualidade. *“Por isso, o trabalho em cima da fixação da marca é fundamental, mesmo que inicialmente a gente não ganhe tanto como poderia ou gostaria, mas é importante, nessa etapa, solidificar a marca da associação na cabeça do*

consumidor. Pelas empresas com as quais estamos associados, que têm tradição em qualidade, isso ajuda, mesmo que não seja a marca só da associação, mas ela está lá, e o consumidor vai aprendendo a identificá-la”.

Na visão do representante da associação de produtores, a questão da transferência de informações poderia ser mais utilizada, o frigorífico poderia utilizar mais os produtores que já estão participando, engajados na iniciativa para conseguir aumentar a participação e, conseqüentemente, a produção. Para os produtores, a iniciativa facilita bastante o acesso às informações de mercado, por trabalhar com outros elos da cadeia, possibilitando a obtenção de conhecimento da demanda e da operação da indústria.

O conhecimento da operação dos outros elos da cadeia produtiva pode melhorar a eficiência do conjunto. Nas palavras do entrevistado: *“Sabemos, pelo frigorífico, por exemplo, que, para uma maior rentabilidade, obtida pela otimização dos custos, é preciso ter uma carga cheia do caminhão, ou seja, 25 animais. Se o produtor se organizar para isso, há uma redução dos custos operacionais da indústria e pode haver uma melhoria na remuneração recebida pelo produtor. Mas, tudo isso se conhece a partir de um relacionamento mais próximo na cadeia”.* É preciso, no entanto, que exista uma real predisposição dos agentes para este trabalho em conjunto, além da obtenção de vantagens para todos os participantes.

O entrevistado relata que existem mudanças necessárias com o estabelecimento da aliança, visto que o produtor precisa adequar seu sistema de produção para produzir os animais que o mercado quer. *“Por exemplo, para exportação, a carcaça tem que ter, no mínimo, 220 kg, o que é uma carcaça maior do que a produzida para o mercado interno como carne de animais jovens. Por outro lado, as informações do mercado internacional indicam que este é o produto que dá maior rentabilidade, porque é necessária uma menor suplementação alimentar. Essa mudança condicionou alterações no sistema produtivo de alguns produtores”.*

Outra vantagem do estabelecimento da aliança é o fato da carne certificada da associação incentivar também outros produtos, tais como genética (produção de touros, venda de sêmen), produção de carneiros, novilhos e venda de fêmeas, por exemplo. Nesse sentido, a partir do incremento da demanda de um produto final da cadeia, outros produtos do elo primário são também incentivados.

Considerando as vantagens para os demais participantes da aliança, a percepção dos produtores é a de que a maior vantagem é a garantia de qualidade do

produto que, além de estar vinculada a marcas de tradição em qualidade, está certificado. Para o varejo e o frigorífico, essa vantagem tem conseqüências diretas sobre sua operação, visto ocorrer o repasse da responsabilidade do controle para outros agentes, no caso, para a associação. Para o varejo, a exclusividade também é uma vantagem, pois somente a empresa participante da aliança dispõe do produto no mercado.

Há, ainda, as vantagens, principalmente para o frigorífico, da redução de sazonalidade e do aumento da fidelidade, do aumento de possibilidade de programação da produção, reduzindo a possibilidade de quebra do programa. A demanda por carne de qualidade é muito maior do que a oferta de animais no padrão desejado, por isso o grande desafio é conseguir ampliar a capacidade produtiva do programa.

5.2.3 Varejo

Na percepção do representante do elo varejista, a principal vantagem da aliança é a possibilidade de ter um produto diferenciado, que atenda à demanda de uma parcela exigente de consumidores. Embora a empresa comercialize outras marcas *premium* na categoria carne bovina, não há garantias de qualidade e de regularidade, como na aliança estabelecida com a associação de raça, em função das relações de mercado. Para o varejo, a partir do profissionalismo da associação e da capacidade da indústria, é possível oferecer ao consumidor um produto sem similares no mercado.

