

**Red Beef Connection e o Canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet  
Agropecuária Ltda.**

**Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo** (FEA-USP-SP) [shcamargo.ml@convex.com.br](mailto:shcamargo.ml@convex.com.br)

**Nilton César Lima** (FEA-USP-SP) [cesarlim@yahoo.com](mailto:cesarlim@yahoo.com)

**Marcos Fava Neves** (FEA-USP-SP) [mfaneves@usp.br](mailto:mfaneves@usp.br)

**Dante Pinheiro Martinelli** (FEA-USP-SP) [dantepm@terra.com.br](mailto:dantepm@terra.com.br)

**Márcio Mattos Borges de Oliveira** (FEA-USP – SP) [mmattos@usp.br](mailto:mmattos@usp.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 1, Maio / Agosto – 2004

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/134>

---

©Copyright, 2004, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2004 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## Resumo

A investigação que deu origem ao presente trabalho busca identificar uma proposta de mecanismo de canal de distribuição para uma empresa dentro do segmento pecuário brasileiro, onde esse desencadeamento oportunístico se justifica como uma alternativa viável para o fortalecimento de um setor cuja competitividade fulmina as mais variadas necessidades de atuação mercadológica. O oxigênio do mercado após a intensificação da globalização enrijeceu o néctar da competitividade e, conseqüentemente, os canais de distribuição tiveram que amadurecer no mesmo ritmo. Dessa forma, alianças estratégicas redesenharam as opções de poder de negociação junto aos fornecedores com a finalidade também de conquistar e ampliar novos mercados. Devido à relevância do tema, este trabalho teve como meio de viabilização de estudo de caso a empresa Chalet Agropecuária Ltda., do segmento pecuário. O estudo de caso realizado evidenciou as respostas às sinalizações e às imposições do mercado, nomeando o canal de distribuição através do Red Beef Connection. A empresa estudada apresentou uma modelagem de canal de distribuição arquitetada através de uma rede de fornecedores altamente estruturada, com a finalidade de romper desafios e paradigmas mercadológicos no segmento da carne brasileira.

**Palavras-chave:** canal de distribuição, marketing, pecuária brasileira.

## Abstract

The investigation that originated the present work search for identify a mechanism of distribution canal propose for a firm inside the Brazilian cattle-raising section, where this opportunistic unleash is justified as a viable alternative for strengthen of a sector which competitiveness produces the most assorted necessities of market actuation. The market oxygen, after globalization intensification, hardened the nectar of competitiveness and, consequently, the distribution canals had to mature at the same rhythm. Thus, strategic alliances redesign the options of negotiation power against suppliers in order to broaden and conquest new markets. Due to the relevance of the issue, this work had as way of study of

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

case viability the firm Chalet Agropecuária Ltda., from cattle section. The made study of case presented answers to the signaling and to the impositions of market, naming the distribution canal through Red Beef Connection. The firm studied presented a model of distribution canal projected through a net of suppliers highly structured, in order to break challenges and market paradigms inside the Brazilian cattle meat section.

**Key words:** distribution canal, marketing, Brazilian cattle-raising.

## 1. Introdução

As pressões impostas pela globalização da economia têm exigido da pecuária brasileira, assim como de outros setores produtivos, uma reestruturação fundamentada na eficiência. A exposição dos mercados dos diversos países a essa competitividade globalizada, que se tem observado nos últimos anos, fez com que a necessidade de se produzir de forma eficiente e eficaz se tornasse, em muitos casos, sinônimo de sobrevivência ou permanência no negócio.

Nesse cenário, a competitividade tornou-se elemento fundamental para o setor pecuário e, com ela, surgiu a necessidade de disponibilizar para o mercado consumidor produtos que sejam de qualidade e apresentem preço acessível. Os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à aparência dos produtos, qualidade nutricional e fitossanitária, palatabilidade e resíduos de defensivos, entre outros parâmetros. Há necessidade de atender ao controle de qualidade e origem dos produtos alimentares disponibilizados para compra, implementando-se transparência nas condições de sua produção e comercialização.

