



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

ANDERSON JORGE DIB

**FATORES DE SUCESSO DA PARCERIA ENTRE
EXPORTADORES E PRODUTORES AGRÍCOLAS DE CAFÉS
ESPECIAIS DA REGIÃO MANTIQUEIRA DE MINAS**

PUBLICAÇÃO: 152/2018

**Brasília/DF
Fevereiro/2018**

ANDERSON JORGE DIB

**FATORES DE SUCESSO DA PARCERIA ENTRE EXPORTADORES E
PRODUTORES AGRÍCOLAS DE CAFÉS ESPECIAIS DA REGIÃO DA
MANTIQUEIRA DE MINAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Orientador(a): Prof. Dr. José Márcio
Carvalho**

**Brasília/DF
Fevereiro/2018**

DIB, A. J. **Fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas.** 2018, 198f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dib, Anderson Jorge
DAN552f FATORES DE SUCESSO DA PARCERIA ENTRE EXPORTADORES E
PRODUTORES AGRÍCOLAS DE CAFÉS ESPECIAIS DA REGIÃO DA
MANTIQUEIRA DE MINAS / Anderson Jorge Dib; orientador José
Márcio Carvalho. -- Brasília, 2018.
198 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) --
Universidade de Brasília, 2018.

1. Estratégia. 2. Relações Interorganizacionais . 3.
Relação Comprador-Fornecedor. 4. Parcerias Estratégicas. 5.
Diferenciação de Produto. I. Carvalho, José Márcio , orient.
II. Título.

ANDERSON JORGE DIB

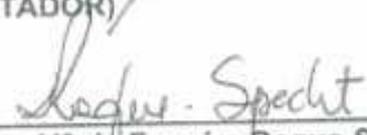
**FATORES DE SUCESSO DA PARCERIA ENTRE EXPORTADORES E
PRODUTORES AGRÍCOLAS DE CAFÉS ESPECIAIS
DA REGIÃO DA MANTIQUEIRA DE MINAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Prof. Dr. José Márcio Carvalho – UnB/Propaga
(ORIENTADOR)



Prof. Dra. Vânia Ferreira Roque-Specht – UnB/Propaga
(EXAMINADOR INTERNO)



Prof. Dra. Janaina Diniz, avaliadora externa – UnB/MADER
(EXAMINADOR EXTERNO)

Brasília, 26 de fevereiro de 2018

Dedico a minha grande família pelo infinito amor e pelos constantes incentivos.

A Deus pela oportunidade de realizar meu desejo de concluir meu mestrado em uma das melhores universidades do País e contribuir para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

A minha grande família, pela compreensão das minhas ausências do convívio familiar, especialmente, a minha mãe pelo amor incondicional e as minhas sete irmãs pelo infinito amor e incentivos recebidos nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Dr. José Márcio Carvalho pela valiosa orientação, estímulos, contribuições, direcionamentos, ensinamentos, confiança, amizade e pela capacidade de orientar minha dissertação e, ao mesmo tempo, se desdobrar para atender inúmeros desafios diários de sua rotina de trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade de Brasília (PROPAGA/UnB) pela oportunidade cursar este mestrado. Aos professores Marlon, Magali, Maria Júlia, Mauro Del Grossi, José Eustáquio pelos inestimáveis conhecimentos compartilhados.

A Professora Josivânia do PPGA/UnB com quem me identifiquei logo de início com seu estilo crítico e inquieto.

Ao Professor Luiz Pasquali do Instituto de Psicologia da UnB pelo fundamental ensino da análise fatorial.

A Apex-Brasil por abonar minhas ausências no trabalho para que eu pudesse assistir as aulas das disciplinas que compuseram este mestrado.

Aos colegas do PROPAGA/UnB pela amizade, pelo tempo que convivemos juntos e por contribuírem para esta conquista.

E, finalmente, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“Caminhar com um amigo no escuro é melhor do que andar sozinho na luz. Sozinhos podemos fazer tão pouco; juntos podemos fazer muito”.

Helen Keller

RESUMO

Com a crescente competição no mundo dos negócios, cada vez mais globalizado e levando-se em conta as constantes mudanças no padrão de consumo, a formação de parcerias estratégicas entre compradores e fornecedores, tornou-se uma importante alternativa estratégica. Neste contexto complexo, as organizações buscam obter vantagens competitivas a fim de conquistar mercados internacionais. Embora haja na literatura uma ampla gama de estudos para o setor industrial sobre os estágios da formação de parcerias estratégicas, como são desenvolvidas, tipos, características, fatores de sucesso da parceria, motivos para se formar parcerias estratégicas e seus benefícios, a temática ainda é pouco explorada no contexto do agronegócio. Falta, portanto, uma melhor compreensão sobre quais fatores de sucesso estariam presentes na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais. Neste sentido, esse estudo busca conciliar as preconizações sobre os fatores de sucesso em parcerias estratégicas entre compradores e fornecedores no contexto agrícola. Com base no modelo conceitual desenvolvido por Monczka et al. (1998) este trabalho abordará quais são os fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas em quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e, (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores focados na estratégia de cadeia de suprimentos. Para tanto, serão utilizados, respectivamente, métodos de pesquisa quantitativos para produtores agrícolas (questionários) e qualitativos (entrevistas) para os exportadores. Como resultado dessa pesquisa, buscar-se-á evidenciar como as parcerias bem-sucedidas do agronegócio do café especial brasileiro estão relacionadas com cada um dos fatores constantes das quatro dimensões acima elencadas. As implicações do resultado desse estudo podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas gerenciais e discussões no desenvolvimento e manutenção da relação de parceria colaborativa entre compradores e fornecedores do agronegócio.

Palavras-chave: competição, globalizado, negócios, agronegócio, mercados internacionais.

ABSTRACT

With the increasing competition in the business world, increasingly globalized and taking into account the constant changes in the consumption pattern, the formation of strategic partnership between buyers and suppliers, has become an important alternative strategy. In this complex context organizations seek to obtain competitive advantages in order to conquer international markets. Although there is in the literature for the industrial sector a wide range of studies on the stages of the formation of strategic partnerships, how they are developed, types, characteristics, success factors of the partnership, reasons for forming strategic partnerships and their benefits, the theme is still little explored in the context of agribusiness. It is therefore lacking a better understanding of what success factors would be present in the strategic partnership between exporters and agricultural producers of specialty coffees. In this sense, this study seeks to reconcile the recommendations about the success factors in strategic partnerships between buyers and suppliers in the agricultural context. Based on the conceptual model developed by Monczka et al. (1998) this work will address what are the success factors of the partnership between exporters and agricultural producers of specialty coffees in the region of Mantiqueira de Minas in four dimensions: (i) attributes of partnership; (ii) communication behavior; (iii) conflict resolution techniques; and (iv) selection process of products and suppliers focused on the supply chain strategy. Quantitative research methods for agricultural producers (questionnaires) and qualitative (interviews) for exporters will be used respectively. As a result of this research, it will seek to demonstrate how successful partnerships of the Brazilian special coffee agribusiness are related to each of the factors in the four dimensions listed above. The implications of the outcome of this study can assist in strategic management decisions and discussions in the development and maintenance of the collaborative partnership relationship between buyers and suppliers of agribusiness.

Keywords: competition, globalized, business, agribusiness, international markets.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores Associados ao Sucesso da Parceria.....	40
Figura 2 – Procedimentos e Instrumentos Metodológicos da Pesquisa	75
Figura 3 – Etapas da Análise de Conteúdo.....	82
Figura 4 – Etapas do Processo de Seleção de Produtores Agrícolas.....	117
Figura 5 – Porcentagem e Quantidade dos Entrevistados por Gênero	126
Figura 6 – Perfil da Amostra Quanto à Idade	126
Figura 7 – Perfil da Amostra Quanto ao Grau de Instrução	127
Figura 8 – Perfil da Amostra Quanto ao Tempo de Trabalho com Cafés Especiais	127
Figura 9 – Perfil da Amostra Quanto à Frequência de Exportação	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exportação Brasileira de cafés volume em mil (sacas 60 kg)	67
Tabela 2 – Caraterização dos Itens do Construto: Sucesso na Parceria	128
Tabela 3 – Caraterização dos Itens do Construto: Atributos da Parceria	129
Tabela 4 – Caraterização dos Itens do Construto: Comportamento na Comunicação	131
Tabela 5 – Caraterização dos Itens do Construto: Técnicas e Resolução de Conflitos	133
Tabela 6 – Caraterização dos Itens do Construto: Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores	134
Tabela 7 – Confiabilidade dos Construtos.....	135
Tabela 8 – Modelo de Regressão para o Estudo da influência dos Construtos do Sucesso na Parceria	137
Tabela 9 – Matriz de Correlações (Coeficientes de Pearson)	138
Tabela 10 – Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores dos Construtos Atributos da Parceria no Sucesso na Parceria.....	139
Tabela 11 – Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Comportamento na Comunicação no Sucesso na Parceria	140
Tabela 12 – Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Técnicas de Resolução de Conflitos no Sucesso na Parceria	140
Tabela 13 – Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores.....	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolhas de decisão para determinar a estratégica de investigação de métodos mistos	87
Quadro 2 – Procedimentos Executados para a Coleta de Dados	89
Quadro 3 – Identificação e Caracterização dos Exportadores	92
Quadro 4 – Principais Resultados da Categoria 1 - Identificação e Caracterização dos Exportadores	93
Quadro 5 – Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria	94
Quadro 6 – Principais Resultados da Categoria 2 - Indicadores de Sucesso - Sucesso na Parceria	100
Quadro 7 – Atributos da Parceria – Confiança, Colaboração, Comprometimento e Interdependência.....	100
Quadro 8 – Principais Resultados da Categoria 3 - Atributos da Parceria: Confiança, Cooperação, Comprometimento e Interdependência.....	107
Quadro 9 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação.....	108
Quadro 10 – Principais Resultados da Categoria 4 - Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação	112
Quadro 11 – Técnicas de resolução de conflitos – Subestimação, Acomodação, Colaboração, Confrontação e Compromisso.....	114
Quadro 12 – Principais Resultados da Categoria 5 - Técnicas de Resolução de Conflitos – Subestimação, Acomodação, Colaboração, Confrontação, Confrontação e Compromisso	115
Quadro 13 – Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores	116
Quadro 14 – Principais Resultados da Categoria 6 - Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores	118
Quadro 15 – Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora	119
Quadro 16 – Principais Resultados da Categoria 7 - Envolvimento dos Exportadores Entrevistados com a Atividade Exportadora.....	123
Quadro 17 – Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria	142
Quadro 18 – Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência.....	145
Quadro 19 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação.....	151
Quadro 20 – Técnicas de Resolução de Conflitos	157

Quadro 21 – Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência.....	159
Quadro 22 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação.....	161
Quadro 23 – Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ
AC	ANÁLISE DE CONTEÚDO
APEX-BRASIL	AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS
APROCAM	ASSOCIACAO DOS PRODUTORES DE CAFÉ DA MANTIQUEIRA DE MINAS
BSCA	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉS ESPECIAIS
CS	CADEIA DE SUPRIMENTOS
CONAB	COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
GCS	GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS
GEPEC	GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO NO CAMPO
IORS	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS
MAPA	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
IORS	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS
SCAA	SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do assunto	15
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo geral	19
1.4	Objetivos específicos	19
1.5	Justificativa	19
1.6	Estruturação do trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Estratégia	22
2.1.1	Conceito	22
2.1.2	<i>Estratégia de Diferenciação</i>	25
2.1.2.1	<i>Preço</i>	23
2.1.2.2	<i>Imagem</i>	23
2.1.2.3	<i>Suporte</i>	23
2.1.2.4	<i>Qualidade</i>	23
2.1.2.5	<i>Design</i>	23
2.1.2.6	<i>Não Diferenciação</i>	23
2.2	Cadeias de Suprimentos (CS)	27
2.3	Gestão de Cadeias de Suprimentos (GCS)	27
2.4	Relações Interorganizacionais (IORS)	29
2.4.1	<i>Razões para formação de cada tipo de IORS</i>	31
2.4.2	<i>Relação entre comprador e fornecedor</i>	32
2.5	Parcerias Estratégicas	34
2.5.1	<i>Definição de parcerias estratégicas</i>	34
2.5.2	<i>Formação de parcerias estratégicas</i>	35
2.5.3	<i>Benefícios das parcerias estratégicas</i>	36
2.5.4	<i>Motivos para formar parcerias estratégicas</i>	37
2.5.5	<i>Tipos de parcerias estratégicas</i>	39
2.5.5.1	<i>Franchising</i>	39
2.5.5.2	<i>Joint Ventures</i>	40
2.5.5.3	<i>Parcerias Intersetoriais</i>	40
2.5.5.4	<i>Redes, Associações Comerciais e Consórcios</i>	40

2.5.5.5	<i>Relacionamentos Verticais</i>	41
2.6	Atributos da parceria	41
2.6.1	<i>Compromentimento</i>	43
2.6.2	<i>Confiança</i>	44
2.6.3	<i>Cooperação</i>	46
2.6.4	<i>Interdependência</i>	47
2.7	Comportamento na comunicação	49
2.7.1	<i>Compartilhamento da informação</i>	49
2.7.2	<i>Participação da informação</i>	50
2.7.3	<i>Qualidade da informação</i>	51
2.8	Técnicas de resolução de conflitos	51
2.8.1	<i>Acomodação</i>	54
2.8.2	<i>Colaboração</i>	54
2.8.3	<i>Compromisso</i>	56
2.8.4	<i>Confrontação</i>	58
2.8.5	<i>Subestimação</i>	58
2.9	Processo de seleção de produtos e fornecedores	59
2.10	Sucesso na Parceria	61
3	CAFÉS NO BRASIL	63
3.1	Origem e produção do café no Brasil	63
3.2	Exportação	66
3.3	Cafés especiais	68
3.3.1	<i>Diferenciação dos cafés especiais</i>	68
3.3.2	<i>Definição</i>	68
3.3.3	<i>Categorias de cafés especiais</i>	70
3.3.3	<i>Categorias de ondas do café</i>	71
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	76
4.1	Desenho da pesquisa	77
4.2	Estudo de caso	78
4.3	Metodologia proposta	79
4.4	Abordagem para qualitativa para empresas exportadoras	80
4.4.1	<i>Critérios de seleção</i>	80
4.4.2	<i>Pré-teste</i>	81
4.4.3	<i>Coleta de dados</i>	81
4.4.4	<i>Condução das entrevistas</i>	83

4.4.5	<i>Transcrição</i>	83
4.4.6	<i>Análise e interpretação dos dados</i>	83
4.5	Abordagem quantitativa para produtores agrícolas	83
4.5.1	<i>Crterios de seleção</i>	85
4.5.2	<i>Pré-teste</i>	86
4.5.3	<i>Coleta de dados</i>	86
4.5.4	<i>Análise de dados</i>	88
4.6	Comparação dos dados da pesquisa qualitativa e quantitativa	89
4.6.1	<i>Implementação</i>	89
4.6.2	<i>Prioridade</i>	90
4.6.3	<i>Comparação</i>	90
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
5.1	<i>Abordagens Qualitativa e Quantitativa</i>	91
5.2	<i>Análise de Conteúdo: Abordagem Qualitativa</i>	91
5.2.1	<i>Categoria 1: Identificação e Caracterização dos Exportadores</i>	91
5.2.2	<i>Categoria 2: Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria</i>	94
5.2.3	<i>Categoria 3: Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência</i>	100
5.2.4	<i>Categoria 4: Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação</i>	108
5.2.5	<i>Categoria 5 - Técnicas de Resolução de Conflitos – Subestimação, Acomodação, Confrontação, Compromisso Colaboração</i>	114
5.2.6	<i>Categoria 6 - Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores</i>	116
5.2.7	<i>Categoria 7 - Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora</i> ..	120
5.3	Análise Estatística: Abordagem Quantitativa	125
5.3.1	<i>Perfil da Amostra</i>	125
5.3.2	<i>Percepção Quanto aos Fatores de Sucesso na Parceria</i>	128
5.3.2.1	<i>Indicadores de Sucesso - Sucesso na Parceria</i>	128
5.3.2.2	<i>Atributos da Parceria</i>	129
5.3.2.3	<i>Comportamento na Comunicação</i>	131
5.3.2.4	<i>Técnicas de Resolução de Conflitos</i>	133
5.3.2.5	<i>Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores</i>	134
5.3.2.6	<i>Confiabilidade dos Construtos</i>	135
5.3.2.7	<i>Modelos de Regressão - Sucesso na Parceria</i>	136
5.3.2.8	<i>Matriz de Correlações</i>	138
5.3.2.9	<i>Influência dos Fatores</i>	139

5.4	Comparativo das Respostas dos Exportadores e Produtores	
	Agrícolas	141
5.4	Posições Convergentes	142
5.4.1	Posições Divergentes	159
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	166
6.1.1	Considerações Finais	166
6.1.2	Limitações da Pesquisa	168
6.1.3	Contribuições do Estudo.....	169
6.1.5	Perspectivas de Futuros Estudos	170
6.1.5	Sugestões de Formulação de Políticas Públicas para o Setor	171
7	REFERÊNCIAS	173
APÊNDICES		
	APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO PRODUTOR AGRÍCOLA.....	187
	APÊNDICE B ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO.....	193

1 INTRODUÇÃO

No decorrer das últimas décadas, no contexto comercial do mundo competitivo e globalizado, a parceria estratégica entre compradores e fornecedores tem recebido grande importância no meio empresarial, devido, principalmente, à influência que esta parceria exerce no âmbito do desempenho e do sucesso dos negócios das organizações (FOSSAS-OLALLA; MINGUELA-RATA; ESCOT-MANGAS, 2013).

Com o advento da nova economia e com o propósito de melhor atender às necessidades de seus clientes as organizações têm se tornado mais próximas e mais parcerias no mundo dos negócios, essa mudança de comportamento tem influenciado no gerenciamento das relações interorganizacionais que passou a ser efetivamente importante para que compradores e vendedores obtenham vantagens competitivas no mercado global e competitivo. Neste sentido, o trabalho em sistema de cooperação tem sido alvo de considerável atenção tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial (KIM et al., 2010).