A possibilidade de avançar na customização dos produtos para diferentes nichos, como, por exemplo, o mercado *single*, também é viabilizada por meio da parceria, contando com o conhecimento dos demais agentes para o desenvolvimento de novos produtos, cortes e embalagens. Dessa forma, a parceria permite o compartilhamento de recursos, possibilitando, ainda, a diferenciação no serviço agregado: *“O consumidor, muitas vezes, não sabe porque está comprando determinado produto, porém, é sábio nos determinantes de consumo. Aí é que entra o trabalho conjunto: é preciso treinar os operadores que trabalham junto aos consumidores, disponibilizar informações que possam destacar o produto e sua proposta, valorizar a aliança”.*

O varejo, por meio do conhecimento que tem do consumidor, permite que a parceria esteja orientada para o mercado, fornecendo produtos que estejam adequados às suas necessidades: *“Com a parceria, temos a customização dos nossos pedidos. É um trabalho conjunto. Estamos tentando buscar o mix ideal”.*

A partir dessas vantagens identificadas, existe a expectativa de aumento na rentabilidade do produto para o varejo, em função da exclusividade da marca. Em função disso, *“O grande desafio desta aliança é com a continuidade. Nós investimos neste relacionamento, pois queremos que dure muito tempo (...) Quem dá valor para a marca são os que pensam na perpetuação do negócio”*. Uma das preocupações do varejo em relação à continuidade é exatamente com o investimento realizado na marca do produto que leva o seu nome e o da associação.

O varejo considera que as vantagens para os demais agentes participantes são relativas ao acesso ao mercado e à identificação de seu produto com a marca do varejo. Para a empresa, existe associação, por parte do consumidor, da sua marca com a qualidade de produto, um trabalho que vem sendo desenvolvido ao longo de muitos anos, conferindo confiabilidade para a carne comercializada pela aliança. A empresa ressalta que não são identificadas todas as vantagens potenciais de uma parceria desse tipo, em função da falta de confiança que ainda existe entre os agentes da cadeia de uma forma geral.

5.3 Desvantagens percebidas pelos agentes

A seguir, serão apresentadas as desvantagens percebidas pelos agentes quanto à aliança.

O entrevistado representante da indústria acredita que não existem desvantagens no estabelecimento da aliança. Para ele, a questão da alocação de recursos para a aliança é vista como investimento e não como custo. Quanto à redução da flexibilidade, considera-se contingencial, ou seja, faz parte do negócio. Segundo o entrevistado, “É o pedágio que temos de pagar”. Não é percebida rigidez nas estruturas organizacionais, pois todos os assuntos são sempre discutidos, podendo sempre sofrer alguma alteração.

Em relação aos demais parceiros, não há percepção de desvantagens, entendendo que a parceria tem um futuro promissor, como um bloco comercial de atuação na cadeia da carne bovina. Para o entrevistado, *“O varejo adquire um produto diferenciado que não existe hoje no mercado. O produtor valoriza sua marca. Precisamos somente de mais volume de produção para aumentar nossa força”*.

Para o representante da associação de produtores, talvez a única desvantagem seja o fato de realizar a comercialização com um único frigorífico, em virtude do contrato de exclusividade estabelecido entre as partes. A consequência negativa pode ser a redução do poder de barganha em relação à negociação de preço. Em relação à matéria-prima, não houve necessidade de grandes

investimentos, visto que a maioria dos produtores já trabalha com esse tipo de animal. Não há riscos em não ter mercado para o produto (fora da aliança), pois sempre há demanda para esse tipo de animal.

Quanto aos demais elos, o representante da associação acredita que a principal desvantagem para o frigorífico é o fato da marca da iniciativa estar ligada unicamente ao varejo e à associação mas, estrategicamente, foi uma decisão acertada, pois as duas marcas possuem nome e tradição ligados ao produto de qualidade. Já o varejo não tem desvantagem nenhuma, na opinião desse entrevistado, havendo apenas o risco de perder a marca, caso a iniciativa não se perpetue.

De acordo com o varejo, a única desvantagem para sua empresa seria o fim da aliança. O grande receio é desenvolver todo um trabalho e, depois, correr o risco de extinção do produto e da marca, que leva seu nome: *“No passado tivemos experiências que não deram certo, mas agora estamos confiantes. Decidimos investir no mercado, oferecendo aos consumidores um produto de marca própria, com a chancela de uma associação de raça especializada na produção de carne de qualidade”*.

5.4 Percepções dos agentes sobre as causas de fracasso e condições de sucesso de alianças na cadeia da carne bovina

Os resultados descritos a seguir expressam as percepções dos entrevistados sobre as causas de fracasso de outras alianças que já existiram no mercado.

O frigorífico participou, no passado, de uma aliança com outra associação de produtores, para a produção e a distribuição de carne bovina de qualidade, mas a mesma teve curta duração em função da falta de continuidade de fornecimento da matéria-prima. Na opinião do entrevistado representante do frigorífico, as alianças só funcionam se as relações entre os elos forem sólidas e se o comprometimento com os clientes for real. Ou seja, é a longo prazo que se colhem os bons resultados e as boas oportunidades de negócios, propiciando ganhos para todos os envolvidos. Além disso, é preciso haver confiança e preocupações com a qualidade do produto. Segundo o entrevistado, *“Os insucessos ocorreram graças à falta de confiança entre os parceiros. Estas falhas na comunicação acarretam falhas na programação e não atendimento dos pedidos dos clientes, o que é trágico para uma aliança. Todos ficam com uma má imagem”*.