Nos momentos atuais o que se sabe é que há também consenso de que a garantia de segurança alimentar e a redução de obstáculos ao comércio devem ser encaminhadas por um processo de harmonização das regulamentações sobre alimentos, padrões de qualidade e orientações normativas.

A partir dessas características conjunturais sobrepostas ao setor, através deste trabalho, os escritos circundam transparecer as alternativas que o segmento pecuário vem buscando no atual momento, onde a eficiência é o ditame da competitividade. Portanto, face a esse quadro, estrutura-se a investigação na empresa nacional de segmento pecuário Chalet Agropecuária Ltda., onde a implementação do Red Beef Connection revela ao mercado uma inovação estratégica dentro do seu canal de distribuição, sendo o custo e o benefício focos de riqueza mútua entre os fornecedores e a empresa. O Red Beef Connection é o único programa que

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

atende a todos os elos da cadeia produtiva, da genética de ponta ao bife na mesa do consumidor. Essa rede incorpora pecuaristas de corte, empresas de tecnologia genética, de nutrição, de rastreabilidade animal e de medicamentos, e toda essa estrutura desponta valorização e qualidade do produto, que é a carne. Ainda como objetivo, esse canal mostrou meios de cadenciar o mercado externo através do fornecimento de carnes com qualidade, onde a perspectiva de ganhos povoa todos os integrantes envolvidos na cadeia.

## 2. Abordagem Estratégica

De acordo com Farina *et al.* (1997, p. 172), “as estratégias de segmentação por qualidade e diferenciação elevam a especificidade dos ativos transacionados entre os diferentes segmentos”. Isto cria a necessidade de um desenho de novas estruturas de governança, a fim de que se tenha uma coordenação eficiente do sistema e se garanta o sucesso da estratégia.

Enfatiza-se o fato de, atualmente, não ser necessário apenas produzir com quantidade na agropecuária brasileira, mas, haver qualidade, pois já se paga por isso<sup>1</sup>. Os exemplos são as usinas de açúcar e álcool, que remuneram o teor de sacarose contido na cana; os moinhos, que exigem tipos especiais de trigo; as indústrias de suco de laranja, que premiam o teor de sólido solúvel da fruta; as usinas de beneficiamento de leite, que premiam o teor de gordura e desvalorizam o produto pela presença de células somáticas. E chegam à carne de novilho, que, hoje, é valorizada em açougues e supermercados, por ser mais tenra e possuir menor teor de gordura.

A diferenciação é uma estratégia utilizada pelos SAGs em busca de agregação de valor aos produtos que, normalmente, seriam comercializados como *commodities*, e que traz como característica o aumento da especificidade do principal ativo envolvido, que é o produto comercializado. Admite-se que a diferenciação da carne bovina levará ao estabelecimento de contratos mais duradouros entre pecuaristas e frigoríficos, frigoríficos e distribuidores, e entre estes e os varejistas, já que a diferenciação está baseada na melhora da qualidade do produto final. Isto implica maiores custos na quebra do contrato entre as partes, além da necessidade de garantias quanto à qualidade, regularidade das entregas e confiabilidade, em todos os níveis da cadeia (Jank, 1996, p. 101). Na verdade, existem tais contratos entre grupos de

---

<sup>1</sup> Segundo matéria publicada no jornal Gazeta Mercantil (01/09/97), “A qualidade entra em campo”.  
Revista de Administração da UNIMEP – Janeiro/ Abril – 2004, v. 2, n. 1. Página 106

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

pecuaristas, frigoríficos e supermercados, todos com um único objetivo, que é produzir um tipo específico de carne para atender a determinado mercado.

Um exemplo é o acordo firmado entre pecuaristas de São Paulo, Frigorífico Bertin (Lins, SP) e as redes de supermercados Cândia e Pão de Açúcar, de São Paulo, coordenado pelo Fundepec e chamado de Aliança Mercadológica. Este seria um típico caso de forma híbrida ou mista de governança, já que a transação via mercado é substituída por contratos, que não chegam à integração vertical, mas impõem uma série de restrições e salvaguardas a todas as partes envolvidas. As partes comprometem-se a oferecer ao setor seguinte do sistema um tipo específico de produto, em quantidade definida, sempre com o mesmo padrão de qualidade, as características predeterminadas e a regularidade exigida. Isto cria a chamada dependência bilateral, que, em ECT, caracteriza as transações efetuadas com ativos específicos, cobertas pelas já citadas salvaguardas, visando proteger as partes contra quebras contratuais não-previstas de algum dos envolvidos.