Nos últimos anos, o estudo das relações interorganizacionais, envolvendo compradores e fornecedores tem sido objeto de uma variedade de estudos científicos (BURT; DOBLER; STARLING, 2003; HARTLEY, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998, 2015; PAIVA; PHONLOR; D'AVILA, 2008; RING; VAN DE VEN, 1994; ROSSIGNOLI; RICCIARDI, 2015; SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÀS-HERNÁNDEZ, 2015; ZANKO, 1995).

O relacionamento entre organizações focadas em atividades comerciais de transação de compras com seus fornecedores autônomos tem sido objeto de particular interesse de estudo. A relação de parceria entre compradores e fornecedores tem sido enfatizada por diversos autores pela possibilidade de poderem oferecer variabilidades de vantagens estratégicas, técnicas, financeiras e a integração vertical (GULATI, 1998; MOHR; SPEKMAN, 1994).

No entanto, a maioria dos estudos empíricos sobre relações interorganizacionais cooperativas entre compradores e fornecedores têm pesquisado o fenômeno, principalmente, no segmento industrial, principalmente, sob a perspectiva do comprador ou do vendedor com maior preponderância nas

investigações que abordam a perspectiva do comprador (FLEUREN, 2011; LIKER; CHOI, 2004; MONCZKA et al., 1998).

Dessa forma, torna-se igualmente importante investigar a relação de cooperação no segmento do agronegócio sob ambas perspectivas em que os estudos acadêmicos são escassos na literatura, principalmente, quando compradores e fornecedores estão inseridos em uma relação de parceria cooperativa no âmbito organizacional, onde há uma relação de dependência de uma parte e da outra parte, podendo, ainda, haver pontos de vista diferentes.

Estudos recentes demonstram que em uma relação de maior cumplicidade entre compradores e fornecedores podem ser proporcionados benefícios de ganhos mútuos na parceria estratégica (IŠORAITĖ, 2009; SOARES, 2007). Dentre esses benefícios mútuos que podem ser proporcionados na relação estratégica estão: (i) acesso facilitado a mercados decorrentes dos progressos, principalmente, no setor de tecnologia, telecomunicações e transportes; (ii) compartilhamento de experiências, riscos e conhecimentos; (iii) ganhos de vantagens competitivas (SOARES, 2007).

No agronegócio brasileiro, especificamente, para as atividades relacionadas às *commodities* agrícolas essa relação entre compradores e vendedores está baseada na negociação focada no preço da mercadoria. Neste caso, o comprador busca ampliar suas margens de lucro oferecendo o menor preço pela mercadoria, por outro lado, o vendedor busca obter o maior lucro possível pela venda da mercadoria com preço mais alto (PEREIRA, 2009). Porém, tanto no setor primário do agronegócio quanto em outros setores da economia podem ser encontradas outras variedades de relações entre compradores e vendedores que não sejam necessariamente centradas no preço da mercadoria. No caso de produtos agrícolas diferenciados pela qualidade, como é caso dos cafés especiais, podem ser considerados outros fatores além do preço na relação de parceria entre compradores e vendedores (SILVA; FLEURY, 2000).

Neste sentido, este trabalho originou-se da constatação de que compradores e fornecedores no contexto do agronegócio dos cafés especiais podem unir esforços nas relações colaborativas para ampliar o desempenho da competitividade no mercado internacional para produtos diferenciados. Portanto, considerando-se como importante o papel desempenhado entre ambos atores nesta relação de parceria para o entendimento de como os fatores de sucesso podem auxiliar na tomada de

decisões estratégicas, no desenvolvimento e na manutenção de parcerias estratégicas.

1.1. Contextualização do Assunto

A crescente competição de mercados e as constantes mudanças no padrão de preferências dos consumidores têm levado as organizações a procurarem novos caminhos para se tornarem mais bem-sucedidas do que suas concorrentes (KANNAN; CHOON TAN, 2006).

A disputa pelas organizações por maior participação de mercado tem sido cada vez mais frequente devido à propagação em maior escala das forças competitivas (LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996).

Um caminho que as organizações tem buscado para obterem vantagens competitivas sobre suas concorrentes e iluminar seu futuro pode estar no desenvolvimento de parcerias ou alianças estratégicas entre duas ou mais organizações autônomas que concordam em investir em recursos financeiros, humanos, conhecimentos, planejamento, processos para reduzir tempo, pesquisas e desenvolvimento, aprimoramento de processos, objetivos mútuos com o propósito de se obter sucesso em direção ao projeto na qual ambas organizações têm interesses em comum (ZAMIR; SAHAR; ZAFAR, 2014).

As parcerias estratégicas podem ser entendidas como relações intencionais entre organizações que buscam e compartilham um mesmo objetivo e se esforçam para obterem benefícios mútuos (MOCKLER, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994). Nesta relação, as organizações juntam esforços para alcançarem seus objetivos, pois se cada organização agisse individualmente, esses objetivos não poderiam ser alcançados facilmente (ALDRICH, 1979).

A formação dessas parcerias é principalmente motivada para se obter no mercado vantagens competitivas em relação a seu concorrentes (SELSKY; PARKER, 2005). Formando uma parceria estratégica pode economizar custos e dar acesso para explorar novos mercados, que não poderia ser possível de serem atingidos para realidade de muitas organizações (THOMAS, 2013).

Além disso, as relações de parcerias podem possibilitar o acesso a novas tecnologias, permitindo fornecer uma gama mais ampla do portfólio de produtos e serviços; redução de custos pela produção conjunta com ganho em economia de

escala, acesso a habilidades complementares e ao conhecimento além dos limites da empresa individual (POWELL, 1987).

Muitas vezes, essas relações de parceria entre compradores e fornecedores no processo de compras exigem maior grau de complexidade quando comparadas aos canais de consumo no mercado, pois envolvem maior esforço dos dois lados para que as informações como o emprego de novas tecnologias, redução de custos de produção ou desenvolvimento de habilidades de fornecedores sejam efetivamente empregadas (HANDFIELD, 1993). Às vezes esta relação pode possuir um amplo número de aspectos conjunturais que pode demandar uma forma de relacionamento diferente entre a duas partes.

Estudos de casos focados em setores e grupos de instituições específicos como uma unidade individual têm contribuindo para identificar os fatores críticos associados ao sucesso da parceria entre compradores e fornecedores, dentre esses fatores estão: confiança, compartilhamento de conhecimentos e informações; técnicas de gerenciamento e resolução de conflitos (CARINI, 2013; FANG; HU, 2013; GAUTIER, 2010; KAUSER; MOHR; SPEKMAN, 1994; SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÀS-HERNÁNDEZ, 2015; WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2001).

Além desses fatores, Monczka et al. (1998) agregaram outros fatores que também estão relacionados ao sucesso da parceria, dentre os quais destacam-se: cooperação, interdependência, comprometimento, coordenação, comportamento no campo da comunicação, processos de seleção de produtos e fornecedores.

Mohr e Spekman (1994) desenvolveram medidas próprias a fim de avaliarem a existência de fatores associados ao sucesso da parceria em três dimensões: (i) atributos de parceria; (ii) comportamento da comunicação; e (iii) técnicas de resolução de conflitos com base em um método que utiliza informações qualitativas e quantitativas que foi testado no contexto das operações do canal entre compradores e fornecedores por meio de *survey* eletrônico aplicado a mais de 200 organizações compradoras que representavam uma ampla gama de indústrias como parte de uma iniciativa contínua de *benchmarking* na gestão da cadeia de suprimentos.

Monczka et al. (1998) adicionaram a quarta dimensão: (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores a esses fatores e o testaram no modelo no contexto da parceria estratégica entre compradores e fornecedores por meio de questionário aplicado a mais de 205 empresas industriais para conhecer a

experiência mais ou menos bem-sucedida delas com seus fornecedores estratégicos.

Baseado neste modelo utilizado por Monczka et al. (1998) buscar-se-á no setor do agronegócio brasileiro identificar a presença de fatores de sucesso que possam estar associados à relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais localizados na região da Mantiqueira de Minas, região conhecida internacionalmente por produzir cafés especiais de alta qualidade, que são destinados à exportação.

Cabe destacar que a aplicação deste modelo de Monczka et al. (1998) neste trabalho não inclui medidas de redução de custos, acesso à tecnologia, tempo de ciclo ou de desenvolvimento de novos produtos que normalmente são resultados potenciais em uma parceria estratégica com fornecedores.

Uma vez detectada a presença das medidas desenvolvidas por Monczka et al. (1998) na relação entre organizações exportadoras e produtores agrícolas, será descrito como esses fatores de sucesso nesta parceria são percebidos por ambos, discutindo-se possíveis implicações deste estudo para o desenvolvimento de futuros trabalhos na relação de parceria entre compradores e fornecedores.

1.2. Formulação do Problema

Segundo Magalhães (2011), o termo *commodities* designa bens padronizados que se encontram em estado bruto ou com pequeno grau de industrialização com qualidade quase uniforme, produzidos em grande quantidade e por diferentes produtores cujo preço não é definido pelo produtor e sua estrutura de produção aproxima-se à de um mercado competitivo.

Na comercialização de *commodities* as transações são pautadas pela negociação do preço da mercadoria. Por um lado, o comprador busca adquirir as mercadorias pelo preço mais baixo possível. Caso o vendedor não aceite a proposta dele, o comprador buscará outros fornecedores que estejam dispostos a vender a mercadoria a um preço mais baixo. Por outro lado, o vendedor busca vender sua mercadoria por um preço mais alto possível e caso o vendedor não consiga compradores dispostos a pagar pelo preço mais alto, o vendedor também buscará outros compradores que estejam dispostos a pagar pelo preço mais alto da mercadoria. Nesta transação comercial de *commodities*, onde compradores e

vendedores visam ampliar suas margens de lucro, predominam relações sem cumplicidade, proximidade ou mesmo de parceria entre compradores e vendedores (PEREIRA, 2009).

Muitas dessas *commodities* são provenientes do agronegócio, tais como: soja, milho, café, algodão, açúcar, álcool, carnes, mas também podem ser oriundas da atividade de extração, como, petróleo, gás, minério de ferro ou aço e minerais não metálicos. O Brasil é líder na produção e exportação de muitas dessas *commodities* agrícolas em que normalmente não se verifica a existência de uma relação de parceria entre compradores e vendedores já que as negociações são centradas no preço transacionado do produto.

No caso do café, existe uma diferença entre o café *commodity*, mercadoria de baixo custo, produzida em massa e comumente encontrada em cadeias de lojas e supermercados populares e o café especial, que expressa sua qualidade por meio do sabor experimentado como "um sabor distinto" em cada xícara (RHINEHART, 2009).

Dessa forma, para produtos agrícolas diferenciados como é o caso dos cafés especiais brasileiros destinados ao mercado internacional em que a negociação não está centrada no preço transacionado do produto, mas principalmente nos atributos de qualidade do produto que visam satisfazer as necessidades de clientes mais exigentes que podem pagar preços acima da média pela mercadoria, verifica-se a existência de uma relação de maior proximidade e engajamento entre compradores e fornecedores, conforme descrito por Carvalho et al. (2016). Neste contexto de parceria, entre compradores e fornecedores no setor agrícola para cafés especiais brasileiros da região da Mantiqueira de Minas destinados à exportação, quais seriam, então, os fatores de sucesso relacionados a esta parceria?

Para responder a esta pergunta, este trabalho buscará analisar a relação de parceria entre ambos, a fim de verificar quais seriam os fatores relacionados ao sucesso desta parceria.

A existência de parceria entre compradores e vendedores pode tornar a relação mais avançada, em que os dois lados buscam maior eficiência de mercado para se obter maior benefícios da parceria.

1.3. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para o entendimento dos fatores de sucesso descritos em quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores focados na estratégia de cadeia de suprimentos que estão relacionados ao sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas.

1.4. Objetivos Específicos

- (a) Descrever o modelo conceitual adotado, já validado empiricamente, o qual relaciona os fatores de sucesso que estão presentes em parcerias de sucesso;
- (b) Identificar os fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas com base no modelo conceitual adotado;
- (c) Analisar quais são os fatores de sucesso que estão convergentes ou divergentes com o sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais associados às quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores focados na estratégia de cadeia de suprimentos.

1.5. Justificativa

No âmbito do setor industrial, no contexto da relação de parceria estratégica entre compradores e vendedores há diversos fatores que podem influenciar o sucesso desta relação de parceria. Dentre esses fatores Monczka et al. (1998) preconizaram que confiança, colaboração, comprometimento, interdependência, qualidade da informação na comunicação, participação da informação, compartilhamento de informação, técnicas de resolução de conflitos e processos de seleção de produtos e fornecedores são fatores que estão relacionados ao sucesso da parceria estratégica entre compradores e vendedores.

De um lado existe uma ampla produção científica no contexto do setor industrial que trata dos fatores de sucesso na relação de parceria entre compradores e vendedores. Por outro lado, quando se trata do setor primário, como é o caso do setor agrícola, a literatura sobre os fatores de sucesso entre compradores e vendedores é escassa.

Dessa forma, este trabalho se justifica pela necessidade de se compreender como os fatores do modelo conceitual, apresentado na **Figura 1**, apresentada na página 39, influenciam no sucesso da parceria estratégica entre exportadores e produtores para o setor agrícola de cafés especiais.

Neste sentido, existe uma lacuna na literatura, no contexto do agronegócio, que não é devidamente estudada sobre os fatores de sucesso da parceria estratégica entre exportadores e produtores agrícolas de produtos diferenciados, como é o caso dos cafés especiais brasileiros.

Sabe-se que quando se trata de *commodities* agrícolas, incluindo nesta categoria o café tradicional como *commodity* esta relação de parceria entre compradores e vendedores não existe.

Então para o caso de produtos agrícolas diferenciados por qualidade, como são os cafés especiais em que existe uma relação de maior proximidade entre compradores e vendedores, é importante que essa questão seja devidamente investigada para verificar a existência de fatores relacionados ao sucesso desta parceria.

Uma vez identificada a existência de parceria estratégica entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais situados na região da Mantiqueira de Minas, o estudo poderá contribuir para o entendimento de parcerias mais avançadas, pois neste tipo de relação existe menor grau de adversidade dos dois lados.

O presente estudo pode contribuir ainda para o entendimento dos fatores de sucesso associados a esta parceria para uma melhor compreensão do sucesso desta parceria.

Uma vez compreendidos esses fatores de sucesso, as implicações do resultado deste estudo poderão contribuir também para melhor se compreender como ambos os lados aprendem a lidar com a demanda de mercado, na busca de maior eficiência, podendo auxiliar na tomada decisões gerenciais estratégicas e discussões sobre o desenvolvimento e manutenção da parceria colaborativa entre

compradores e fornecedores, visando o desenvolvimento de parcerias estratégicas mais prósperas.

Já que o surgimento de parcerias estratégicas mais avançadas oriundas de uma relação de parceria estratégica de maior cumplicidade podem contribuir para ajustes no sistema de produção, visando atender demandas referentes à qualidade, ajustes de volume e prazos para se adequarem necessidades reais do mercado e gerar um produto ou serviço mais apropriado na parceria, de tal modo que ambos lados sejam capaz de ganhar (ROLOFF; ASSLÄNDE; ZAMANTILI NAYIR, 2015).

1.6. Estruturação do Trabalho

Além desta introdução, este estudo foi organizado do seguinte modo: o capítulo 2 trata do Referencial Teórico. O capítulo 3 trata da origem e produção dos cafés no Brasil. O capítulo 4 aborda os métodos e técnicas de pesquisa utilizados. O capítulo 5 trata da análise dos resultados. O capítulo 6 trata das conclusões da pesquisa. E por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações e contribuições da pesquisa, perspectivas de futuros estudos e sugestões de formulação de políticas públicas, além das Referências Bibliográficas e os Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão de literatura sobre os conceitos de estratégica, estratégia de diferenciação, parcerias estratégicas, focando na formação, benefícios e motivos para se formar parcerias estratégicas. São apresentados ainda os tipos de parcerias, as relações interorganizacionais e as razões para sua formação, bem como as relações entre comprador e fornecedor.

São apresentados os fatores de sucesso mais relevantes que promovem as parcerias de sucesso. O capítulo apresenta, ainda, as construções que têm sido estudadas na relação de parceria de sucesso entre comprador e vendedor em quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento na comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores. Em seguida, os fatores de sucesso que estão inseridos em cada uma dessas quatro dimensões são detalhados, discutindo-se como cada um deles está relacionado a uma forma adequada para mensurar o sucesso de uma parceria.

2.1. Estratégia

2.1.1. Conceito

As raízes do conceito de estratégia são diversificadas, suas origens se voltam para a década de 60 e abrangem uma variedade de disciplinas que incluem economia industrial, marketing, finanças, psicologia, ciências comportamentais, história e táticas militares (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

Na década de 80, os trabalhos de Porter sobre estratégia surgiram como peça central da escola de posicionamento competitivo e representaram o paradigma estratégico dominante da década (WEBER; POLO, 2010).

A tipologia genérica de estratégia de Porter ainda continua sendo uma das mais notáveis na literatura sobre gestão estratégica. Mas então, “o que é estratégia?”

Segundo Porter (1996) estratégia é definida como:

A criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas disputariam um simples imperativo - ganhariam a corrida para descobri-la e antecipá-la. A essência do posicionamento estratégico é escolher as atividades que são diferentes das rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse melhor para produzir todas

as variedades, atender a todas as necessidades e acessar todos os clientes, as empresas poderiam facilmente mudar entre eles e a eficiência operacional determinaria o desempenho (PORTER 1996, p. 68).

Porter (1996) completa a resposta sobre “o que é estratégia?”, afirmando que estratégia se trata de criar ajuste entre as atividades de uma empresa e que sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem, não apenas de algumas delas, devendo haver, portanto, um trabalho integrativo entre elas. Se não houver necessidade de ajuste entre essas atividades, não há estratégia distinta e pouca sustentabilidade. A administração reverte para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo de uma organização.

A continuidade da estratégia não implica em uma visão estática da concorrência. O processo de melhoria da empresa deve ser contínuo em sua eficácia operacional para proativamente alterar e ampliar a fronteira da produtividade, de maneira a intensificar a importância, prolongar a singularidade da empresa e adequar suas atividades, isto é, a continuidade estratégica deve de fato tornar a melhoria contínua de uma organização mais eficaz (SLATER; NARVER, 1995).