Além disso, o entrevistado comenta a questão do oportunismo na relação entre os agentes: *“Antes, se especulava muito, isto é, se ganhava muito em pouco.*

Hoje é diferente. Por isso, a longevidade dos relacionamentos e projetos coletivos é fundamental quando se pensa em benefícios para todos os parceiros”.

Para o representante da indústria, o futuro e o sucesso das alianças dependerão da quebra de paradigmas e é isso que está tentando ser feito. Segundo o entrevistado, *“Muitas vezes digo verdades aos produtores que só pensam nos centavos a mais, no ganho imediato e ilusório. Nossa empresa está buscando algo diferente. Queremos uma relação séria com os produtores, com critérios claros de remuneração por qualidade. Antes, produtos bons e ruins iam para a vala comum. Hoje não, já há um reconhecimento de quem investe”.*

De acordo com o representante da associação de produtores, *“As alianças não dão certo porque o produtor é muito volátil, troca de frigorífico por um ou dois centavos. Além disso, é muito arredo à formação de parcerias, qualquer tipo de organização”.* Segundo esse entrevistado, a cadeia é muito desorganizada e heterogênea. Além disso, a forma de comercialização é muito insegura, favorecendo o não pagamento.

Para que as iniciativas tenham sucesso, o produtor tem que acreditar, ser mais otimista e participar mais. É preciso também que existam garantias de comercialização, para evitar a desconfiança. *“Acredito nas iniciativas ligadas às raças de carne, mas todos devem estar comprometidos”.*

Na percepção dos entrevistados do varejo, as alianças não dão certo porque o que está acordado acaba não sendo cumprido: *“Para a distribuição, o fundamental é o fluxo de produtos. Assim, aquilo que é contratado, precisa ser entregue. Por esse motivo, é fundamental o estabelecimento de parcerias, pois a cadeia da carne é muito desorganizada. Com a aliança, pode-se planejar melhor todo o processo”.*

Os fatores considerados fundamentais para o sucesso das alianças são o comprometimento, o suprimento, a constância na entrega e a padronização de produto. Com estas características, é possível manter o cliente satisfeito, garantindo longevidade e fidelidade à marca: *“Temos outro parceiro que nos atende com carne bovina há nove anos. Este tempo nos permitiu fidelizar o consumidor e garantir padrão. E é isso que as outras alianças precisam”.*

Também foi destacada a importância da comunicação para o sucesso das alianças. Desde o produtor até a gôndola, é preciso que todos saibam do programa. A empresa considera fundamental a divulgação do produto e o planejamento das estratégias, para que as ações no ponto de venda sejam efetivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados da análise da aliança estudada, é possível caracterizá-la como uma aliança estratégica complementar (HITT et al., 2001), estabelecida entre parceiros de diferentes elos verticais da cadeia da carne bovina. Essa aliança foi formada voluntariamente a partir de um arranjo contratual entre produtores de bovinos de corte, uma empresa frigorífica e uma cadeia varejista. O objetivo principal focou o fornecimento de bens e serviços complementares entre os parceiros (GULATI, 1998) para a produção de carne bovina com maior valor agregado (HITT et al., 2001). Portanto, caracteriza-se como uma aliança cujo objetivo principal é a co-especialização (DOZ & HAMEL, 2000).

Nessa aliança, o mecanismo de cumprimento das metas está baseado na confiança (DEGAND et al., 1998; ZANQUETTO FILHO et al., 2003), o que, em função do pouco tempo de desenvolvimento da mesma e das relações historicamente adversárias desta cadeia (PEROSA, 1999), indica que existem riscos de falhas na continuidade da aliança. A falta de confiança é uma das causas apontadas pelos entrevistados de não continuidade de outras alianças estabelecidas no passado nessa cadeia.

A partir dos resultados obtidos, chama a atenção, inicialmente, a maior valorização das vantagens em relação às desvantagens da aliança estabelecida, por parte dos participantes. Isso pode explicar porque são encontradas, na literatura, poucas referências sobre as desvantagens, cuja identificação foi uma das motivações da pesquisa. É possível que estas respostas sejam encontradas de forma mais consistente a partir de estudos de iniciativas que não tiveram êxito, ficando como uma proposição para estudos futuros.