A Aliança Mercadológica foi criada com o fim de minimizar alguns desses problemas que tornam o sistema, como um todo, descoordenado e pouco confiável para o consumidor final. A aliança vertical entre pecuaristas, frigoríficos, varejo e consumidor final é uma alteração cultural dos contratos comerciais entre os participantes do sistema da carne bovina, pressupondo transparência e permanente diálogo entre as partes na procura por satisfação para o consumidor e estímulos para os participantes do processo.

A Aliança surgiu da idéia de garantir melhor resultado para os pecuaristas e frigoríficos e oferecer carne de melhor qualidade<sup>2</sup> para os consumidores que se preocupam com isto. Estes, como já acontece no Exterior, estão começando a ter outras prioridades, antecedendo a preocupação com os preços, na hora de escolher a carne. Uma tendência é a opção por um produto mais caro, mas mais confiável, que tenha, por exemplo, garantia de qualidade, maciez e sabor.

---

<sup>2</sup> Trata-se de um processo de melhora contínua, em que há o ajustamento constante do conceito de qualidade. Isto acontece porque o estreitamento das relações entre os diversos participantes da Aliança, pertencentes a diferentes fases do sistema produtivo, permite que as informações obtidas com o consumidor final, pelo varejo, sejam rapidamente transferidas à produção rural. O próprio processo produtivo da carne bovina não permite que mudanças sejam implantadas com rapidez, já que um cruzamento de raças diferentes, por exemplo, leva tempo para cumprir todo o ciclo necessário até que o produto chegue ao varejo.

### **3. Breve Histórico da Chalet Agropecuária Ltda.**

Finesse é o responsável pelo idealismo referente ao ordenamento e funcionamento da Chalet Agropecuária Ltda. Em 1973 ele era apenas um potro, mas depois que foi comprado por Luiz Eduardo Batalha, proprietário da Chalet Agropecuária Ltda., passou a ser o precursor de uma história de alegrias e muitas vitórias, no país, em exposições e campeonatos de hipismo.

No começo, criar Mangalarga era apenas concretizar um desejo, realizar um gosto. Mas, com o passar dos anos, esta se transformou na principal atividade da empresa, imprimindo, portanto, a explicação de sua existência.

A empresa, em seguida, passou a ser referência no hipismo brasileiro, através dos cavalos Fly, Horizonte, Juta, Honra e Garra do Chalet, que repousaram nele a identificação de uma raça genearca em identificação de uma genética brilhante.

Por volta de 1994, quando a Chalet Agropecuária Ltda. decidiu diversificar suas atividades, buscando empregar também em seu empreendimento a pecuária de corte, escolheu a raça Nelore, que, atualmente, representa cerca de oitenta por cento do rebanho bovino brasileiro.

A empresa apostou na rusticidade da raça, na resistência às altas temperaturas e, principalmente, no crescimento do mercado. Assim, começou produzindo touros Nelores para promover melhoria genética nos rebanhos de cria, recria e engorda. Mais do que isso, a Chalet Agropecuária Ltda. queria que essa melhora fosse constante. Daí, até adotar a transferência de embriões, inseminação artificial, cruzamento industrial, importação de sêmen e confinamento foi questão de tempo e tecnologia, nos moldes competitivos que estavam sendo cunhados à conjuntura econômica do país.

### **4. Desdobramento estratégico da empresa Chalet Agropecuária Ltda.**

Os fatores que caracterizaram a empresa no uso de estratégias do mercado pecuário tiveram como marco o uso de tecnologias genéticas para a raça Nelore, remetendo-se posteriormente a parcerias com empresas americanas, estruturadas na composição e diversificação qualitativa da carne bovina.