Pode ser que uma empresa precise modificar sua estratégia se houver alterações estruturais no ramo da indústria em que atua. No entanto, a escolha de uma nova posição pela empresa deve ser impulsionada pela capacidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar um novo sistema de atividades que sejam complementares para se obter uma vantagem suportável. Por outro lado, frequentes mudanças no posicionamento são consideradas onerosas. Não só uma empresa deve reconfigurar as atividades individuais, mas também deve realinhar sistemas inteiros. Algumas atividades talvez nunca atinjam a estratégia vacilante (PORTER, 1996).

2.1.2. *Estratégia de Diferenciação*

Uma estratégia de diferenciação baseia-se em persuadir os clientes de que um produto ou serviço é superior de alguma forma àquele oferecido pelos concorrentes, criando-se, portanto, algo que é percebido como sendo único. Nas estratégias de diferenciação, o enfoque está direcionado para a criação de valor pela

singularidade, em oposição ao custo mais baixo. Esta estratégia requer uma posição única numa indústria, fornecendo aos clientes o que não pode ser oferecido por qualquer concorrente. As áreas potenciais de diferenciação são amplas e variam desde tecnologias aplicadas à imagem de marca e às redes de distribuição. Dessa forma, a unicidade da diferenciação pode ser alcançada através de inovações, publicidade criativa, melhor relacionamento com fornecedores, prestação de melhores serviços ou em um número quase irrestrito (BAUER; COLGAN, 2001; PORTER, 1980).

A estratégia de diferenciação refere-se à maneira pela qual as empresas se diferenciam de suas concorrentes; uma empresa pode explorar um nicho de mercado ainda inexplorado ou subexplorado de forma a reduzir a concorrência e aumentar seu desempenho competitivo (DEEPHOUSE, 1999).

A diferenciação é particularmente importante, pois cria uma barreira que reduz a rivalidade competitiva dos concorrentes por causa da fidelidade dos clientes à marca. Esta estratégia opera com a força do fornecedor que mitiga com a força do comprador. Uma vez que os compradores nesta estratégia não têm alternativas comparáveis e são, portanto, menos sensíveis aos preços e podem também obter margens mais elevadas de lucro, evita-se, dessa forma, a necessidade de optar por um posicionamento de baixo custo. Nesse sentido, a empresa que se diferenciou para obter a fidelidade do cliente deve estar melhor posicionada em relação aos substitutos do que seus concorrentes (PORTER, 1980).

Além disso, as estratégias de diferenciação também podem ser utilizadas para se expandir a participação de mercado e, por sua vez, permitem maior conquista de economias de escala e escopo, onde as condições externas podem favorecer ativamente estratégias mistas (CAMPBELL-HUNT, 2000).

Por um lado, as estratégias de diferenciação podem estar também relacionadas à estratégia de liderança em custos que representam uma relação otimista que pode aprimorar o desempenho da empresa (ZOTT; AMIT, 2008). Por outro lado, essas estratégias também podem estar associadas às estratégias de foco, sendo que, uma vez estabelecidas, pode ocorrer que o desempenho das empresas que as utilizam seja maior quando comprado ao daquelas que não a utilizam (MOSAKOWSKI, 1993).

Cabe ressaltar que alcançar a diferenciação requer o desenvolvimento de produtos ou serviços que sejam percebidos como exclusivos pelos consumidores baseado na fidelidade à marca (MINTZBERG et al., 2005).

A chave para o sucesso é que os clientes devem estar dispostos a pagar mais pela singularidade de um serviço ou produto do que a empresa criadora investiu para desenvolvê-lo. As empresas que adotam uma estratégia de diferenciação podem cobrar um preço mais alto pelos seus produtos. A diferenciação é uma estratégia sofisticada ou conhecedora dos consumidores interessados num produto único ou de qualidade (OVIDIU et al., 2010).

Uma vez obtida a diferenciação, torna-se uma estratégia viável para enfrentar as Cinco Forças Competitivas, ainda que de forma diferente da liderança de custos, mas para alcançar a diferenciação implicará em decisão sobre os custos para criar o produto como pesquisas e desenvolvimento, design de produtos, produtos de alta qualidade e os benefícios que a criação poderá gerar (PORTER, 1980).

De acordo com o pensamento de Mintzberg (1988) as estratégias genéricas podem ser falhas, portanto, a partir da conceituação de diferenciação, o autor desenvolveu uma tipologia mais ampla a partir das descritas por Porter (1980; 1985), apresentadas a seguir:

(i) *Preço*

Nesta linha estratégica pode-se, simplesmente, ofertar um produto com preço menor como forma de tornar-se diferente de seus concorrentes.

(ii) *Imagem*

Nesta linha estratégica vincula-se à imagem percebida do produto pelos consumidores em relação aos produtos substitutos ou concorrentes, pode-se investir em técnicas que visem diferenciar o produto em relação aos demais oferecidos no mercado.

(iii) *Suporte*

Esta linha estratégica está voltada em oferecer “algo mais” pelo produto de forma a não alterar os aspectos que estão

relacionados à ampliação do portfólio de serviços adicionados, à oferta de produtos adicionais ou suplementares, como por exemplo: extensão de prazo para assistência técnica ou de garantia do produto, entrega mais rápida e ofertas sobre facilitação financeira para pagamentos.

(iv) *Qualidade*

O produto nesta linha estratégica não é necessariamente “diferente”, mas sim, revestido de atributos inerentes ao produto, como por exemplo, aspectos relacionados à credibilidade, confiabilidade, à validade do produto e à performance superior em relação aos concorrentes.

(v) *Design*

Nesta estratégia busca-se criar no produto algo que seja essencialmente “diferente” em relação às suas características intrínsecas, entretanto, não significa que esta diferença esteja impreterivelmente associada à melhora em aspectos de qualidade do produto em relação aos seus concorrentes.

(vi) *Não-Diferenciação*

Significa dizer que não ter nenhuma diferenciação constitui-se também uma linha estratégica. Em consonância com este sentido, observar intencionalmente o que a concorrência está fazendo com produtos semelhantes a produtos confeccionados por sua organização, copiando os trabalhos desenvolvidos pelos concorrentes, uma vez que exista no mercado espaço para esses produtos não-diferenciados.

De acordo com Reinhardt (1998) o sucesso de uma estratégia de diferenciação de produtos dependerá de aspectos estruturais e características da indústria, das relações entre empresas e governo, bem como da capacidade organizacional que determina o sucesso corporativo de forma mais geral.

2.2. Cadeia de Suprimentos (CS)

La Londe e Masters (1994) propuseram que uma cadeia de suprimentos é um agrupamento de empresas independentes e inter-relacionadas, envolvidas na fabricação de um produto para colocá-lo nas mãos do cliente final. Na CS, produtores de matérias-primas, empresas montadoras de produtos, atacadistas, comerciantes varejistas e empresas de transporte são todos membros de uma cadeia de suprimentos.

Importante perceber que neste conceito de CS abrange o consumidor final como parte integrante desta cadeia de suprimentos.

Neste contexto, a CS é vista como um sistema integrado que visa sincronizar uma sequência de processos comerciais que estão interligados com a finalidade de: (i) criar demanda por produtos; (ii) adquirir matérias-primas; (iii) transformar essas matérias-primas em produtos acabados; (iv) agregar valor a esses produtos acabados; (v) distribuir os produtos acabados no varejo e para clientes finais; e (vi) facilitar o intercâmbio de informações (COOPER; LAMBERTH; PAGH, 1997).

O principal objetivo da CS é, portanto, buscar a melhoria da eficiência operacional, a lucratividade e a posição competitiva de uma empresa com seus parceiros colaborativos nos domínios da cadeia de suprimentos (COOPER; ELLRAM, 1993).

Observa-se haver em cadeias de suprimentos, a existência, com maior frequência, de relações estratégicas colaborativas entre compradores e fornecedores (ANAND; RAM; BENDOLY, 2011).

A literatura tradicional que trata CS pressupõe uma atribuição de um papel específico no relacionamento colaborativo entre compradores e fornecedores, podendo esses envolver-se em atividades relacionadas a investimentos de recursos e a habilidades específicas com a finalidade de gerar não somente lucros, mas também vantagens competitivas (HARTLEY, 1997).

2.3. Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS)

Nos três últimos decênios, novos modos de fazer negócios e gestão emergiram rapidamente no mundo inteiro no ramo da indústria, por consequência, o

termo Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) passou por diversas transformações (LU, 2011).

O termo surgiu pela primeira em um artigo do jornal *Financial Times*, em 1982 em que foi descrito um conjunto de atividades sobre gestão da cadeia de suprimentos no contexto empresarial. Não obstante, as publicações iniciais sobre GCS focaram, principalmente, em atividades relacionadas às compras e à redução de custos (HECKMANN; SHORTEN; ENGEL, 2003).

Originalmente o conceito de GCS esteve relacionado à ótica sobre integração de processos organizacionais entre consumidores finais e fornecedores associados: (i) a produtos; (ii) a serviços; e (iii) a informações em que se observou haver uma união de esforços coordenados entre os membros da cadeia que buscavam melhorar os requisitos de satisfação dos clientes finais (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

A GCS engloba princípios-chave sobre a gestão do processo de distribuição e fornecedores. O objetivo da GCS é aprimorar a eficiência das dimensões dos processos de entregas pelo fornecedor primário até o consumidor com o produto certo, momento correto com custo menor custo e o máximo de satisfação do cliente (WANG, 2004).

Embora, historicamente, a gestão de cadeia de suprimentos possua uma série de acepções, o conceito evoluiu recentemente para uma perspectiva sistêmica e estratégica sobre o envolvimento esforços e táticas empresariais dentro da cadeia de suprimentos com a para melhorar sob a perspectiva de longo prazo, o desempenho das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo, bem como buscar melhorar os requisitos de satisfação do cliente (MENTZER et al., 2001).

Nesta perspectiva sobre GCS, há o envolvimento de esforços mútuos entre os membros da cadeia que são empregados de forma a atingirem objetivos comuns, bem como gerarem valores para seus consumidores finais (OU et al., 2010).

Há, portanto, na GCS um relacionamento de cooperação entre partes na cadeia de suprimentos que pode trazer vantagens e benefícios para a parceria. A gestão da cadeia de suprimentos lida com: (i) a integração de processos; (ii) a colaboração, e (iii) o compartilhamento de informações, os quais podem elevar os níveis de satisfação dos clientes a escalas mais elevadas. Ademais, a GCS pode

ainda, melhorar o desempenho relacionados a custos, a qualidade, a entrega (BECHTEL; JAYARAM; 1997; MENTZER, 2001).

Ademais, a GCS pode influenciar um estágio mais específico do desenvolvimento de relacionamento entre comprador e fornecedor no decorrer do longo prazo em iniciativas de cadeias de suprimentos com a extensão do envolvimento dos parceiros, pois à medida que o tempo passa, esse envolvimento geralmente aumenta (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2004).

2.4. Relações Interorganizacionais (IORs)

Nas últimas décadas o estudo das relações interorganizacionais (IORs) tem sido objeto de interesse de estudo de países desenvolvidos, notadamente, Estados Unidos e países europeus, mas ainda é pouco estudado no Brasil e seu desenvolvimento teórico ainda não avançou de forma significativa (CASTRO; BULGACOV; HOFMANN, 2011).

De acordo com Cropper et al. (2009) as IORs podem emergir em diversos contextos. Essas IORs são baseadas em um conjunto de dimensões sobre as quais elas se diferenciam e normalmente envolvem os seguintes aspectos: (i) identidade dos parceiros envolvidos nas IORs; (ii) motivações que levam os parceiros a participar delas; (iii) horizonte temporal que incluem desde projetos de curto a longo prazo; e (iv) a quantidade de atores envolvidos nas IORs.

Talvez o estudo das IORS encontre respaldo no pressuposto baseado na necessidade das organizações unirem esforços em seu ambiente organizacional com a finalidade de obterem ganhos mútuos (ALDRICH, 1979).

Nas relações interorganizacionais, como o próprio nome sugere, estão presentes dois conceitos fundamentais: as organizações e as relações entre elas. As IORs referem-se ao estudo referente à compreensão do padrão, origens, racionalidade e consequências de tais relações. Dessa forma, as IORs tendem a ser não tanto as relações que são ditas, isto é, as formas como as organizações realizam suas conexões, mas a maneira pela qual as organizações manifestam sua existência nas relações interorganizacionais. Neste sentido, diferentes termos são utilizados na literatura para as representações discursivas das IORs, tais como: parceria, aliança estratégica, colaboração, cooperação, *networking*, trabalho em

conjunto, dentre outras representações de uso frequente nos diferentes setores e comunidades de pesquisa (CROPPER et al., 2008).

Evan (1965) em seu artigo seminal: “Rumo a uma Teoria das Relações Interorganizacionais” propôs a ideia de uma teoria das IORs e notou que embora as manifestações das relações interorganizacionais tivessem sido negligenciadas de forma generalizada pelos estudiosos, os gerentes das organizações estavam bastante preocupados com essas relações interorganizacionais. O trabalho de Evan parece ter representado um importante ponto de inflexão sobre o significado do estudo das organizações e suas relações.

A partir de meados da década de 70 emergiu uma grande variedade de estudos voltados às relações interorganizacionais que motivaram uma contínua revisão dos trabalhos científicos feitos até então. Nesta época Van de Ven em 1976, Galaskiewicz em 1985, Oliver em 1990 e Galaskiewicz et al. em 2004 descreveram uma literatura fragmentada sobre o estudo das IORs em função da importância de seu crescimento e do reconhecimento do trabalho das organizações que atuam no contexto de suas relações de interconectividade e que o desempenho e a sobrevivência de uma organização dependem muitas vezes de conexões com outras organizações.

Há várias definições de relações interorganizacionais. Para Oliver (1990, p. 241) IORs são “as transações, fluxos e vínculos relativamente duradouros que ocorrem entre uma organização ou mais organizações em seu ambiente de atuação”.

Van de Ven (1976) estudou a natureza, a formação e manutenção das relações interorganizacionais no âmbito das organizações e compreendeu que conexão relacional entre duas ou mais organizações é um sistema de ação social porque exhibe as propriedades básicas de qualquer forma organizada de comportamento coletivo. As dimensões comumente usadas para examinar a estrutura e o processo sociais são apropriadas para definir e avaliar as características das relações interorganizacionais, sendo desenvolvida uma teoria sobre “como” e “porque” as relações entre as organizações emergem voluntariamente e são mantidas.

Galaskiewicz (1985) realizou uma extensa revisão de literatura sobre IORs e identificou que essas estão relacionadas a três dimensões: (i) aquisição e alocação de recursos; (ii) política; e (iii) legitimação. No estudo da IORs no âmbito da

aquisição e alocação de recursos o autor focalizou na dependência de energia e nas questões relacionadas a superar a incerteza do meio ambiental. No âmbito da política, no estudo das IORs foi dada maior atenção à formação de coalizões e esforços de ação coletiva, enquanto que na dimensão da legitimação analisou-se os trabalhos das organizações que visavam identificar símbolos comunitários e societários altamente legítimos.

2.4.1. Razões para Formação de Cada Tipo de Relação Interorganizacional (IORs)

Os vários tipos de relacionamentos interorganizacionais ocorrem em uma variedade de ambientes. Na tentativa de integrar a literatura sobre IORs com os preditores generalizáveis da formação da relação ou distinguir o que causa tais relações ou em sob que condições estas ocorrem, Oliver (1990) partiu da pergunta: “Por quais razões e sob quais condições as organizações estabelecem vínculos ou intercâmbios entre si?” Oliver (1990) descobriu que a formação de relacionamentos se refere às causas ou contingências que induzem a formação de IORs, enquanto que as condições em que as relações ocorrem referem-se às questões ambientais e elementos interorganizacionais que podem influenciar no aumento da probabilidade que aconteçam diferentes contingências nas IORs.

Neste sentido, Oliver (1990) analisou as interações de aplicabilidade de seis tipos de IORs: associações comerciais, federações de agências voluntárias, *joint ventures*, agências de programas conjuntos, conexões corporativo-financeiras e conexões de agências patrocinadoras. Foi proposta a existência de seis determinantes das contingências críticas da formação de relações: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Identificou-se, ainda, as condições sob as quais diferentes determinantes poderiam predizer a formação de variedade de IORs. Esses determinantes forneceram uma base que ajudou a integrar a teoria das IORs, sugerindo perspectivas alternativas para a formação das relações interorganizacionais.

Segundo Oliver (1990) as associações comerciais, as *joint ventures*, são voluntárias. Nas IORs o setor privado situa-se entre os extremos da fusão de mercados e condições normais de mercado.

Federações de agências voluntárias, programas de serviço social e conexões entre agências patrocinadoras de recursos representam IORs relacionados a serviços sociais e se encaixam entre os extremos da integração interinstitucional obrigatória e autonomia de agência. As associações comerciais e as federações de agências são exemplos de relações horizontais, enquanto que conexões corporativo-financeiras e conexões entre agências patrocinadoras são exemplos de relações verticais. *Joint ventures* e agências de programas conjuntos podem ser exemplos de relações verticais ou horizontais.

Enquanto para Oliver alguns tipos de relações interorganizacionais são voluntárias, para Van de Ven (1976) uma relação entre duas ou mais organizações é considerada uma ação social, pois apresenta as propriedades básicas de qualquer forma organizada de comportamento coletivo.

2.4.2. Relação entre Comprador e Fornecedor

O sucesso nos negócios depende, em parte, da compreensão do desenvolvimento da relação entre comprador e fornecedor. Dessa forma, compreender os aspectos comportamentais de compradores e fornecedores torna-se fundamental no processo de desenvolvimento desta relação (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2004; KAUSER; SHAW, 2004; WU; CAVUSGIL, 2006).

Neste sentido, a relação entre comprador e fornecedor não deve ser vista apenas em termos financeiros e em medidas de custo, mas também em termos de outras vantagens como, por exemplo, compartilhamento de informação mais abrangente, níveis mais elevados de confiança, uma melhor cooperação e uma maior flexibilidade das relações (RAŠKOVIĆ; MÖREC, 2013).

Compradores e vendedores no âmbito global têm experimentado diversas abordagens para tornar as relações com parceiros comerciais mais produtivas e duradouras (CANNON; PERREAULT JR., 1999; JAP; ANDERSON, 2003; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992).