Do ponto de vista dos três parceiros, a principal vantagem da aliança é a agregação de valor à carne bovina, a partir da diferenciação dentro dessa categoria de produto. Essa agregação de valor ocorre, basicamente, por meio da criação de marca específica da aliança, sendo suportada por diversas operações em cada um dos elos da cadeia produtiva, caracterizando a complementaridade produtiva. Nesse sentido, os produtores comprometem-se a entregar para abate animais com características específicas de qualidade; o frigorífico realiza a operação de abate, desossa e retalho da carne conforme estabelecido e o varejo distribui o produto ao consumidor final, também de forma diferenciada dos demais produtos ofertados nas suas lojas.

Especificamente para os produtores, estes consideram que a principal vantagem é o acesso ao mercado de um produto com a sua marca. A forma de acesso ao mercado por si só já é um diferencial da aliança, visto que,

na forma tradicional de funcionamento da cadeia da carne, os produtos não têm qualquer identificação, sendo comercializados de forma conjunta com outros de origens diferentes. O acesso ao mercado internacional também é motivo de expectativa por parte da associação, considerando que o parceiro industrial tem acesso ao mercado externo.

O fato de o produto ter a marca da associação é, do ponto de vista do representante da mesma, uma garantia de reconhecimento da qualidade do produto no futuro, independente da continuidade da iniciativa atual. O fato da sua marca estar associada à do varejo, neste caso, também é considerada uma vantagem, tendo em vista estar associada à qualidade pelos consumidores. Os demais parceiros, frigorífico e varejo, têm a mesma visão sobre as principais vantagens para os produtores, salientando acesso ao mercado e conhecimento da marca pelo consumidor.

Do ponto de vista da empresa frigorífica, as maiores vantagens são o acesso ao mercado e a melhoria da operação da indústria. Em relação ao mercado, esta se beneficia em função de ter garantia de colocação de seu produto em uma rede varejista, associada, pelos consumidores, a produtos de qualidade, além de ter estabelecido um canal de comercialização mais próximo com essa empresa.

A operação do frigorífico é otimizada no momento em que se reduz a sazonalidade da produção e a variabilidade na qualidade da matéria-prima recebida. Dessa forma, é possível ao frigorífico programar a produção e, portanto, reduzir seus custos e melhorar a produtividade. Esta é, na visão da associação de produtores, a principal vantagem da aliança para o frigorífico. Já o varejo considera que a identificação do produto com a sua marca é uma garantia de comercialização para o frigorífico.

Para a rede varejista, a principal vantagem é a possibilidade de ter um produto *premium* na categoria de carne bovina, atendendo a nichos de mercado crescentes com garantia de qualidade e regularidade. Os demais agentes da aliança também consideram que esta é a principal vantagem para o varejo, a partir da qual a empresa pode auferir maior rentabilidade com o produto.

As desvantagens da aliança não surgiram dos resultados como algo de muita importância para as empresas entrevistadas. O representante da associação de raça, por exemplo, considera que sua desvantagem é ter que vender unicamente para um frigorífico, o que reduz seu poder de barganha. Os demais agentes consideram que não existem desvantagens para os produtores. A percepção dos

produtores sobre a questão do poder de barganha reflete a tradicional disputa que existe na cadeia, considerando que a escolha do parceiro industrial e a forma da estruturação da aliança foram definidas também pela própria associação de produtores.

O representante do frigorífico considera que a desvantagem para sua empresa está no fato de maiores custos de divulgação, embora também os considere como investimento. Tanto os produtores como o varejo salientam, como desvantagem para a indústria, o fato da marca do produto final não ser identificada com seu nome, o que pode colocar a empresa em situação vulnerável no futuro. Esse risco pode ser reduzido a partir da confiança desenvolvida ao longo do tempo, e é possível que a empresa pressinta esse risco, embora não tenha chamado a atenção para o mesmo.

Não são percebidas desvantagens diretas para o varejo, nem pelos parceiros e nem pela própria empresa que salienta, apenas, o risco de não continuidade da aliança, em função dos investimentos realizados na marca, com o que concorda o representante da associação de produtores.

É possível concluir que a percepção dos agentes participantes da aliança em estudo é bastante semelhante no que se refere às vantagens e desvantagens, embora estas sejam percebidas em menor grau. Também em relação às condições de sucesso das alianças deste tipo e às causas do fracasso de iniciativas realizadas no passado, a opinião dos representantes dos diferentes elos da cadeia é similar. Neste caso, são apontadas: a descontinuidade da produção, o imediatismo dos produtores rurais e o não cumprimento das responsabilidades de cada parceiro como principais causas.