Nesse sentido, seguindo a tendência das fusões internacionais, a Chalet Agropecuária Ltda. firmou acordo com a Leachman Cattle Company, dos EUA, o maior criador da raça Red

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

Angus em todo o mundo e realizador do maior leilão de bovinos do planeta, movimentando milhões de dólares a cada edição.

Mais do que uma parceria, a partir de 1998 a Chalet Agropecuária Ltda. tornou-se Master Franqueada do Grupo. Isso significa que a Leachman forneceria tecnologia, embriões sem reserva genética, um completo controle e checagem de DEP (Diferença Esperada na Progênie), realizado pela Universidade do Colorado, além do acompanhamento técnico do acasalamento, feito por especialistas americanos.

O objetivo era produzir uma carne de altíssima qualidade e também atingir a excelência em Red Angus no Brasil. Para isso, além de adquirir touros reprodutores da Leachman, a Chalet Agropecuária Ltda. adquiriu também a genética completa para produzir, em terras brasileiras, a qualidade do gado americano.

Assim, unindo a qualidade do Angus com as vantagens de outras raças como a Nelore, a Chalet Agropecuária Ltda. buscava desenvolver um tipo de boi que pudesse fornecer a melhor carne do mercado no mais curto espaço de tempo.

A empresa evidenciou uma função decisiva para o know-how na pecuária nacional. Sucessos pontuais em validar no trabalho e pesquisa as razões que fizeram da Chalet Agropecuária Ltda. e da Leachman empresas fortes e respeitadas, assim como o gado que produzem, em que a tipificação da carcaça oriunda de um cruzamento genético possibilita a excelência qualitativa aos moldes competitivos.

Dentro desse exercício estratégico desenhado na Chalet Agropecuária Ltda., resulta para a pecuária nacional uma empresa que produz o Nelore do século XXI, o Brangus/Chalet a partir de matrizes Nelore registradas e o melhor em Red Angus, por meio da parceria firmada com a Leachman Cattle Company.

## **5. Red Beef Connection: ação estratégica no Canal de Distribuição**

A partir da segunda metade da década de 80 e durante toda a década de 90 a pecuária brasileira sofreu grandes transformações em seu processo de produção, distribuição de produtos e estratégias empresariais.

O crescente processo de globalização dos fluxos de capitais financeiros e produtivos, bem como as intensas transformações na base tecnológica da pecuária brasileira, acirrando ainda mais a competitividade, foram essenciais para que os moldes do segmento da carne no Brasil se esgotassem do modelo de desenvolvimento adotado nas décadas anteriores.

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

O fenômeno da globalização nos diferentes mercados trouxe à tona uma palavra de ordem: eficiência.

Em pecuária de corte, isto significa "produzir carne de qualidade no menor espaço de tempo", com regularidade e rastreabilidade.

O Red Beef Connection é o único programa que atende a todos os elos da cadeia produtiva, da genética de ponta ao bife na mesa do consumidor. Esta é a filosofia e, mais do que isso, a linha de atuação do Red Beef Connection: organizar a oferta de carne de qualidade com sangue Red Angus no mercado nacional, com a finalidade de conquistar o mercado internacional, agregando valor ao negócio dos produtores brasileiros.

Com o acirramento da concorrência e das inovações tecnológicas, a tendência do comportamento empresarial é concentrar-se nos produtos que proporcionem maiores lucros ou benefícios. Este fator também pode levar a empresa a firmar alianças estratégicas com outras empresas do mesmo setor. Essas alianças estratégicas servem para que as empresas associadas possam se concentrar em produtos competitivos distintos, fornecendo à parceira insumos referentes aos produtos que deixaram de ser produzidos. O objetivo principal dessas alianças é aumentar (ou, pelo menos, consolidar) a participação dessas empresas no mercado, numa forma de cooperação para enfrentar a concorrência, sendo esta também a filosofia da Chalet Agropecuária Ltda.

O Red Beef Connection busca reunir pecuaristas do país através de alianças, cuja finalidade é solidificar em seu produto a confiabilidade e a qualidade da carne brasileira. As alianças não se resumem a parceiros pecuaristas, mas também a fornecedores capacitados tecnologicamente para oferecer o que há de melhor em suprimentos e desenvolvimento da carne bovina.