As empresas estabelecem relações para alcançarem um objetivo mútuo que às vezes pode ser muito complexo ou oneroso para se alcançar de forma isolada (ANAND; RAM; BENDOLY, 2011; FOSSAS-OLALLA; MINGUELA-RATA; ESCOT-MANGAS, 2013). Para ganhar vantagens competitivas e desenvolver uma relação de longo prazo com seus fornecedores, os compradores não podem confiar em uma

abordagem adversária na gestão de seus fornecedores, ambos, fornecedores e compradores devem demonstrar compromisso com o funcionamento da relação de parceria (AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009; IŠORAITĖ, 2009; KANNAN; CHOON TAN, 2006; KAUSER; SHAW, 2004; SPEKMAN, 1988). Para contratos de curto prazo, negociações orientadas por preços e a ameaça implícita de ajustes futuros de alocação de suprimentos não são suscetíveis de gerar um compromisso dos fornecedores. O compromisso é alimentado pela confiança mútua e pela comunicação aberta, portanto, tanto o comprador quanto o vendedor devem investir na relação (IŠORAITĖ, 2009; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; SPEKMAN, 1988).

Para que o negócio entre comprador e fornecedor seja bem-sucedido é importante que o relacionamento dos dois lados seja mantido, buscando-se a forma de relacionamento interorganizacional mais apropriada (LIKER; CHOI, 2004).

É vital que na relação de parceria que o comprador se selecione o parceiro adequado, pois parte do problema de seleção é que os meios atuais de avaliação e seleção dos fornecedores são inadequados e nem todos os fornecedores potenciais podem ser considerados de fato bons parceiros estratégicos. Concentrar e desenvolver vínculos estreitos e colaborativos com um único fornecedor é estranho para muitos compradores que se concentram apenas nos riscos e não reconhecem os benefícios potenciais da parceira (LIKER; CHOI, 2004; MOHR; SPEKMAN, 1994; SPEKMAN, 1988).

Dwyer; Schurr e Oh (1987) apresentaram um quadro para o desenvolvimento do relacionamento caracterizado por um processo que abrange quatro fases que estão inter-relacionadas: (i) conscientização; (ii) exploração; (iii) expansão; e (iv) comprometimento:

- (i) na fase de conscientização, os compradores identificam unilateralmente um conjunto de provedores potenciais com os quais podem realizar negócio;
- (ii) na fase de exploração, os compradores começam a examinar os fornecedores, negociando os termos do contrato, especificações do produto e colocação de pequenas encomendas para determinar se o desenvolvimento de relacionamento adicional vale a pena;
- (iii) na fase de expansão, as empresas compradoras realizam múltiplas compras de fornecedores ou podem também negociar contratos de

fornecimento de longo prazo e decidem buscar benefícios de parceiros comerciais atuais e não de fornecedores alternativos;

- (iv) na fase de compromisso, tanto os compradores como os fornecedores comprometem-se implícita ou explicitamente a estabelecer relações estáveis e duradouras.

2.5. Parcerias Estratégicas

A crescente competição nos mercados domésticos e internacionais aliada às constantes mudanças nas preferências dos consumidores exigiu um novo direcionamento no comportamento das relações interorganizacionais para compradores e fornecedores alcançarem seus objetivos. À medida que a concorrência se torna mais acirrada, as empresas lutam pela maior participação no mercado, podendo ganhar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Uma das formas de se tornar mais competitivo é formar parceria estratégica desenvolvendo um relacionamento de parceria que envolve uma ou mais partes independentes que concordam em compartilhar recursos para atingirem objetivos comuns (ZAMIR; SAHAR; ZAFAR, 2014).

Nas últimas décadas, as formações de parcerias estratégicas aumentaram significativamente e têm sido consideradas como estratégia central para um rumo ofensivo ou defensivo. A formação de parcerias estratégicas pode contribuir para economizar custos e dar acesso a novos mercados, o que de outra forma não seria possível para muitas empresas de forma individualizada (HOLMBERG; CUMMINGS, 2009).

Em consonância com este pensamento IŠORAITĖ (2009) contribui afirmando que o desenvolvimento de parcerias estratégicas formalizou as relações interorganizacionais, particularmente entre empresas em sistemas de negócios internacionais. Esses arranjos cooperativos procuram alcançar objetivos organizacionais melhores pela colaboração ao invés da competição, não obstante, as parcerias estratégicas de outro modo podem gerar problemas em vários níveis de análise.

Parcerias estratégicas têm se tornando uma das tendências mais importantes na atividade comercial de muitas indústrias. Por meio delas, as empresas podem: (i) aperfeiçoar sua posição competitiva; (ii) conquistar novos mercados; (iii)

complementar habilidades críticas; (iv) compartilhar riscos e custos (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

2.5.1. Definição de Parcerias Estratégicas

As parcerias estratégicas são relações intencionais caracterizadas por envolver duas ou mais empresas parceiras que compartilham objetivos e interesses comuns e se esforçam por alcançar benefícios mútuos, baseados na cooperação (MOCKLER, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994).

A parceria estratégia pode ser realizada entre empresas, fornecedores ou mesmo clientes sob a perspectiva de organizações concorrentes ou da cadeia de valor. Essa junção de esforços frequentemente tem motivações diversas, como por exemplo o acesso a novos mercados, driblar a concorrência, reduzir custos de entrada em territórios não conhecidos (TANURE; CANÇADO, 2004).

Nas últimas décadas o estudo das parcerias estratégicas tem despertado amplo interesse tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional (BURRELL; MORGAN, 2005; FRANKEL; WHIPPLE; FRAYER, 1996; GULATI, 1998; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Esses estudos têm evoluído de forma significativa e contribuído para ampliar o entendimento sobre as razões pelas quais as empresas formam parcerias estratégicas e quais são os benefícios oriundos dessas parcerias para as organizações.

De acordo Yi Wei (2007) uma parceria estratégica pode ser capaz de contribuir para implantação de maneira eficaz do planejamento estratégico, portanto, deve ser de natureza estratégica. A parceria estratégica oferece às empresas a chance de unir forças para uma oportunidade mutuamente benéfica e uma vantagem competitiva sustentada.

2.5.2. Formação de Parcerias Estratégicas

Segundo Eisenhardt e Shoonhoven (1996) a resposta clássica para a formação de parceria estratégica está na explicação dos custos de transação, entretanto, de acordo com esses autores há que se considerar, de outra forma, características associadas à transação como eficiência e situações habituais que não capturam os fatores estratégicos e sociais que impulsionam as empresas na formação de parcerias estratégicas. Os referidos autores combinaram esses

aspectos estratégicos e sociais e indicaram que as razões que movem a formação de parcerias estratégicas são diversas, podendo emergir quando as empresas estão em posições estratégicas vulneráveis, quando competem em indústrias emergentes ou altamente competitivas, ou porque estão tentando estratégias técnicas pioneiras. Ademais, verificaram que as parcerias estratégicas também podem ocorrer em situações em que as empresas se encontram em posições sociais fortes, de tal forma que são lideradas por equipes de alto escalão, experientes e bem conectadas, sendo que a lógica subjacente à formação dessas parcerias está relacionada às necessidades e oportunidades estratégicas.

2.5.3. Benefícios das Parcerias Estratégicas

De acordo com Soares (2007) existem quatro benefícios que são percebidos a partir da formação de parcerias estratégicas:

- (i) facilidade de acesso a mercados: decorre dos avanços nos segmentos de telecomunicações, tecnologia da informação e transportes que facilitaram o acesso das empresas aos mercados externos. Por vezes, o custo de acesso ao mercado internacional pode estar além da capacidade de empresa individual, mas por meio de uma parceria com uma empresa estratégica é possível obter a entrada rápida no mercado, ganhos de economias de escala, marketing e distribuição logística;
- (ii) riscos compartilhados: uma vez estabelecida a parceria estratégica, o compartilhamento de riscos é outra razão comum para a realização de um acordo de cooperação, pois quando um mercado acaba de abrir ou quando há muita incerteza, instabilidade, concorrência em um determinado mercado, o compartilhamento de riscos torna-se particularmente importante. O ambiente competitivo empresarial pode ser complicado para o acesso desacompanhado de uma empresa que pretender ingressar em um novo mercado ou até mesmo lançar um produto;
- (iii) saberes e experiências compartilhadas: nota-se que a maioria das empresas são mais competentes em determinadas áreas e não

têm experiência em outras. Neste contexto, a formação de uma parceria estratégica pode contribuir para a facilitação do acesso a conhecimentos e competências em uma área em que a empresa não tem. Por meio da experiência e do conhecimento, aprende-se a lidar com questões associadas às regulamentações governamentais, às técnicas de produção, às aquisições de recursos, dentre outras questões;

- (iv) sinergia e vantagem competitiva: a ação sinérgica e a vantagem competitiva podem-se constituir em outra razão pela qual as empresas estabelecem uma parceria estratégica. Assim como a cooperação mútua, a concorrência pode tornar-se mais eficaz e possibilita que ambos os lados da parceria impulsionem seus pontos fortes uns dos outros, trazendo maiores sinergias ao processo que seria difícil de atingir ou se tentar entrar em um novo mercado ou indústria de forma isolada.

Além desses benefícios, a parceria estratégica pode ainda colaborar para: (I) a redução dos custos de fabricação: em decorrência da junção de capital ou instalações existentes, visando obter economias de escala; (ii) desenvolvimento e difusão de tecnologia: utilização da tecnologia no desenvolvimento mútuo de conhecimentos técnicos de produtos; e (iii) ganhos de vantagem competitiva: provêm ferramentas de que as empresas precisam se tornar competitivas (ELMUTI; KATHAWALA, 2001).

2.5.4. Motivos para Formar Parcerias Estratégicas

A concorrência de mercado tem influenciado as organizações a buscarem rever e reconsiderar novas práticas pelas quais poderiam melhorar e sustentar suas capacidades competitivas. As parcerias estratégicas representam um meio pelo qual as organizações podem alavancar seus recursos para a competitividade frente aos seus concorrentes (ZORSOLÍS, 2002). Além disso, a ênfase da parceria no trabalho integrativo de fornecedores no contexto da gestão da cadeia de suprimentos tem contribuído para o crescente interesse em parcerias estratégicas de fornecedores por empresas no mercado global.

Neste sentido, formas interessantes decorrentes das parcerias estratégicas podem surgir da relação entre compradores e fornecedores para apoiar a competitividade das organizações e alcançarem benefícios mútuos (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009; MONCZKA et al., 1998; SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÁS-HERNÁNDEZ, 2015).

Segundo Kinderis (2013) as razões para a formação de parcerias estratégicas são muitas vezes associadas a mercados, a tecnologias ou mesmo na combinação de ambos. Esse autor corrobora com o pensamento desses últimos autores do parágrafo anterior no que se refere ao ganho de benefícios mútuos pela parceria. Kinderis enumera abaixo os motivos pelos quais as organizações formam parcerias estratégicas:

- auxiliam na entrada em novos mercados internacionais, diminuindo barreiras à entrada por meio das forças com outras organizações;
- protegem a posição competitiva no mercado doméstico;
- ajudam a aumentar as redes de distribuição através da aquisição de novos distribuidores;
- diminuem os custos e riscos do projeto;
- auxiliam no acesso a ativos intangíveis como marca, experiência etc;
- os potenciais rivais também podem cooperar, o que ajuda a diminuir as incertezas no ambiente externo;
- ajudam a ampliar a linha de produtos;
- permitem às empresas entrar em novos mercados e atrair clientes potenciais que expandem a sua participação de mercado;
- indústrias estagnadas entram em parcerias para crescer sua presença em indústrias emergentes;
- parcerias estratégicas reduzem o risco de competição futura e ao mesmo tempo mostram oportunidades futuras com outras organizações;
- permitem que as empresas ganhem eficiência ao obter economias de escala e integração vertical;
- possibilitam a ampliação de recursos;

- possibilitam o ganho de novas habilidades e competências, considerado um dos principais motivadores pelo qual a parceria é criada;
- ajudam a aperfeiçoar o desempenho, a capacidade produtiva e os mercados de produtos e serviços pela fabricação e desenvolvimento de conjunto de produtos;
- podem ser formadas para seguir tendências do setor e ampliar as vantagens para aumentar os lucros.

Em síntese, existem muitas motivações para formação das parcerias estratégicas. Essas razões mudaram ao longo das últimas décadas de um foco de desempenho do produto na década de 1970 para um foco de mercado na década de 1980 e mais recentemente para um foco das capacidades (TAYLOR, 2005).

2.5.5. Tipos de Parcerias

Cada vez mais, os pesquisadores estão reconhecendo que as organizações realizam diferentes tipos de parcerias que variam em razão dos objetivos almejados e das contrapartes envolvidas na parceria (HOLMBERG; CUMMINGS, 2009; KAUSER; SHAW, 2004; KINDERIS, 2013; MOCKLER, 1997).

Os tipos de parcerias estratégicas representam os diversos modos que podem ser adotados pelas empresas no contexto da relação de parceria a fim de controlarem a dependência da parceria e de outros parceiros e são formados com base em configurações de várias empresas baseadas em relações de propriedade e de atividade (KINDERIS, 2013).

Com base nos trabalhos de Parmigiani e Rivera-Santos (2011) os tipos de parcerias estratégicas são apresentados a seguir:

(i) Franchising

Ocorre quando uma empresa (o franqueador) vende os direitos a uma segunda empresa (o franqueado) para comercializar bens ou serviços sob sua marca, a fim de utilizar o modelo de negócio dele (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). Os aspectos-chave desta parceria são de

natureza que partem de “um para muitos”, isto é, um franqueador para muitos franqueados e a troca de um modelo de negócio inteiro.

(ii) *Joint Ventures*

Envolvem a criação de uma entidade separada de propriedade conjunta pelos sócios, com riscos e recompensas para cada um dos pares (CONTRACTOR; LORANGE, 2002). O principal atributo distintivo de uma *joint venture* é, portanto, a presença da equidade a qual poderá operar como um instrumento para a governança (NAKOS; BROUTHERS, 2008), levando a revisões frequentes, invocando argumentos de economia organizacional. As revisões de literatura sobre *joint ventures* destacam ainda a amplitude das tarefas envolvidas e a frequência de *joint ventures* internacionais.

(iii) *Parcerias Intersetoriais*

Também conhecidas como "parcerias sociais", envolvem empresas, agências sem fins lucrativos e/ou entidades governamentais, com o propósito de abordar questões sociais, tais como cuidados de saúde, o desenvolvimento (sócio)econômico, inclusive desenvolvimento socioambiental. A característica-chave neste tipo de parceria refere-se à natureza diversa dos parceiros e o foco central em uma questão social, em vez de negócios (SELSKY; PARKER, 2005).

(iv) *Redes, Associações Comerciais e Consórcios*

O atributo-chave nesta IOR é a presença de vários parceiros que estão interligados por meio de uma estrutura de “muitos para muitos”. A revisão de literatura sobre redes inclui sua importância no contexto empresarial, a falta de cobertura das associações comerciais e consórcios e a importância da posição estrutural da empresa na rede (KILDUFF; BRASS, 2010). As redes fornecem aos seus membros uma variedade de recursos, como resultado, esses são usados para acesso ao conhecimento difuso e localizado, especialmente no caso de empreendimentos empresariais (SORENSEN; STUART, 2008);

(v) *Relacionamentos Verticais*

Acordos comprador-fornecedor, licenciamento e *co-branding* – em virtude da natureza deste tipo de relacionamento vertical na cadeia de suprimentos suas relações e a existência de múltiplos parceiros, a ênfase deste tipo de IORs está na motivação. Apesar da crescente importância das relações com os fornecedores, a literatura continua fragmentada (CROPPER et al., 2008). Na relação entre compradores e fornecedores são considerados tanto os aspectos táticos como os fluxos de produtos Gümüs; Güneri (2007), e decisões estratégicas, como seleção de parceiros (MCCUTCHEON; STUART, 2000). Esse tipo de relação concentrar-se na integração reversa (comprador-fornecedor) em vez da integração direta (produtor-distribuidor) posicionada no contexto da gestão da cadeia de suprimentos (MCCUTCHEON; STUART, 2000). As relações entre compradores e fornecedores e as parcerias estratégicas são relativamente semelhantes. Em particular, foram a ênfase na tecnologia, no conhecimento e a confiança mútua que levaram alguns autores a chamar IOR verticais de "parcerias de fornecedores" (MCCUTCHEON; STUART, 2000).

2.6. Atributos da Parceria

O entendimento do estreito relacionamento entre compradores e vendedores individuais no âmbito de uma relação de parceria estratégica tem sido explorado por vários pesquisadores (ANDERSON, 2014; KIM et al., 2010; MOHR; NEVIN, 1990; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998; RAŠKOVIĆ; MÖREC, 2013; ROSSIGNOLI; RICCIARDI, 2015; SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÀS-HERNÁNDEZ, 2015; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2001).