Considerando os resultados obtidos, é possível concluir que os agentes estão otimistas em relação à iniciativa, acreditando que a mesma possa trazer maior rentabilidade para a aliança, embora esse fator não tenha aparecido como uma das principais vantagens. Resta saber, no entanto, se isso vai ocorrer de forma a satisfazer às expectativas dos participantes, de forma que todos percebam que os ganhos são justos e de acordo com o esperado.

O fato de a iniciativa ser muito recente limita um aprofundamento maior em relação às desvantagens percebidas que, talvez, possam ser mais bem analisadas em estágios futuros de desenvolvimento da aliança. Preocupa, no entanto, a aparente falta de análise dos envolvidos em relação aos riscos e desvantagens, principalmente em relação aos parceiros. Isso pode significar uma expectativa superior ao que pode ser

realmente alcançado, além de uma minimização dos custos e riscos que pode não ser real.

Em relação à base teórica utilizada, pode-se dizer que não foram encontradas novas vantagens ou desvantagens do estabelecimento de alianças. Por outro lado, encontrou-se uma valorização maior, por parte dos entrevistados, da estrutura de mercado de cada elo envolvido como condicionante de sua capacidade de obter vantagens com a aliança. Nesse sentido, os participantes da aliança consideram que o elo que tem menores desvantagens é o mais forte na cadeia – o varejo -, e aquele que pode ter maiores vantagens é o elo da produção primária, em função da migração de uma *commodity* para um produto diferenciado.

Espera-se, no futuro, evoluir na análise de alianças em cadeias alimentares e na carne bovina especificamente, visando ampliar a base de pesquisa, no sentido de reduzir as limitações desta pesquisa como estudo de caso único e pouco tempo de funcionamento da iniciativa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANKUTI, F. I.; MACHADO FILHO, C. P. Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil. In: WORKSHOP DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.
- BARCELLOS, M. D. de; FERREIRA, G. C. 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., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 35-39.
- BLISKA, F. M. M.; PARRÉ, J. L.; GUILHOTO, J. J. M. O programa de produção de carne qualificada de bovinos no Estado de São Paulo sob o enfoque da teoria dos Jogos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 28, n. 2, fev. 1998.
- COOPER, M.; ELRAM, L. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, 1993.
- 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, 3., 1998, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Management Studies Group, 1998.
- DOZ, Y.; HAMMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FARINA, E. Q.; AZEVEDO, P.; SAES, M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FARINA, E. Q.; ZILBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. [S.l.: s.n.], 1993.
- FERREIRA, G. C. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul**. 2002. 217 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-317, May 1998. Special Issue.
- HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategic management: competitiveness and globalization**. London: South-Western, 2001.
- HOBBS, J. E.; YOUNG, L. M. Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. **Supply Chain Management**, Bradford, v. 5, n. 3, p. 131-141, 2000.
- IEL; CNA; SEBRAE. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília, DF, 2000.
- JOGEN, W. M. F.; MEULENBERG, M. T. G. **Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance**. Wageningen: Ed. Wageningen, 1998.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.
- LEWIS, J. **Partnership for profit**. New York: Free, 1990.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

- NOORDEWIJER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 80-93, 1990.
- OLIVER, C. Determinants of inter-organisational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- PEROSA, J. M. Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In: WORKSHOP DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.
- PIGATTO, G.; SILVA, A. L. da; SOUZA FILHO, H. M. de. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: WORKSHOP DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.
- ROCHA, J. C. M. de C.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 2001, Ribeirão Preto, SP. **Proceedings...** Ribeirão Preto: PENSA, 2001. p. 1-13.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SPRIGGS, J.; HOBBS, J.; FEARNE, A. Beef producer attitudes to coordination and quality assurance in Canadá and the UK. **International Food and Agribusiness Management Review**, [S.l.], v. 3, p. 95-109, 2000.
- STANK, T.; CRUM, M. Benefits of interfirm co-ordination in food industry supply chain. **Journal of Business Logistics**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 21-41, 1999.
- TRIPODI, T.; FELIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Petrópolis: Ed. Alves, 1981.
- VINHOLIS, M. de M. B. Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação. In: WORKSHOP DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.
- VINHOLIS, M. de M. B. Vertical coordination in the Brazilian beef agribusiness system. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 4., 2000, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Management Studies Group, 2000.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free, 1985.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 3-29.
- ZANQUETO FILHO, H.; PIZZOLATO, N.; FEARNE, A. Os benefícios das parcerias e suas correlações com os recursos investidos: uma pesquisa amostral na indústria de frutas e vegetais do Reino Unido. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 40-41.
- ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: developing successful partnerships. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 60/61, p. 271-279, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