O programa Red Beef Connection oferece para o pecuarista a utilização do cruzamento industrial com a finalidade de aproveitar o potencial das fêmeas F1 de todas as raças, inseminando-as com genética Red Angus (touro 3/4 Red Angus X 1/4 Zebu), produzindo, assim, a carne de qualidade que o mercado internacional exige. Em outras palavras, é a soma das qualidades de todas as raças para produzir a melhor carne do mundo: o marmoreio e a precocidade do Red Angus, a rusticidade do Nelore, a musculatura do Limousin, a habilidade materna do Simental, a carcaça do Brahman, o valor híbrido do Montana, a adaptabilidade do Brangus, mais as qualidades do Caracu, Gelbvieh, Pardo-Suíço, Santa Gertrudis, Blonde D'Aquitaine, etc.

A rastreabilidade, um dos pilares do programa Red Beef Connection, permite aos pecuaristas ganharem mais em todas as etapas da criação. Afinal, o produto Red Beef



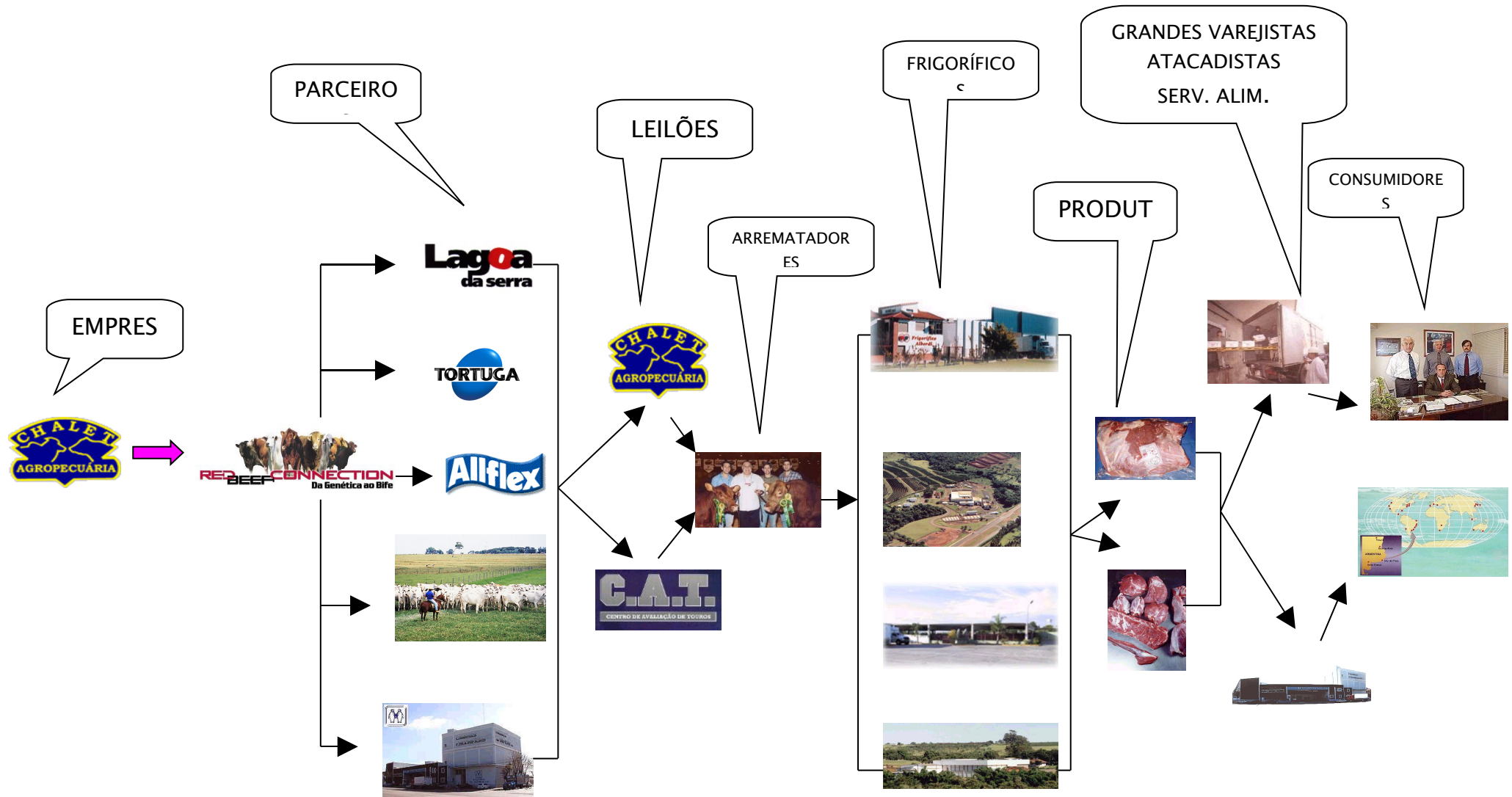
**Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Silvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo**