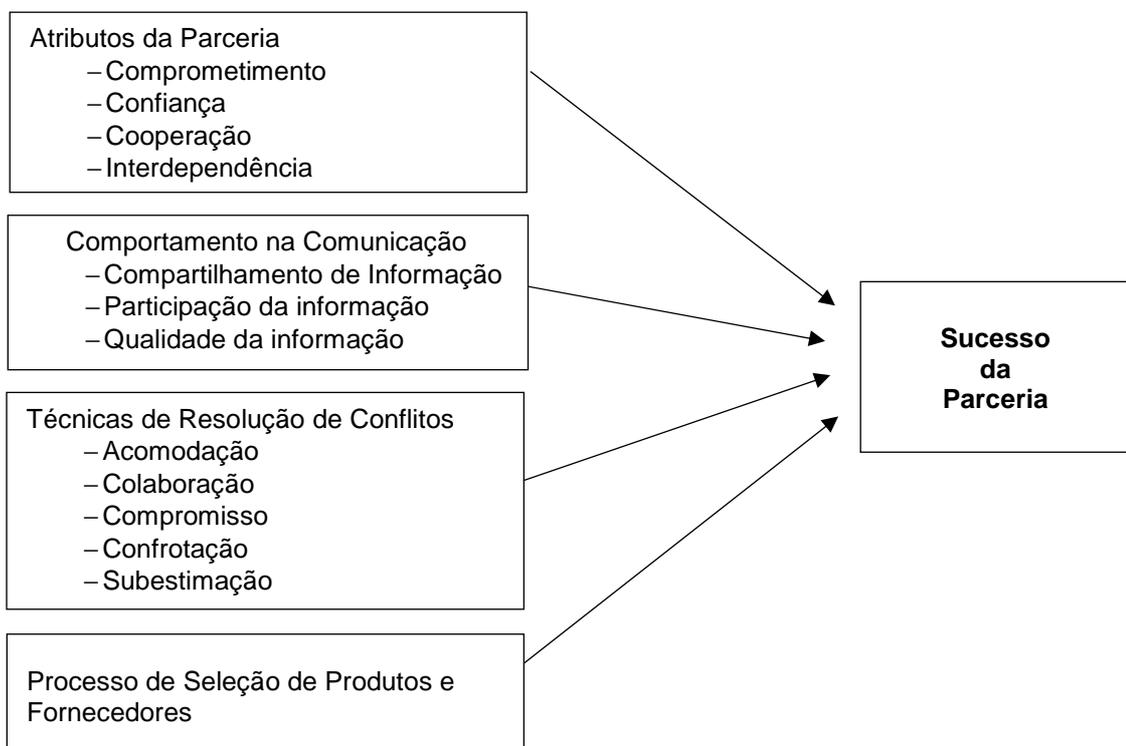
Parcerias estratégicas exigem uma abordagem diferenciada para gerenciar as relações entre comprador e fornecedor. No processo de gerenciamento dessa parceria existe a presença de uma gama de construções associadas ao fluxo de informações, gestão, profundidade e amplitude da interação, intercâmbio complexo e dinâmico entre as partes. A importância da gestão de relacionamento em parcerias

estratégicas é evidente na literatura existente e se concentra na confiança, comprometimento, cooperação e interdependência como importantes atributos desta parceria (ANDERSON; NARUS, 1984; KAUSER; SHAW, 2004; KEHLER, 2004; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998; PETERSEN; RAGATZ; MONCZKA, 2005; RING; VAN DE VEN, 1994).

A presença desses atributos na gestão da parceria prenuncia que ambos os lados da parceria reconhecem a sua dependência e disposição mútua para trabalharem pela sobrevivência da parceria. Caso uma das partes fracasse, a relação de parceria será acometida e ambos sentirão as consequências negativas (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Na sequência é apresentada a **Figura 1** referente aos fatores associados ao sucesso da parceria no modelo conceitual de Monczka et al. (1998) e a revisão de literatura para cada fator apresentado.

Figura 1 - Fatores Associados ao Sucesso da Parceria



Fonte: Adaptado de Monczka et al. (1998).

2.6.1. *Comprometimento*

Vários autores tem abordado o comprometimento na literatura como um fator relevante no contexto das relações interorganizacionais (ANDERSON; WEITZ, 1992; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

O termo comprometimento tem sido analisado sob diversos aspectos: no contexto das relações de parceiras de trabalho (ANDERSON; NARUS, 1990), na performance da relação comprador-vendedor (LIU et al., 2012), no desenvolvimento de capacidades de integração de fornecedores para vantagem competitiva sustentável (VANPOUCKE; VEREECKE; WETZELS, 2014), no âmbito do relacionamento de confiança entre fornecedores e compradores em relação à eficiência logística (HA; PARK; CHO, 2011); na construção da integração do conhecimento nas relações comprador-fornecedor (REVILLA; KNOPPEN, 2015), no compartilhamento de informações nas cadeias de suprimentos (EBRAHIM-KHANJARI; HOPP; IRAVANI, 2012).

O comprometimento é fator importante. Relações geridas efetivamente com sucesso são caracterizadas por altos níveis de comprometimento e baixo nível de oportunismo (JOSHI; STUMP, 2009).

Moorman Zaltman e Deshpande (1992) definiram o comprometimento no relacionamento como intercâmbio de parcerias. Acredita-se que a relação de parceria contínua é importante, portanto, é merecedora do máximo de esforços conjuntos das contrapartes inseridas neste contexto, a fim de manter a parceria. Neste sentido, esses autores acreditam que o comprometimento valeria a pena ser empregado nos esforços de parceria a fim de que sejam permanentes.

PORTER et al. (1974) também corroboram com esta perspectiva de pensamento e lembra que o atributo comprometimento é uma característica concernente à vontade das partes em empregar seu tempo e considerável energia, pois acreditam na relação.

Nesta mesma linha de pensamento, o atributo comprometimento no relacionamento de parceria visto é caracterizado por envolver com maior regularidade a utilização de recursos na relação que pode ocorrer sob forma de tempo, dinheiro, instalações, direcionadas a favor de outra parte (WILLIAMSON, 1985).

Na mesma linha, Anderson e Weitz (1992) associam o atributo comprometimento nos relacionamentos de parceria ao esforço empregado pelas contrapartes na relação de trabalho de forma que estas estejam intencionadas à adoção de uma orientação para fazer sacrifícios de curto prazo exigidos pela outra contraparte com a finalidade de lograrem resultados que sejam comuns aos dois lados, objetivando-se benefícios de longo prazo na relação.

Morgan e Hunt (1994) relacionam o comprometimento com a confiança como fatores centrais para o sucesso da relação. Quando estão presentes na relação, encorajam os profissionais a: (i) trabalharem na preservação de investimentos da relação de parceria; (ii) resistirem a alternativas atraentes de curto prazo; e (iii) considerarem as ações de alto risco como prudentes em função da crença de que suas contrapartes na parceria não adotarão medidas para agir de modo oportunista. Esses fatores poderão produzir resultados que visam promover a eficiência, produtividade e eficácia.

Além disso, esses últimos autores citados argumentam que alguns aspectos são importantes para incentivar a continuidade do relacionamento. Dentre eles destaca-se: (i) a cooperação dos parceiros no longo prazo; e (ii) os benefícios oriundos da parceria. Dessa forma, no tempo em que o compromisso e a confiança estão presentes na relação podem promover eficiência, produtividade e eficácia, podendo ainda conduzir diretamente a comportamentos de cooperação que, por sua vez, permitiriam a continuidade de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

Similarmente, Anderson e Weitz (1992) demonstraram que o comprometimento de cada elo da cadeia de suprimentos baseia-se na percepção de seu comprometimento com relação aos outros membros da relação. Neste sentido, o compromisso do comprador pode influenciar em direção positiva o comprometimento com o fornecedor.

Em síntese, depreende-se da literatura apresentada que os autores consideram a importância do comprometimento como fator essencial ao sucesso nos relacionamentos interorganizacionais.

2.6.2. Confiança

Confiança é convicção, certeza e honestidade de acreditar em um parceiro comercial no qual se tem confiança (MORGAN; HUNT, 1994). Uma característica

importante nessa definição é a noção de confiança como crença, sentimento ou uma expectativa em relação ao parceiro de troca que resulta da experiência, confiabilidade e intencionalidade do parceiro (JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003). Para Zaheer et al. (1998) confiança tem o sentido mais amplo, sendo vista como confiança coletiva em que cada membro de uma organização deposita em outro parceiro comercial.

Segundo Anderson e Weitz (1992) a confiança no relacionamento de parceira comercial pode ser influenciada de três formas: (i) redução do risco percebido em relação ao comportamento oportunista; (ii) expectativas de que a injustiça de curto prazo seria resolvida no longo prazo; e (iii) redução dos custos de transação inerentes às relações comerciais de troca. Além disso, a confiança interorganizacional é necessária para dissolver facilmente conflitos potenciais (ANDERSON; WEITZ, 1992).

A confiança é o fator determinante e essencial para o desenvolvimento dos esforços de cooperação na relação de parceria entre compradores e fornecedores com vistas à construção de formas de relacionamento que sejam mais sólidas (BURRELL; MORGAN, 2005; KIM et al., 2010; MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995). Uma razão pela qual a confiança é essencial é que encoraja ambas as partes envolvidas na relação a trocarem livremente informações e a explorar soluções inovadoras para os problemas (REVILLA; KNOPPEN, 2015; WEITZ; BRADFORD, 1999).

A confiança é de fato considerada a variável mais importante que influencia o comportamento entre comprador e vendedor na relação de parceria comercial (KIESSLING; HARVEY; GARRISON, 2004). Estudos enfatizam que a confiança entre compradores e fornecedores desempenha um papel crucial na aprendizagem e no desenvolvimento da capacidade de integração do conhecimento (CHOUDHARY et al., 2013; MONCZKA; HANDFIELD, 2010).

A confiança é construída ao longo do tempo em um processo que envolve com frequência repetidas interações. Nos estágios iniciais de uma relação o comprador começará a fazer avaliações sobre se o vendedor pode ser confiável, se cumpre com o prometido, fornecendo informações consistentes com o conhecimento do produto (JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003).

Confiança e dependência estão relacionadas à incerteza ambiental, investimentos específicos em transações, reputação e satisfação em uma relação entre comprador e vendedor (GANESAN, 2011).

Uma vez que a confiança é estabelecida no relacionamento de parceria entre compradores e fornecedores percebe-se uma redução dos riscos e comportamentos oportunistas. Os riscos e os custos de transação poderão ser mais baixos, desse modo, pode-se aumentar a probabilidade de uma orientação de parceria com o fornecedor de longo prazo (KIM et al., 2010).

2.6.3. *Cooperação*

Para Mohr e Spekman (1994) cooperação está relacionada a definição de limites e reflete o conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra parte execute no âmbito da relação de parceria.

Nesta mesma linha de pensamento Narus e Anderson (1990) definem cooperação como:

A cooperação é definida como ações coordenadas, semelhantes ou complementares, tomadas por empresas em relações interdependentes para alcançar resultados mútuos ou resultados singulares com expectativa de reciprocidade ao longo do tempo. Quando estabelece-se a confiança, existe uma predisposição das empresas entenderem que os trabalhos cooperativos e conjuntos levarão a resultados que excedem o que a empresa alcançaria se agisse unicamente em seu próprio interesse (ANDERSON; NARUS, 1990, p. 45).

Relações de parcerias bem-sucedidas são marcadas por ações que envolvem trabalhos colaborativos de ambos os lados e o entendimento de que o sucesso de cada contraparte empresarial depende em parte da outra empresa, cada empresa conseqüentemente realiza ações de forma a fornecer um esforço cooperado com vistas à satisfação dos requisitos de mercado (ANDERSON; NARUS, 1984).

Para Spekman (1988) a cooperação é entendida como um processo pelo qual os parceiros adotam um alto nível de colaboração para manter uma relação comercial de longo prazo. Ambas as partes na relação bilateral têm o poder de moldar sua natureza e a direção futura ao longo do tempo. Neste sentido, cooperação reveste de um compromisso mútuo com o futuro e uma relação de poder em equilíbrio é considerada como parte essencial deste processo. Uma vez que o

comprador tente gerenciar o relacionamento de parceria com uma mão de ferro e ditar o desempenho, a cooperação pode não existir.

De acordo com “modelo de parcerias de trabalho entre fabricante e do distribuidor” de Narus e Anderson (1990), a cooperação está correlacionada aos fatores de confiança e comunicação que juntos com o fator de cooperação estão relacionados satisfação da parceira.

Nesse mesmo sentido, Dwyer (1987) relata que a cooperação está intrinsicamente associada à confiança que, quando estabelecida, propicia que as partes alcancem resultados melhores de que se agissem unicamente pelo seu próprio interesse.

Nessa mesma lógica de pensamento, Hibbard et al. (2001) acreditam que o desenvolvimento de um relacionamento cooperativo, calcado na confiança, poderá contribuir para gerar benefícios mútuos para os participantes.

Para McAllister (1995) cooperação é um processo contínuo no qual as partes envolvidas ajustam suas respectivas ações. Para que este processo seja concretizado, deve-se construir uma relação de confiança dos dois lados como uma contrapartida fundamental no âmbito da relação e destaca o papel da confiança baseada na facilitação de ações coordenadas efetivas nas organizações.

2.6.4. Interdependência

À medida que as contrapartes em uma relação comercial unem esforços com o propósito de alcançarem objetivos comuns, essas reconhecem que cada contraparte é dependente uma da outra. Esta condição de dependência mútua flui a partir de uma relação de troca entre as partes (MOHR; SPEKMAN, 1994). O significado de interdependência pode ser verificado quando um ator não controla inteiramente todas as condições necessárias para uma ação ou um resultado desejado (MONCZKA et al., 1998).

A interdependência tem sido explorada em estudos empíricos que investigam a relação de dependência na relação de parceria comercial entre compradores e fornecedores. Provan e Skinner (1989) analisaram o conceito de oportunismo de Williamson (1975) nas relações entre compradores de equipamentos agrícolas com seus principais fornecedores e descobriram que os compradores desses produtos tinham comportamentos oportunistas em menor escala quando dependiam de um

fornecedor primário, em contrapartida, os fornecedores com maior controle sobre as decisões dos compradores demonstram comportamentos oportunistas em maior escala. A dependência de recursos também pode influenciar outros resultados, incluindo o desempenho de entrega do fornecedor.

Segundo Ganesan (2011), a dependência aumenta quando:

- os resultados obtidos são importantes e de alto valor;
- a magnitude da troca entre as partes é alta;
- os resultados excedem aqueles disponíveis de fontes alternativas;
- as fontes alternativas são escassas;
- a magnitude dos ativos específicos associados ao relacionamento é alta.

Nesta mesma linha de argumentação, Morgan e Hunt (1994) postulam que a dependência varia diretamente com o valor recebido do parceiro e inversamente com a disponibilidade de alternativas (opções de parceiros).

De acordo com Lusch e Brown (2012), quando existe alta interdependência, há uma redução da possibilidade de comportamento oportunista e com isso, uma minimização da necessidade de contratos formais rígidos.

Outro aspecto relevante na parceria é a existência de uma correlação em relação à dependência e ao desempenho. A literatura tem mostrado que uma interdependência em nível elevado pode ter uma influência positiva na qualidade e no desempenho do relacionamento, e gera benefícios para ambas as partes (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2011; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; LUSCH; BROWN, 1996). Adicionalmente, quando há uma alta interdependência entre as empresas em um relacionamento comprador-fornecedor, ambas as partes contribuirão muito mais em tempo, esforço e investimento aplicado para fazer o relacionamento funcionar a contento, terão forte motivação para formar parcerias que visem à duração de longo prazo e possibilitarão ainda um maior comprometimento para garantir o sucesso da parceria (ANDERSON; WEITZ, 1992; LUSCH; BROWN, 1996; MENTZER et al, 2000; HIBBARD et al, 2001).

Kumar et al (1995) afirmam que confiança e comprometimento emergem sempre que a estrutura de interdependência é tal que gera convergência dos interesses dos parceiros e que esta convergência de interesses motiva os parceiros para que mantenham, reforcem e aprofundem o relacionamento através de

cooperação, ação conjunta e relação ganha-ganha. Como consequência, os relacionamentos serão mais estáveis e propensos a desencorajar conflitos.

Portanto, há substancial evidência de que ambas as empresas envolvidas na parceria reconhecem que a interdependência gera satisfação com o relacionamento e benefícios maiores do que cada um poderia obter isoladamente.

2.7. Comportamento na Comunicação

Processos de comunicação que incluem comportamento na comunicação abordam aspectos sobre como as informações trocadas são essenciais para funcionamento organizacional. Esses aspectos incluem: (i) o compartilhamento de informações; (ii) o nível de qualidade de informações; e (iii) o nível de participação de informações. Essas características relacionadas ao nível quantidade e da qualidade das informações são necessárias para se desenvolver o sucesso na parceria entre compradores e vendedores (MENTZER, JOHN T., SOONHONG MIN, 2000; MOHR; NEVIN, 1990).

Embora alguns aspectos da comunicação não sejam objeto de atenção do estudo de pesquisadores, Mohr e Nevin (1990) concluíram em uma análise abrangente que a grande omissão na área de estudos de comunicação diz respeito ao desempenho global de parcerias. Uma comunicação ineficaz na parceria estratégica pode levar a uma redução no desempenho estratégico, podendo ocasionar conflitos entre as contrapartes (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2004). Isto sugere que a consciência dos processos de comunicação é essencial se os esforços máximos dentro parcerias devem ser dirigidos para coordenada e o sucesso de parcerias estratégicas internacionais (KAUSER; SHAW, 2004). Três aspectos do comportamento de comunicação, identificado como sendo fundamental para o sucesso das parcerias são considerados neste estudo: qualidade da informação, a compartilhamento de informação e participação no planejamento e estabelecimento de metas.

2.7.1. Compartilhamento de Informação

A informação está presente em todas as atividades de uma parceria estratégica e refere-se à medida em que essas informações são comunicadas entre

parceiros (YOSHINO; RANGAN, 1995). O compartilhamento de informação diz respeito como essas informações são comunicadas no âmbito do relacionamento de parceria de forma a permitirem a manutenção de um relacionamento de longo prazo (MOHR; SPEKMAN, 1994). Este tipo de informação é muito variado e pode incluir, por exemplo, detalhes da saúde financeira, endividamento, capacidade de crescimento e estrutura de custos (MONCZKA et al, 1998).

O compartilhamento de informação eficaz é um elemento crítico que pode ampliar o valor da informação para as pessoas na organização (JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003). O compartilhamento de informação está associado outros fatores como a confiança e o comprometido (ANDERSON; WEITZ, 1992; ANDERSON; NARUS, 1990) e visa reduzir o potencial de conflito dentro de relações de colaboração (MOHR; SPEKMAN, 1994). Um alto nível de compartilhamento de informações pode ser verificado de forma positiva e pode estar correlacionada com a satisfação entre as partes dentro de uma relação de parceria, o que pode resultar em menos conflito, proximidades no relacionamento, mais confiança e comprometimento (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998).

O compartilhamento de informação desempenha uma função na importância da eficácia do relacionamento entre comprador e vendedor, especialmente no que concerne à redução das incertezas (JOHNSON; SOHI, 2001).

Neste sentido, estudos da literatura ressaltam à importância do compartilhamento da informação para a duração e o sucesso na relação de parceria.

2.7.2. Participação da Informação

Refere-se à medida de envolver ativamente os parceiros no planejamento e estabelecimento de metas (MOHR; SPEKMAN, 1994). A participação da informação juntamente com a qualidade da informação estão intimamente relacionadas aos comportamentos na comunicação em um relacionamento de parceria estratégica com fornecedor e são fundamentais para permitir que ambas as partes coordenem suas atividades. (KAUSER; SHAW, 2004; MOHR; SPEKMAN, 1994).

Quando as ações de um dos parceiros influenciam a capacidade do outro para competir, a necessidade de participação torna necessário definir papéis e responsabilidades (JOHNSON; SOHI, 2001). Dussauge; Garrette, (2015) sugerem que a tomada de decisões e formulação de metas conjuntas são aspectos

importantes da participação, pois podem auxiliar as contrapartes obterem sucesso em parcerias estratégicas. A participação mútua no planejamento e na definição do estabelecimento de metas também são considerados como preditores chave de sucesso em relacionamentos comprador e fornecedor (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998).

Planejamento de atividades bilaterais entre compradores e fornecedores pode ser compreendido como o procedimento que visa auxiliar na tomada de decisões em que é requerido maior fluxo de informação de alto grau de qualidade entre os parceiros (PETERSEN; RAGATZ; MONCZKA, 2005).

Em síntese, parcerias de sucesso envolve a participação das contrapartes da informação, alto grau da qualidade da informação, bem como maior compartilhamento de informações.

2.7.3. Qualidade da Informação

A qualidade da informação é percebida como um aspecto fundamental da transmissão de informações (LIKER; CHOI, 2004; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992; RING; VAN DE VEN, 1994) e inclui aspectos como precisão, pontualidade, adequação e credibilidade das informações trocadas (DEVLIN; BLEACKLEY, 1988).

Diversos pesquisadores notaram que a troca significativa e oportuna de informações poderia resultar em uma parceria de maior confiança, auxiliado os gestores na obtenção de benefícios mútuos, reduzindo mal-entendidos (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIOU, 2006; MOHR; SPEKMAN, 1994).

A qualidade das informações compartilhadas é entendida como um fator-chave no âmbito do contexto das relações interorganizacionais (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998) e tem-se mostrado um importante preditor de parceria de sucesso (KAUSER; SHAW, 2004).

2.8. Técnicas de Resolução de Conflitos

Conflito é um aspecto comportamental que tende a impossibilitar, inibir ou frustrar o propósito da outra parte (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). De

forma mais abrangente conflito é um processo interativo que se manifesta na incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais, isto é, indivíduo, grupo, organização, etc (RAHIM, 2002).

O conflito pode ocorrer inevitavelmente em qualquer tipo de relacionamento interorganizacional entre as partes durante um período prolongado de tempo (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998). De acordo RAHIM (2002), o conflito pode ocorrer quando:

1. uma parte é obrigada a exercer uma atividade que seja incongruente com a sua necessidade ou interesses;
2. uma parte possui preferências comportamentais, cuja satisfação é incompatível com a implantação das preferências de outra pessoa;
3. uma parte aspira algo que seja escasso e igualmente desejado por ambas partes de modo que as necessidades deles não sejam plenamente satisfeitas;
4. uma parte possui atitudes, valores, habilidades e objetivos que são perceptíveis em seu comportamento, mas são percebidos como exclusivos das atitudes, valores, habilidades e objetivos mantidos pelos outros;
5. duas partes têm preferências comportamentais parcialmente exclusivas em relação às suas ações conjuntas;
6. duas partes são interdependentes no desempenho de funções ou atividades.

Uma vez detectado o conflito a maneira como este é resolvido poderá ter consequências diretas no relacionamento que resultar no sucesso ou insucesso da continuidade da parceria (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2004; HANDFIELD, 1993; MOHR; SPEKMAN, 1994).

Dessa forma, deve-se encontrar uma solução colaborativa, integrativa e sinérgica na relação entre compradores e fornecedores com o intuito de não comprometer a parceria (LIN; MOLANO, 1998; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998; WILSON, 1995).

Conflito tem especificamente identificado como um dos principais motivos do fracasso em parcerias estratégicas, pois pode resultar em mal-entendidos e desconfianças que podem ser um limitante do trabalho de cooperação e ao mau desempenho (ANDERSON; NARUS, 1990; LI; LAM, 2001; SPEKMAN, 1988).

A resolução de conflitos pode levar a duas direções: uma construtiva e a outra destrutiva, para estruturar uma relação comercial de forma objetiva, deve-se buscar uma resolução de conflitos que seja construtiva e busque a solução colaborativa com ganhos mútuos em que a comunicação aberta e honesta para encoraja uma abordagem de resolução de conflitos de maneira conjunta (SPEKMAN, 1988).

Conflito também pode ser construtivo e benéfico por ter objetivos mútuos, constante feedback, equilíbrio de poder e resolução sistemática de conflitos (HOLMBERG; CUMMINGS, 2009; LI et al., 2008).

As partes nas parcerias estratégicas devem ser encorajadas a envolver-se na resolução conjunta de problemas para gerenciar o ambiente incerto que eles são inseridos, pois a resolução colaborativa pode permitir alcançar uma solução mutuamente satisfatória, aumentando o sucesso da parceria (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009).

Mohr e Spekman (1994) e Monckza et al. (1998) descobriram que parcerias bem-sucedidas eram mais propensas a terem potencial para conflitos e o uso técnicas de resolução de conflitos pode ser uma maneira de evitá-los. Holmberg e Cummings (2009) e Todeva e Knoke (2005) corroboram com esta ideia e acrescentam que os conflitos não resolvidos podem gerar uma relação negativa para o desempenho da parceria.

De acordo com a literatura existem várias formas de se administrar o conflito (BREWER; MITCHELL; WEBER, 2006; CLAYCOMB; FRANKWICK, 2004; GRAHAM, 1998). Para este estudo será seguida as orientações dos autores Rahim (2002) e Weitz e Bradford (1999) os quais desenvolveram um trabalho que permitiu distinguir cinco formas de conflitos, também denominadas abordagens ou estilos que visam lidar com situações de conflito, baseado no modelo de dupla preocupação, que serão detalhados a seguir:

- Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte;
- Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas;
- Compromisso - fazer concessões um ao outro;
- Confrontação - impor seus interesses próprios;
- Subestimação - evitar ou ignorar o conflito.

2.8.1. Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte

Na abordagem acomodação existe uma baixa preocupação na satisfação de seu interesse e uma alta preocupação na satisfação do interesse da outra parte, esse estilo de abordagem está associada à tentativa de minimizar as diferenças e enfatizar os pontos em comum para satisfazer a outra parte. Dessa forma, esta abordagem negligencia sua própria preocupação para acomodar e satisfazer os interesses da outra parte para resolver o conflito (RAHIM, 2002).

Este modelo de dupla preocupação enfatiza a preservação da relação de parceria com ênfase no interesse da manutenção do relacionamento com a contraparte, o que resulta em uma solução que atenda apenas as preocupações de uma parte. Nessa situação, existe uma tendência a ceder às preocupações do outro, ao mesmo tempo em que renuncia às próprias necessidades e interesses (CAI; FINK, 2002).

Rahim (2002) sugere que esta abordagem é mais apropriada para ser utilizada em algumas condições: (i) você acredita que pode estar errado; (ii) o problema é mais importante para a outra parte; (iii) você está disposto a desistir em troca de algo no futuro da outra; (iv) você está lidando com uma posição de fraqueza; ou (v) você deseja preservar relacionamento que considera importante.

Na acomodação o conflito é reconhecido, cede-se às preocupações ou posições da contraparte, nesta situação o nível de assertividade é considerado baixo e o nível de cooperação é considerado alto (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Nesta abordagem de lidar com o conflito, a acomodação encontra um escopo para o intercâmbio de informações limitado de ambos os lados no conflito que caminha para o desenvolvimento de um estilo não construtivo para estruturar uma relação de parceria comercial de longo prazo o que pode representar uma influência negativa na relação de parceria (WEITZ; BRADFORD, 1999).

2.8.2. Colaboração - solução conjunta de problemas

Esta abordagem de gerenciamento de conflitos está associada à resolução conjunta de problemas e envolve maior abertura entre as partes na troca de informações que trabalham juntas para buscarem alternativas para alcançarem uma

solução efetiva e aceitável no estilo ganha-ganha para ambas as partes (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Essa abordagem é apropriada para: (i) lidar de forma eficaz com problemas complexos; (ii) quando não se pode resolver o problema por apenas uma das partes; (iii) quando se deseja encontrar uma melhor solução integrativa para o problema; (iv) quando existe disponibilidade de tempo para resolução do problema; (v) quando é necessário o envolvimento das partes para que a resolução do conflito seja bem-sucedida; (vi) quando as habilidades, as informações e os recursos das diferentes partes são necessários para resolver o problema (RAHIM, 2002).

Em uma relação de parceria entre comprador e fornecedor, as partes devem buscar unir esforços para encontrar uma solução mutuamente satisfatória que vise solucionar o problema de maneira conjunta, uma vez que esse comportamento é capaz de provocar o aumento do sucesso na relação de parceria (SPEKMAN, 1988).

Pesquisas demonstram que a confiança entre os parceiros tem grande importância para a busca de esforços conjuntos que visem uma solução para os conflitos de forma integrar e preservar os investimentos realizados (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2006).

Sem esforços colaborativos conjuntos para solução de problemas a relação assume um tom adversário que pode levar a um caminho não construtivo da relação (ANDERSON; NARUS, 1990).

A abordagem colaborativa pode trazer efeitos sobre a qualidade da relação de parceria, esta pode ser diferente, dependendo do nível do compromisso mútuo das contrapartes. Quando o comprador e o vendedor estão mutuamente comprometidos com o relacionamento, eles são mais motivados a querer a manutenção para a existência da parceria a longo prazo e trabalham para unir esforços para o benefício mútuo (RAHIM, 2002).

Os esforços colaborativos são importantes uma vez que as partes em uma relação de negócios trabalham em conjunto para alcançarem objetivos mútuos (MORGAN; HUNT, 1994).

O uso da abordagem colaborativa para solução de problemas requer maior intensidade e a sensibilidade no intercâmbio de informações o que exige um investimento considerável de tempo e recursos humanos (RAHIM, 2002).

A responsabilidade da contraparte compradora e da contraparte vendedora no contexto de um relacionamento de parceria necessita ser motivado pelas aspirações organizacionais de cada um com vistas à integração de atividades para solução de problemas comuns (LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIOU, 2006).

Mohr e Spekman (1994) partem do pressuposto de que em uma relação de parceria, ambos os lados devem buscar alternativas para que o conflito seja resolvido de maneira conjunta, deve-se utiliza-se de técnicas construtivas de resolução de conflitos, incluindo técnicas de preventivas de conflitos e evitar técnicas destrutivas de resolução de conflitos.

Rahim (2002) argumenta que o uso da abordagem colaborativa em situações de conflito pode proporcionar o aumento de ganho sobre a qualidade da parceria em relações que estão comprometidas, pois os benefícios de identificar novas soluções podem superar os riscos da utilização de comportamento oportunistas.

Normalmente, as partes na relação de parceria tendem a recorrer ao uso da persuasão por entenderem que pode produzir melhores resultados do que técnicas destrutivas de gestão de conflitos que envolvem influências coercivas, incluindo ameaças, confrontos, promessas que podem revelar-se como prejudicial para o relacionamento (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2006).

2.8.3. Compromisso - fazer concessões um ao outro

O estilo compromisso reflete uma preocupação moderada para os próprios interesses e uma preocupação moderada pelos interesses da outra parte (CAI; FINK, 2002). No compromisso ambas as partes desistem de algo e fazem concessões um ao outro para buscarem um posicionamento meio-termo com a finalidade de realizar uma tomada de decisão que possa ser aceitável para os dois lados (CAI; FINK, 2002; RAHIM, 2002).

O estilo compromisso é útil quando: (i) os objetivos das partes conflitantes são mutuamente exclusivos; (ii) quando ambas as partes são igualmente poderosas e podem ocorrer um empecilho na negociação; (iii) na ocasião que não seja possível alcançar a posição consensual pelas partes. Além disso, o compromisso parece ser mais apropriado para ser utilizado quando: (i) as partes precisam de uma solução momentânea para uma questão complexa; (ii) quando a abordagem colaborativa não é bem-sucedida; ou (iii) quando as demais abordagens de lidar de forma efetiva

com os problemas foram ineficazes, o que parece ser mais útil para evitar conflitos prolongados (RAHIM, 2002).

A diferença crítica na efetividade das abordagens de compromisso e colaboração é a quantidade e o tipo de informações trocadas. A abordagem compromisso envolve o intercâmbio de informações sem fins lucrativos para alcançar uma resolução mutuamente satisfatória e sugere-se que esteja positivamente relacionado à qualidade do relacionamento (WEITZ; BRADFORD, 1999).

A eficácia da abordagem compromisso em situações de conflitos está relacionada a evitar questões de baixa importância e dá preferência a questões de alta importância, uma vez que lidar com a solução pois resolver o dissenso, pela abordagem compromisso pode ter menor incidência de efeitos negativos do que simplesmente concordar com seu parceiro (RAHIM, 2002).

A abordagem de compromisso pode reduzir o desempenho da atividade e satisfação da equipe, enquanto a abordagem colaboração melhora o desempenho da atividade, a criatividade da equipe, a satisfação com o desempenho da equipe (WEITZ; BRADFORD, 1999).

O estilo compromisso é caracterizado como dividir recursos de forma equitativa sem buscar soluções alternativas que possam atender de maneira mais satisfatória os interesses de cada uma das contrapartes. Na ocasião em que as aspirações não são altas o suficiente para afetar a resolução de problemas, ou quando existem pressões, como limitações de tempo ou altos custos de prolongamento do conflito, as partes geralmente estão dispostas a se comprometer (RAHIM, 2002)

A abordagem compromisso assim como a dominação estão presentes as sementes de sua própria destruição, pois após a liquidação do conflito, cada parte procura consolidar sua posição. O estilo compromisso proporciona uma espécie de paz momentânea. Uma vez que a forma mais acertada de resolver o conflito é pela abordagem colaboração onde as partes em um conflito, encontram juntas a solução interliga seus respectivos interesses sem nada para sacrificar (GRAHAM, 1998).

2.8.4. Confrontação – impor seus interesses próprios

Coagir a outra parte baseada na essência do uso do poder para conseguir de maneira fácil o que quer e satisfazer seus próprios interesses pode apresentar-se apenas como sucesso momentâneo. Na melhor das hipóteses, a parte vencedora pode até manter a outra parte para baixo por doses adicionais de confrontação, mas com o tempo, quando o dominado não puder pagar mais pelo seu custo crescente ou quando a parte fraca constrói sua própria força essa circunstância, poderá ser invertida (GRAHAM, 1998). Este estilo de gestão para solução de conflitos não é saudável para a relação entre as partes, pois apenas uma parte ganha na relação, ignorando os expectativa da outra parte (RAHIM, 2002).

Confrontação também é encontrada como ideia de controle em que a parte controladora pode influenciar os outros para que estes reforcem a sua vontade onde os mecanismos são implícitos (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

A confrontação como uso de técnicas administrar conflitos é percebida como contraproducente e são muito susceptíveis a prejudicar o tecido da relação de parceria. Em algumas relações de parcerias, o método de resolução de conflitos é institucionalizado por meio da arbitragem da dependência de terceiros interlocutores (MOHR; SPEKMAN, 1994). Anderson e Narus (1990) defendem que ainda que a arbitragem possa ser útil na mediação na produção de resultados benéficos, a solução interna do problema, sem a dependência de terceiros pode estar mais propensa a desenvolver uma expectativa de sucesso na relação a longo prazo, enquanto arbitragem externa pode ser eficaz para um episódio de conflito particular, o uso contínuo de árbitros pode indicar problemas inerentes na relação.

2.8.5. Subestimação - evitar ou ignorar o conflito

O estilo subestimação é um estilo não confrontativo que resulta em não satisfazer os interesses de sua própria preocupação, bem como os interesses da preocupação da outra parte (RAHIM, 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999).

Subestimar o conflito pode supostamente ocorrer, pois talvez a razão do benefício pela procura da solução do seja pequeno ou seja improvável que a outra parte no conflito faça concessões satisfatórias (CAI; FINK, 2002).

Esse estilo pode ser usado quando: (i) o potencial efeito do confronto com o outro lado supera os benefícios da resolução do conflito; (ii) lidar com problemas triviais, menores; (iii) quando é necessário um período de resfriamento, antes passar para um problema complexo. É inadequado quando: (i) é responsabilidade de uma das partes a tomada de decisões; (ii) quando as partes não estão dispostas a esperar; ou (iii) na ocasião que seja necessária uma ação imediata (RAHIM, 2002).

Os indivíduos que utilizam os estilos de subestimação tentam ficar longe dos problemas que levam a conflitos. Eles se eliminam fisicamente ou psicologicamente da cena ou episódio do problema, são evasivos e indiretos sobre os conflitos e relutam em enfrentar os problemas em um conflito (WEITZ; BRADFORD, 1999).

De um modo geral, evitar ou ignorar o problema não elimina a origem do problema, resultando na geração de conflito em escala renovada ou pode surgir o conflito com maior intensidade em algum momento no futuro (MONCZKA et al., 1998).

O estilo subestimação são um pouco contrárias às normas e valores adotados em parcerias estratégicas mais bem-sucedidas. Esse estilo não cabe em tom mais proativo de uma parceria em que os problemas de uma parte se tornam problemas que afetam ambas as partes. Como resultado, evitar ou ignorar o conflito não consegue ir à causa raiz do conflito e tende a prejudicar o objetivo da parceria de ganho mútuo (SPEKMAN, 1988).

De acordo com a revisão acima apresentada existem várias de maneiras para resolver de conflitos cada qual com características específicas que podem influenciar no relacionamento de parceria em aspecto construtivo ou não construtivo. Cada uma das abordagens tem impactos diferentes no relacionamento de parceria e a forma como o conflito é solucionado pode ter impactos positivos ou negativos na parceria o que pode contribuir o sucesso ou insucesso da relação.

2.9. Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Mesmo antes de decidir sobre a seleção de um fornecedor estratégico, o comprador precisa decidir sobre que produtos e com quais característica necessita para o sucesso de seu negócio (SPEKMAN, 1988).