Connection será um animal diferenciado em todas as fases de sua vida, devidamente identificado por brinco de origem, possibilitando lucros para os diferentes segmentos de pecuaristas.

O olhar competitivo e a necessidade de despontar uma estratégia competitiva fizeram da Chalet Agropecuária Ltda empresa pioneira na inovação de um canal de distribuição onde há interação de várias empresas fornecedoras e pecuaristas parceiros que distribuem seu produto dentro de um canal, imprimindo no mercado confiabilidade e qualidade, derivando dentro do seu processo a efetividade estratégica de negócio.

Abaixo, segue a escultura dinâmica do canal de distribuição no Red Beef Connection:

### CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NO RED BEEF CONNECTION



**Red Beef Connection e o Canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet Agropecuária Ltda.**

**Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo**

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo

No Red Beef Connection, o canal de distribuição e as alianças mercadológicas depositam o mais eficaz processo de valorização de negócio, de uma forma integrada ao elo da cadeia produtiva. Está entrando no exigente mercado globalizado, com direito a beneficiar-se do fato de que grandes compradores de renome já são clientes fiéis à qualidade da carne bovina. São frigoríficos, hotéis, restaurantes e *fast foods*, instituições nacionais e multinacionais, enfim, que passaram a associar Red Beef Connection como a maior garantia para se conseguir uma carne 100% mais macia e mais gostosa. Esta carne de alta qualidade tem um preço diferenciado na cotação da arroba vigente, uma vez que a comercialização dos produtos refletida no mercado se solidifica pela credibilidade e qualidade apresentadas. Dentro desse aspecto, os resultados tornam-se revolucionários e consistentes para o programa do Red Beef Connection, em que uma cadeia distributiva frisa a logística do processo estratégico competitivo.

## 6. Considerações Finais

O estudo revelou resultados significativos, tanto para o enriquecimento teórico abordado em questão, quanto para a compreensão do ideal de canal de distribuição através do fortalecimento estrutural da cadeia de fornecedores empreendida no Red Beef Connection.

Verificou-se que o canal de distribuição é um sistema entre empresas, nas quais seus membros trocam produtos que ficam disponíveis para os consumidores finais, onde o impacto é dado pela economia nos custos da transação.

Como investigação prática do canal de distribuição, a Chalet Agropecuária Ltda. contribuiu com os seguintes resultados através do seu programa Red Beef Connection:

- a) fortalecimento dos parceiros como forma de proporcionar qualidade e fidelização de clientes;
- b) estruturação de parceiros conforme o atendimento logístico de distribuição: pecuaristas x frigoríficos;
- c) avanço do mercado externo através dos atendimentos fitossanitários impostos pelos países consumidores;
- d) implementação da lei da tipificação da carcaça como meio de diferenciação qualitativa do produto;
- e) importância no elo de parceiros como meio de cadenciar pecuaristas, fomentando, conseqüentemente, produtos de qualidade.