Às vezes pode suceder que o lado da oferta do produto é dominado poucos fornecedores que representam uma parte significativa do produto a ser adquirido ou

fornece também produtos que são considerados críticos para o sucesso das ofertas do comprador, podendo ocasionar falhas no processo de seleção para a operação da empresa (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2006).

Antes de desenvolver uma relação de parceria uma empresa compradora precisa garantir que seu potencial parceiro de negócio seja capaz de implementar melhorias do ponto de vista estratégico e também de estar disposto a desenvolver uma parceria de longo prazo de estreito diálogo e proximidade com seu fornecedor (GANESAN, 2011).

A seleção de um parceiro estratégico apenas por critérios relacionados a padrão de qualidade, preço e entrega são indispensáveis, entretanto, não suficientes somente para serem considerados no processo de seleção fornecedores. O processo exige uma abordagem de dupla escala para a avaliação de fornecedores. A primeira etapa segue as formas tradicionais de avaliação de fornecedores, a segunda abrange a seleção de parceiros do corpo reduzido de fornecedores potenciais. A consequência, desse método é que um desempenho de limitação é constituído, sendo que qualquer fornecedor abaixo desse nível não será considerado para uma parceria estratégica. (SPEKMAN, 1988).

O processo de seleção tanto de mercadorias quanto de fornecedores representa grande importância e serve para mitigar o oportunismo de forma a contribuir para o sucesso da parceria (KALE; DYER; SINGH, 2002; MEDINA-MUÑOZ; GARCÍA-FALCÓN, 2000; MONCZKA et al., 1998; SPEKMAN, 1988).

Estudos sugerem que um processo formal de seleção de mercadorias, seguido por um processo formal de seleção de fornecedores, pode aumentar a probabilidade de que as parcerias sejam formadas em situações apropriadas e que o parceiro certo seja escolhido para a parceria (LETTICE; WYATT; EVANS, 2010; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998; PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005).

O primeiro objetivo é identificar se uma parceria estratégica é um mecanismo apropriado para alcançar as finalidades estratégicas de seleção de produto e, em caso afirmativo, assegurar que os objetivos da parceria estejam vinculados à estratégia de suprimento (MONCZKA et al., 1998). Parcerias estratégicas bem-sucedidas de fornecedores estão associadas à existência de um processo de seleção formalizado de produtos e fornecedores (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; LETTICE; WYATT; EVANS, 2010; MOHR; SPEKMAN, 1994).

2.10. Sucesso na Parceria

As relações entre comprador e vendedor possui uma natureza mutável, estudo empíricos têm demonstrado que grandes empresas como GM, Black & Decker, GE, Xerox dentre outras estão olhando para seus fornecedores para ajudá-los alcançar uma posição concorrencial mais forte (GANESAN, 2011).

Nesta "revolução silenciosa", os compradores buscam desenvolver uma relação de maior proximidade, colaboração e cumplicidade com os fornecedores deles, busca-se de forma simultânea fases mais avançadas no processo de compartilhamento informações, solução de conflitos de forma a construir um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores (SPEKMAN, 1988).

Apesar de histórias de sucesso, a ótica tradicional fundada em antigas práticas de compras exige que um comprador busque múltiplas ofertas de fornecedores para terem a garantia de um preço competitivo ou próprio receio do comprador em relação a problemas de performance fornecedor, são argumentos que implica relação de dependência com o fornecedor, podendo ocasionar pedidos não entregues ou atrasados (KALE; DYER; SINGH, 2002).

Avaliação de medidas de desempenho, redução de estoque, custos e preço, eficiência de compra, mais retorno, melhoria na performance dos ativos e qualidade corporativo, bem como aumento da concorrência têm constatado que compradores precisam trabalhar em estreita colaboração com seus fornecedores para competir no mercado (KRAUSE, 1999).

Em consonância com esse pensamento, a formação de parcerias está se tornando uma alternativa cada vez mais frequente entre compradores e vendedores como uma forma de descobrirem e manterem vantagens competitivas.

Ainda que na literatura tenha sido explorados os antecedentes sobre a formação, motivos, benefícios, trabalho colaborativo na parceria estratégica, falta um entendimento sobre as características associadas ao sucesso de uma relação de parceria (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Diferentemente do caso de uma única empresa, a definição e a mensuração do desempenho de empresas em parcerias estratégicas têm se mostrado ser uma tarefa complexa para avaliar de maneira simples, satisfatória e compreensiva o sucesso da parceria estratégica (DUSSAUGE; GARRETTE, 1995).

Kauser; Shaw (2004) em seu artigo seminal: "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances" avaliou o impacto comportamentais e organizacionais sobre o sucesso das parcerias estratégicas internacionais e descobriu que as características comportamentais desempenham um papel mais significativo na parceria do que às características organizacionais. Altos níveis de compromisso, confiança, coordenação, interdependência e comunicação são bons preditores do sucesso da parceria estratégica enquanto comportamentos organizacionais como estrutura e controle de mecanismos que não influenciam tão fortemente o sucesso das parcerias estratégicas. Por lado, o conflito foi descrito como uma forma de prejudicar o bom desempenho da parceria.

Sob o ponto de vista da empresa compradora na parceria Monczka et al (1998) verificou que confiança, coordenação, interdependência, qualidade e participação da informação, compartilhamento de informações, resolução conjunta de problemas, bem como evitar o uso de táticas severas de resolução de conflitos estavam significativamente relacionados ao sucesso da parceria com fornecedores.

O sucesso da relação de parceria está correlacionado com os benefícios gerados no longo prazo. Parcerias que conseguem produzir maior comunicação e maior comprometimento nos dois lados estão mais propensas a gerar valor para a relação no longo prazo (KALE; DYER; SINGH, 2002).

3 CAFÉS NO BRASIL

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre a origem, a produção, a exportação, a definição, a diferenciação, as categorias de cafés de especiais no Brasil e as três ondas do café.

3.1. Origem e Produção Café no Brasil

O consumo humano do café teve início no século IX e originou-se a partir do continente africano. O café como bebida tornou-se popular no século XVI por meio dos estabelecimentos comerciais instalados na Turquia. O exótico cafeeiro chegou ao Brasil no âmbito do contexto da política mercantilista, quando o País ainda era colônia de Portugal (MARTINS, 2012).

As primeiras sementes do café foram trazidas ao Brasil pelo Oficial Militar denominado Mor Francisco de Mello em 1727 oriundos da Guiana Francesa para o Estado do Pará (CARVALHO, 1993). Rapidamente o cultivo e produção da planta do café foi propagado outros estados brasileiros (BARTH, 2009).

No Brasil a atividade desenvolvida em torno da cultura do café teve grande importância para a história do País e o desenvolvimento da economia nacional. O Brasil ainda ocupa posição de destaque no contexto do mercado interno e externo. A riqueza oriunda do café movimentou grande fluxo de imigrantes para o Brasil, possibilitou o desenvolvimento do comércio regional, a edificação de estruturas urbanas, contribuiu, ainda, para a substituir o transporte animal com a finalidade de escoar a produção (OLIVEIRA; ELIAS; LESSA, 2008).

Desde o início a atividade cafeeira no Brasil teve como propósito gerar riqueza. Em pouco tempo de atividade passou a ser uma fonte de geração de divisas com as exportações, contribuiu para a inserção do País no contexto do mercado externo. Dado os rápidos avanços na evolução do cultivo do café, a cafeicultura, passou a ser a principal atividade agrícola mais rentável para a economia nacional (BARTH, 2009).

O café possuía alto valor comercial e expandiu-se facilmente por vários estados, em virtude das condições ambientais que favoreceram o cultivo da cultura do café no território brasileiro. Inicialmente a produção do café foi realizada em maior escala no Rio de Janeiro e São Paulo, posteriormente nos estados de Minas Gerais,

Espírito Santo e Paraná. O cultivo também desenvolveu-se em menor escala nos estados do Maranhão, Bahia, Mato Grosso, Rondônia e Pará (PONCIANO, 2008).

A partir da década de 70, o estado de São Paulo tornou-se um dos maiores produtores de café, no entanto, com os avanços nas plantações de cana-de-açúcar no estado a partir de década 80, houve da redução produção, assumindo o estado de Minas Gerais a posição de maior produtor nacional (ZYLBERSZTAJN; FARINA 1998).

A partir de 1820, estimulada pela atividade exportadora, o cultivo do café no Brasil atinge patamares de crescimento elevados, representando 20% das exportações brasileiras, ultrapassando a produção de outros países que ocupavam as primeiras classificações no ranking mundial das exportações (MOREIRA, 2003).

Ainda em 1820, o ápice da atividade cafeeira foi atingido quando a cultura do café conseguiu expandir pelo interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais, promovendo uma verdadeira transformação da economia nacional graças à capacidade de proporcionar a geração de receitas, trabalho e renda, impulsionar avanços em outros setores produtivos, além de auxiliar o desenvolvimento do trabalho assalariado. Além disso, as atividades centradas em torno do café representaram grande importância para estimular as atividades de aquisições de novas máquinas, contribuindo, ainda, para a geração de impactos positivos nos aspectos relacionados à armazenagem e ao escoamento da produção (SIQUEIRA, 2005).

A partir de 1880 os estados de São Paulo e Minas Gerais passaram a assumir o papel de liderança na produção de café. A partir de 1928 o estado do Espírito Santo passa a ocupar a terceira posição, enquanto que a quarta posição foi ocupada pelo Rio de Janeiro. 22 anos depois o estado do Paraná assume a posição de líder na produção de café (SIQUEIRA, 2005).

A partir de 2004, o estado de Minas Gerais se torna líder na produção de cafés, mas São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul continuaram como grandes produtores. Os avanços tecnológicos advindos da "Revolução Verde" incentivaram Rondônia e Bahia a se destacarem como grandes produtores de café em regiões do cerrado. A partir da década de 90, Bahia e Rondônia ganharam importância na produção de café. Este aumento na produção, permitiu que esses dois estados ultrapassassem a produção de café do Paraná. Esses dois primeiros estados ocuparam, respectivamente, a terceira e a quarta entre

1990 a 1997 as posições de maiores produtores de café. A partir de 1998 o estado de Minas Gerais apresentou resultados crescentes de aumento de produção. O Espírito Santo, neste intervalo, alcançou patamares elevados de crescimento de produção, passando a ocupando o segundo lugar de maior produtor nacional. A partir de 1996 o ritmo da produção diminui (SIQUEIRA, 2005).

A partir do ano 2000, o estado do Espírito Santo volta a crescer na atividade produtora de café, passando a atingir aproximadamente 1 milhão de toneladas de café, mas volta a cair a partir do ano de 2001 (COUTINHO et al. 2002).

No início da década de 90, o estado de São Paulo ocupou o terceiro lugar na produção de café, mas apresentou queda de performance. A quarta e a quinta posições no ranking da produção passaram a ser ocupadas por Rondônia e Bahia naquele ano. Dois anos mais tarde, a Bahia apresentou crescimento na produção, mas três anos depois, em 1995, registra queda. De 1999 a 2002 ocorreu a recuperação da produção (RATI, 2015).

A partir de 2003 a produção no estado da Bahia obteve queda de performance na produção de café quando comparada com o ano de 2002. De 1991 a 1995 o Paraná também obteve queda na produção, tendo retomado o crescimento na produção de café entre 1996 e 2000 (SIQUEIRA, 2005).

A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) considerou no ano-safra 2014/15 como positiva a produção de café no País, atingindo a 36,49 milhões de sacas, ainda que produtividade em termos de volume tenha sido inferior quando comparada aos três anos anteriores época se atingiu o patamar de 55,57 milhões de sacas. Essa redução de produção pode ser atribuída ao período de seca e estiagem nos principais estados produtores. Tal fato também afetou a qualidade de produto, ocasionando maior procura no mercado interno e externo pelo produto de melhor qualidade, provocando elevação no preço do produto.

Na última década, sucedeu uma redução da área destinada à produção no Brasil, a área produtiva passou de 2,21 milhões de hectares em 2004-2014 para 1,93 milhões de hectares em 2014 segundo estimativa da Conab. Contudo, apesar da redução na área de produção de café, a produção do café vem apresentado dados de crescimento, sendo que de acordo com a Conab, o Brasil atingiu a marca de 44,57 milhões de sacas de café colhidas em 2014. Nesta mesma sintonia, a produtividade vem apresentado resultados otimistas em razão dos investimentos em pesquisas e desenvolvidos no decurso dos anos com objetivo de criar novas

variedades de cafés mais resistentes e mais produtivas. Além disto, houve crescimento da área de formação de 15,7% entre 2013 e 2014 passou de 295.174 hectares em 2013 para alcançar a marca de 341.504 hectares em 2014 (CONAB, 2014).

3.2. Exportação

Historicamente a atividade cafeeira no Brasil representou papel de grande magnitude econômica para as exportações brasileiras. O Brasil é líder na produção e na exportação de cafés. A conquista desta posição de liderança está relacionada, principalmente, aos constantes investimentos em programas de pesquisas que visam (i) melhorar a genética do café; (ii) melhorar o sistema produtivo, de irrigação e colheita e pós-colheita; (iii) melhorar o controle de pragas; (iv) melhorar a tecnologia empregada; (v) melhoramentos dos processos e desenvolvimento de máquinas e equipamentos agrícolas (MAPA, 2016).

Em 1880 a comercialização de café já representou a atividade agrícola que mais gerou renda para a economia nacional, representando mais 80% das exportações brasileiras, contudo, observou-se que nas últimas décadas novos produtos passaram a ocupar as primeiras posições no ranking das exportações, tais como: complexo soja, carnes de frango e bovina, açúcar, álcool, papel e celulose (BARTH, 2009).

Após o período pós primeira guerra mundial, em termos de produção e consumo, houve uma expansão do crescimento da atividade cafeeira, que proporcionou a ampliação do fluxo de comércio internacional em função do surgimento de novos “players” no mercado externo. Países, emergentes, principalmente, o Brasil, vem contribuindo para o consumo do café em proporção mundial. O País desfruta de peso considerável no mercado externo, pois detém 1/3 do total de café produzido em todo o mundo. Por este ângulo, qualquer acontecimento no Brasil pode afetar positivamente ou negativamente o restante do mercado consumidor mundial (CONAB, 2014).

Até a década de 70, o Brasil manteve uma posição confortável nas exportações, entretanto, devido a entrada da Colômbia no mercado internacional, o cenário mudou, o Brasil enfrentou forte concorrência do país andino começou a exportar café para países que anteriormente eram de domínio brasileiro. A partir da década de 80 observa-se o movimento de novos países entrantes no mercado

internacional: Vietnã e Indonésia que também passaram a exportar cafés, entretanto, nesta mesma década, o Brasil retomou a posição de liderança na pauta das exportações graças ao avanço no crescimento do volume de café de baixa performance da Colômbia. Alemanha e Bélgica, reexportadores de cafés, assumiram a posição de principais exportadores de café torrado e extrato de café para outros países comunidade europeia (SIQUEIRA, 2015).

Atualmente o café ocupa a quinta posição na pauta das exportações do agronegócio do Brasil. De forma geral, a dinâmica das exportações é concentrada nos países em desenvolvimento no café verde que são comercializados para países desenvolvidos que os processam, agregam valor adicionado e os reexportam com maior valor. Na década de 60, a Alemanha representou o principal destino das exportações de café brasileiro para a Europa, superando as importações dos Estados Unidos. Registrou-se o crescimento das importações europeias de café de 14,06% em 2001 (SIQUEIRA, 2015).

Em termos de volume, entre 2001 a 2015, as exportações brasileiras apresentaram oscilações, alcançado maior participação em 2010 com 33.494 mil sacas, e 28.735 mil sacas em 2012, conforme demonstrado na **Tabela 1**, a ser apresentada a seguir.

Tabela 1 – Exportação Brasileira de cafés volume em mil (sacas 60 kg)

Ano	Exportação	Participação (%)
2015	37.100	33,48
2014	36.735	32,88
2013	32.010	28,82
2012	28.735	25,39
2011	33.610	32,14
2010	33.494	34,63
2009	30.481	31,65
2008	29.728	30,42
2007	28.398	29,50
2006	27.978	30,37
2005	26.431	30,17
2004	26.653	29,27
2003	25.670	29,86
2002	28.403	32,04
2001	23.332	25,77

Fonte: ABIC, elaborado pelo autor (2017).

3.3. Cafés Especiais

3.3.1. Diferenciação dos Cafés Especiais

O café especial é diferente do café *commodity*, mercadoria de origem primária, sem muita diferenciação, comercializadas em grandes volumes em que os preços são definidos pelo mercado internacional (NOGUEIRA, 2013).

Ainda hoje, o café convencional, *commodity* prevalece como o segmento de maior proporção em várias regiões do mundo, entretanto, nas últimas décadas, mudanças nos hábitos de consumo e na economia mundial estimularam os produtores agrícolas de café a desenvolverem produtos diferenciados (SAES, 2006).

O Instituto Brasileiro do Café (IBC) regulou o café no Brasil da década 50 a década de 90 e teve como princípio uma maior preocupação em produzir e comercializar café em larga escala, privilegiando a quantidade produzida à qualidade do café com a finalidade de zelar pela estabilidade dos preços do produto. Finda a extinção e a regulação do IBC, aliadas às crescentes tendências de consumo de cafés de diferenciados pela qualidade, diversos produtores rurais decidiram por mudar a estratégia de produção de café, passando a produzir um café de melhor qualidade, a fim de conquistar melhor preço de mercado por seus atributos (PEREIRA, 2009).

Nas últimas décadas observa-se que a atividade cafeeira no Brasil tem apostando em novas estratégias visando construir relações mais sólidas dentre os segmentos de café que os compõem, especificamente para cafés especiais, o mercado consumidor nacional e internacional tem mostrado claramente que há uma constante e crescente demanda por essa variedade de café com aumento expressivo, principalmente, no mercado mundial. Para se atingir mercados consumidores de café mais exigentes utiliza-se como estratégia a diferenciação do produto pelos atributos de qualidade do café. Nesta acepção, nota-se que a diferenciação do café pela qualidade vem segmentando o café *commodity* em novos produtos de qualidade para explorar novos nichos, menos voláteis, de mercado. Normalmente, as implementações dessas estratégias têm sido realizadas de formas autônomas: por uma fazenda, um sítio, por um produtor rural ou conjunto deles e até

mesmo congregações de cafeicultores que se aliam ou não a empresas processadoras de cafés (SAES, 2006).