## 7. Referências Bibliográficas

- ANUALPEC 2002. *Anuário de Pecuária Brasileira*. São Paulo: FNP, 2002.
- ANUALPEC 2003. *Anuário de Pecuária Brasileira*. São Paulo: FNP, 2003.
- BATALHA, M. (org.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo : Atlas, 1997.
- BESANKO, D; DRANOVE, D. & SHANLEY, M., *The Economics of Strategy*. New York: John Wiley and Sons, 2000, 644p.
- CAMPOS, R. R.. O paradigma tecnológico da indústria de carnes. *XIX Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica*, São Paulo, 1996.
- CARNE bovina no mercado globalizado. *Revista Nacional da Carne*, n. 254, abr.1998.
- CRESPO, J. P. A.. Indústria frigorífica busca mercado diferenciado. *Revista do Fundeppec*, São Paulo, Ano IV, nº. 8, p. 38, abr.-ago./98.
- DE ZEN, S. & BRANDÃO, M. M.. *Perfil do consumidor de carne bovina*. Preços Agrícolas. Piracicaba, Ano XII, nº. 138, p. 3-7, abr/98.
- FARINA, E.; AZEVEDO, P.; SAES, M. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FARINA, E. M. M. Q. & ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1993.
- FAVERET FILHO, P. & PAULA, S. R. L.. *Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, nº. 6, p. 97-116, set./97.
- FELÍCIO, P. E. Produção e qualidade da carne bovina. *Revista Nacional da Carne*. São Paulo: ano 20, n. 232, p. 52-59, jun. 1996.
- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination*. Boston: Harvard University, 1968.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. Collaborative with your competitors and win. *Harvard Business Review*, jan./feb., p.133-139, 1989.
- HILL, I. D.. Pecuária bovina deve definir estratégias. *Revista do Fundeppec*, São Paulo, Ano IV, nº. 8, p. 36, abr.-ago./98.
- JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes*. 1996. 195 f. (Tese de Doutorado em Administração apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo).
- JONGEN, W. M. F., MEERDINK, M. T. G. (Ed.). *Innovation of food production systems: product quality and consumers acceptance*. Wageningen: Wageningen Press, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

## Red Beef Connection e o Canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet Agropecuária Ltda.

Nilton César Lima, Marcos Fava Neves, Dante Pinheiro Martinelli, Márcio Mattos Borges de Oliveira, Sílvia Helena Carvalho Ramos

Valladão de Camargo

LUCIARI FILHO, A. *Pecuária da carne bovina*. São Paulo: A. Luchiari Filho, 2000. 134 p.MIRANDA, R. L. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. São Paulo: Makron Book, 1994.MORICOCCHI, L. et al. Uma reflexão sobre a indústria de carne bovina no Brasil. *Informações Econômicas*. São Paulo, v. 25, n. 6, p. 61-67, jun. 1995.MULLER, G. Empresas líderes, poder econômico e pequenos produtores na cadeia agroindustrial de carne no Brasil. *Informações Econômicas*. São Paulo, v.26, n. 9, p.9-26, set. 1996.NEVES, M. F.; MACHADO FILHO, C. P. ; LAZZARINI, S. G. Mudanças nos negócios agroalimentares. *Revista Preços Agrícolas*, v.13, n.147, p.7-12, jan. 1999.NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000. 129 p.PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. Mercado de carnes: visão global do futuro. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 9-27, maio 1998.PICCHI, V. & SANTOS, J. C. Comercialização da carne bovina: do abate ao ponto de venda. *Revista Nacional da Carne*, São Paulo, Ano XXII, nº. 256, jun./98.PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

REVISTA FUNDEPEC. São Paulo, ano 6, n.10, jul. 2000.

RODRIGUES, C. *O concorrente é bom companheiro*. Disponível na URL: <http://www.pegnglobo.com>. Acesso em 15 de março de 2002.SILVA, C. A.; BATALHA, M.O. (Org.). *Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no Brasil*. Brasília: CNI-IEL/CNA/SEBRAE, 2000.SIQUEIRA, J. O. *Mensuração da estrutura de preferência do consumidor: uma aplicação de Conjoint Analysis em Marketing*. São Paulo: J. de O. Siqueira, 1997.YIN, R. K. *Case study research - design and methods*. London : Sage Publications, 1989.

Artigo recebido em: 01/09/2003

Artigo aprovado em: 29/12/2003