3.3.2. Definição

A definição de cafés especiais é bastante clara para o segmento da sociedade que atua nessa categoria mercado. Neste sentido, são denominados cafés especiais aqueles que alcançam a pontuação igual ou superior a 80 pontos uma vez submetidos a escala de avaliação e sistema de classificação sensorial de 100 pontos elaborada pela *Specialty Coffee Association of America* (SCAA).

A SCAA é uma organização de cafés especiais sem fins lucrativos, fundada em 1982 por pequenos profissionais que representam atualmente milhares de profissionais do setor cafeeiro, que contemplam desde produtores rurais a baristas¹ profissionais em todo mundo que teve o propósito de aprofundar as discussões de questões e definição padrões de qualidade de cafés especiais para a comercialização especificamente para os Estados Unidos da América. Posteriormente esta organização passou a trabalhar com a publicação de protocolos precisos que passaram a ser utilizados para avaliação sensorial dos cafés especiais (ver página 161). Atualmente a SCAA com força unificadora no setor industrial café especiais, tem buscando investir na criação de um circuito mundial de profissionais com mentalidade semelhantes e reúne aproximadamente 2.500 associados (SCAA, 2017).

A *Brazil Specialty Coffee Association* (BSCA) (2017) complementa o entendimento da definição de cafés especiais da SCAA adicionando que o produto precisa ser avaliado nas condições em que foi produzido e que lhe conferem atributos de qualidade que contempla características da origem do café, variedades do produto, da cor e do tamanho do grão, além de preocupações relacionadas a aspectos socioambientais e condições de mão-de-obra empregada no cultivo do café.

¹ Baristas: especialistas profissionais no tocante à arte de evidenciar o sabor do café em cada xícara (VIANA, 2014).

3.3.3. Categorias de Cafés Especiais

De acordo com Saes (2008), os cafés especiais estão divididos em cinco categorias: qualidade superior, origem state coffee, café orgânico, café de sombra e fair trade. A qualidade da bebida é atributo cada vez mais importante para os cafés que são cultivados com atendimentos aos preceitos da sustentabilidade. Sustentabilidade ambiental e social são atualmente novos requisitos para os cafés de alta qualidade. A seguir, apresenta-se as 5 categorias de cafés especiais:

- (i) cafés de qualidade superior: também denominados café gourmet – são reconhecidos pela qualidade superior à média, apresentam características que diferem o grão ainda verde que influencia constituição, tais como: aroma, sabor, corpo, acidez e sabor residual. São de tipo 3 ou melhor qualidade, os grãos apresentam aspectos uniformes; mole ou especificamente mole (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001);
- (ii) origem estate coffee: são cafés identificados pela origem da região produtora abrange aspectos relacionados às características ambientais: qualidade do solo, clima, altitude, localização, temperatura. A origem desse café pode ser realizada por meio de modo não formal de identificação da região produtora, que abrange, por exemplo o histórico produtivo da fazenda ou sítio da qualidade do café produzido, a divulgação da região produtora, associado à qualidade do café ou então, de maneira formal em que o produto é certificado por instituições acreditadas que demarcam as regiões produtoras e geográficas do café (SAES, 2006);
- (iii) orgânico: são os cafés condicionados às práticas para a produção orgânica, em que não se utiliza em sua produção qualquer tipo de pesticidas, fertilizantes solúveis e inseticidas. Além disso, para ser considerados café orgânico torna-se necessário que o café produzido e processado seja controlado por agentes certificadores habilitados (MONTROYA, 2014);

- (iv) café de sombra: também denominados cafés sombreados originou-se da demanda da sociedade pelo desenvolvimento de produtos que respeite o meio ambiente, o café para ser classificado nesta categoria precisa ser produzido em seu habitat natural, com a presença de insetos, pássaros, etc, por isso sua denominação de eco-friendly (OLIVEIRA; ELIAS; LESSA, 2008);
- (v) fair trade: também denominado comércio justo esta categoria vincula-se ao modo de produção de café do comércio solidário, abrange aspectos associados a preocupações sobre as condições do trabalho desenvolvido pelos produtores rurais em países emergentes, que envolve temas relacionados ao recebimento de salários justos pelos produtores de café, desenvolvimento de trabalho em regime cooperativo, atividades de conscientização e educação do consumidor, condições socioambientais, incluído sustentabilidade (SAES, 2008).

3.3.4. Categorias de Ondas do Café

O termo “fases” na concepção de “ondas” foi originariamente empregado por Toffler (1980) para denominar as várias fases ou ondas dos fenômenos civilização humana, classificadas em três grandes categorias de ondas: (i) a primeira onda relaciona-se ao contexto da Revolução Agrícola; (ii) a segunda onda é atribuída à Revolução Industrial; e (iii) por fim, a terceira e última onda pertence à era da informação tecnológica.

Para Toffler (1980) cada "onda" dos fenômenos da civilização, descreve uma ideologia em particular de modo e características próprias a fim de evidenciar sua existência e justificar sua realidade. As ideologias das ondas abrangem a complexidade das áreas que a compõem em cada fase da civilização.

Neste contexto, um conceito similar ao de “ondas” foi desenvolvido pela barista americana Trish Skeie para o recorte do universo de cafés em que ela atua. Em sentido semelhante, a idealização do termo “onda do café” foi empregada para caracterizar as transformações sobre o processo evolutivo das fases do consumo dessa bebida.

Cada onda categoriza uma fase única imbuída de ideologias, características, predileções associadas às ideologias sobre as experiências associadas ao consumo do café situadas em um contexto temporal: a primeira onda ou fase refere-se ao crescimento em escala exponencial tanto da produção quanto do consumo, em que é observada uma baixa preocupação com a qualidade; a segunda onda está associada aos cafés de qualidade que são preparados com o auxílio de máquinas, principalmente, as café expresso; e por fim, a terceira e última onda está relacionada aos métodos de produção não automáticas, com predominância do modo de preparo artesanal do café cujo objetivo principal é evidenciar as características, nuances e atributos singulares relacionados ao sabores do café. Essas ondas se encontrariam sobrepostas e “extravasariam” para influenciarem o movimento da onda subsequente (SKEIE, 2002).

(i) Primeira Onda do Café

No mundo ocidental, esta fase está situada de 1930 a 1960. Nesta onda dava-se maior ênfase nos aspectos produtivos, disseminação do consumo em larga e menor ênfase nas aspectos relacionados à qualidade do café, sendo o controle comercial exercido pelos grandes players representantes deste universo do café (BORRELLA; MATAIX; CARRASCO-GALLEGO, 2015).

Predominou no período pós-guerras, a ampliação do consumo foi impulsionada pela intensificação das atividades focadas na alta produtividade do café que posteriormente atingiu dimensões de grandes proporções na produção em escala mundial em razão dos altos investimentos realizados pelas organizações cafeeiras de grande porte o que propiciou que o produto fosse encontrado com facilidade em supermercados para o consumo diário (ANDRADE et al.,2015).

(ii) Segunda Onda de Café

A cultura da cafeicultura na segunda onda originou-se das posições ideológicas provocadas pelas pequenas cafeterias instaladas na Noruega em reação ao acentuado consumo de café de baixa qualidade de modo massivo. Esse

movimento fez despertar o crescimento do interesse do ofício de baristas (ver definição na página 67) (SKEIE, 2002).

Surge na década de 70 estimulado pelo movimento dos torrefadores de café que foram impulsionados pelas atividades gastronômicas e do movimento da alimentação saudável. Dean & DeLuca e Whole Foods, cadeias de lojas estabelecidas nos Estados Unidos são símbolos desta onda. Surge nesta década a expressão "specialty coffee" ou simplesmente "café especial" que utilizada pela primeira vez Erna Knutsen. Mais tarde esta expressão "café especial" foi apropriada e adotada pela Specialty Coffee Association of America em 1982 para denominar os cafés de alta qualidade (BROW, 2017).

A empresa multinacional Starbucks é a maior representante desta onda. A Starbucks contribuiu para adicionar diversas palavras ao universo do vocabulário do café, criando uma linguagem própria para os clientes dela e tornando especializada neste complexo segmento. Além disso, essa empresa contribuiu, ainda, para implementar uma variedade de inovações em termos de embalagens para este universo (THURSTON et al.,2013).

A história por trás da atividade de cultivar o café não fazia parte do universo de conhecimento de seu do público consumidor. A segunda fase do café concebeu maior ênfase em relação à experiência de convívio social representadas pelo café dada suas características relacionadas à qualidade que foram impulsionadas pelas lojas de cafés especializadas (THURSTON et al.,2013).

Esta onda é identificada pelo predomínio da automação do café realizada pelas máquinas de café expresso que foram impulsionadas pelos grandes players do setor cafeeiro. Os ambientes mais sofisticados criados fora do lar para a utilização dessas máquinas contribuíram para evidenciar os atributos da bebida a fim de que convertesse em uma experiência singular de consumo, agregando valor ao produto (SKEIE 2002; SILVA; GUIMARÃES, 2012).

(iii) Terceira Onda do Café

A terceira onda é uma reação contrária à padronização e à homogeneização sobre as formas de consumo do "café especial". Essa onda emergiu dos movimentos

provocados por baristas noruegueses a partir de 1990 que posicionaram contrariamente ao processo de automatização de preparar o café por meio das máquinas de café expresso. De acordo com a perspectiva desses baristas, quando o café é preparado por essas máquinas, a bebida não tem mesmo brilho quando elaborada por um profissional que busca tornar evidente a perfeição em cada xícara. (SKEIE, 2002).

Esta onda buscou valorizar, principalmente, o modo manual do preparo do café impulsionadas pelas crescentes transformações ocorridas em razão das mudanças nos hábitos de consumo, do aumento das exigências dos consumidores aliados à sofisticação do público consumidor que valoriza cada vez mais características singulares que o café pode lhes proporcionar. Essa onda valoriza o preparo individual por sujeitos independentes e conscientes com questões socioambientais (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Na terceira onda, o consumidor passa a ter acesso sobre informações do produto, tais como: (i) origem; (ii) regiões produtoras; (iii) características do produto; (iv) atributos de qualidade; (v) questões socioambientais e emprego de mão-de-obra, essas informações buscam valorizar mais ainda o café pelas suas características próprias de sabor aproximando-se às características do produto que já estão presentes no universo do mercado consumidor de vinhos (ANDRADE, et. al., 2015).

Torrefadores de café da terceira onda estão empreendendo investimentos com a finalidade de educarem e ensinarem o público consumidor de café a entenderem e apreciarem o produto como bebida de características especiais, como já ocorre com outros produtos como o vinho e a cerveja que possuem uma ampla gama de variedades, categorias, sabores, aromas, distintas técnicas e modos de fabricação. Por meio da promoção no varejo, treinamento de varejistas, organização de eventos e até mesmo integração vertical, esses torrefadores estão contribuindo para inserção do café especial no varejo (THURSTON et al., 2013).

Nesta categoria é atribuído ao café uma identificação diferenciada, como café especial, que o valoriza em função de suas características singulares sensoriais e o diferenciam do café convencional, observando-se um ciclo de descomoditização do café (ANDRADE, et al., 2015).

Nesta terceira onda existe um movimento denominado *direct trading* em que os torrefadores compram diretamente os cafés dos produtores rurais de forma a estabelecer relações comerciais diretas. A proximidade e a comunicação direta entre torrefadores e agricultores proporcionam: (i) a troca de experiências entre compradores e fornecedores; (ii) promove melhor compreensão em relação às limitações e as expectativas de ambos; (iii) auxilia a estruturar relacionamentos e parcerias de longo prazo. Ademais, os preços praticados no mercado de cafés especiais são consideravelmente maiores quando comparados aos preços praticados pagos pelos cafés convencionais no varejo, o que permite que os torrefadores e agricultores possam negociar contratos de fornecimento de café diretamente (BORRELLA; MATAIX; CARRASCO-GALLEGO, 2015).

Essa abordagem direta entre torrefadores e produtores agricultores está provocando uma ruptura na conjuntura atual das cadeias de abastecimento de café existentes. Compradores de café especiais podem desenvolver novas formas de parcerias por intermédio de estabelecimento de compromissos colaborativos que visam também definir a posição produtores rurais nos mercados globais (BORRELLA; MATAIX; CARRASCO-GALLEGO, 2015).

O capítulo 4 abordará os métodos e técnicas que foram utilizados nessa pesquisa.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo trata dos métodos e das técnicas de pesquisa que foram empregados na investigação deste trabalho. Esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa descritiva com aplicação de questionários e entrevistas. Sob o ponto de vista de seus objetivos é descritiva e exploratória, visa compreender, sob ambas perspectivas, a parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas.

O método de pesquisa proposto abrange duas abordagens distintas: uma qualitativa para exportadores de cafés especiais e a outra, quantitativa para produtores agrícolas deste mesmo produto em que foram empregadas técnicas estatísticas para quantificação dos dados e interpretação do fenômeno pesquisado pela atribuição de significados.

Cada abordagem foi organizada da forma apresentada a seguir: (i) a primeira seção discrimina os tipos de abordagens para cada sujeito pesquisado; (ii) a segunda seção detalha os critérios de seleção dos sujeitos pesquisados; (iii) a terceira seção detalha os pré-testes; (iv) a quarta seção pormenoriza os procedimentos de coleta de dados; e (v) a quinta e última seção descreve como os dados foram analisados em cada abordagem.

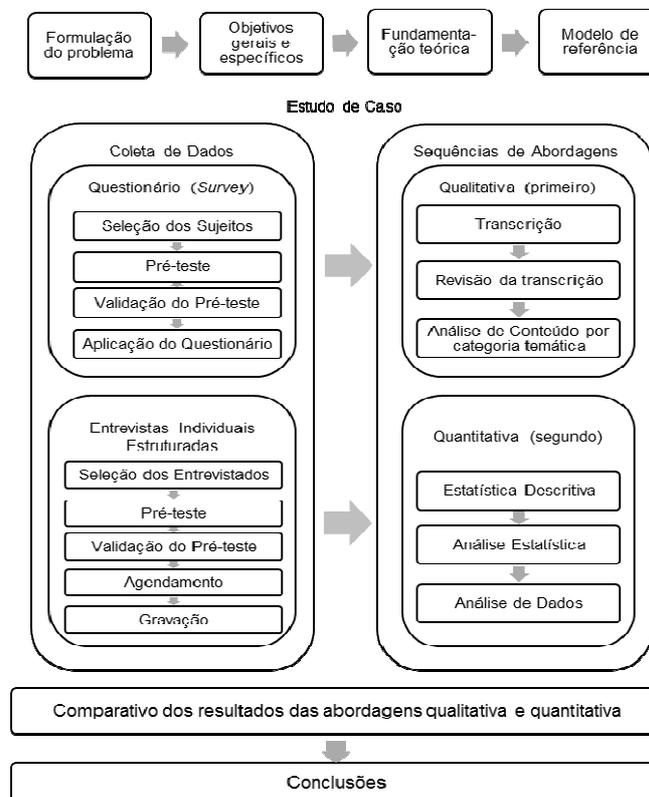
E por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos foram aplicados: (i) o estudo de caso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais na região do sul de Minas Gerais, mais especificamente na região da Mantiqueira de Minas que contou com entrevistas estruturadas, como instrumentos de pesquisa (Apêndice B) com o Gerente de Exportação e o Diretor das organizações responsáveis pela exportação dos cafés especiais desta região e a aplicação de questionários, como instrumentos de pesquisa, aos produtores agrícolas (Apêndice A) desta mesma região; (ii) o modelo conceitual de parceria estratégica entre compradores e vendedores descritos de Monczka et al. (1998); e (iii) revisão sistemática da literatura.

4.1. Desenho da Pesquisa

Com o objetivo de identificar os fatores de sucesso relacionados à parceria estratégica entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais, no desenho da pesquisa deste trabalho foi realizada a elaboração de duas abordagens: uma qualitativa para exportadores, com utilização da técnica de entrevista e outra quantitativa para produtores agrícolas, com utilização de questionário.

Após a análise dos dados com base nas respostas dos sujeitos pesquisados foi verificada a existência dos fatores de sucesso relacionados à parceria entre compradores e fornecedores. Confirmada essa presença foi realizada a identificação dos fatores de sucesso relacionados em quatro dimensões. Para produtores agrícolas esta identificação foi utilizada na análise estatística exploratória por meio do questionário (Apêndice A). Para os exportadores esta identificação ocorreu por meio de entrevistas estruturadas que buscaram explorar a razão dos fatores de sucesso na parceria (Apêndice B). A **Figura 2** apresentada a seguir, ilustra o desenho da pesquisa.

Figura 2 – Procedimentos e Instrumentos Metodológicos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.2. Estudo de Caso

O estudo de caso vem ganhando a preferência nas abordagens metodológicas em pesquisas científicas de pós-graduação no campo do agronegócio, conforme levantamento recente publicado no Informe Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação no Campo (Gepec) 2015.

Gil (2002) indica que este tipo de estratégia metodológica é preferencialmente utilizada em monografias e dissertações de mestrado devido ao interesse dos estudantes pela natureza exploratória do caso estudado.

O estudo de caso engloba um dos diversos caminhos de fazer pesquisa no campo das ciências sociais, geralmente é estratégia preferida quando as perguntas "como" ou "por que" são feitas, quando o investigador tem pouco controle sobre eventos pesquisados ou quando o foco investigado é fenômeno recente no contexto da vida real. Esta estratégia surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e permite que uma investigação retenha as características significativas de eventos da vida cotidiana, tais como: fases individuais de vida, processos de gestão e organizacionais (YIN, 2013).

Nas ciências sociais, observa-se o uso crescente do estudo de caso, podendo este ser bastante útil quando se quer distinguir o fenômeno pesquisado de seu contexto, investigar fenômenos habituais sem limites definidos de forma clara, manter a natureza única do caso investigado dado; formular teorias, explicar variáveis de determinado fenômeno em situações amplas e complexas (GIL, 2002).

Contudo, não obstante o valor e a importância desta estratégia metodológica, o estudo de caso foi considerado no passado uma das abordagens menos sistemáticas. Então, a partir do final da década de 80 os pesquisadores Eisenhardt (1989) e Yin (1994) levantaram a questão se na pesquisa de estudos de caso a investigação foi conduzida rigorosamente. Esses pesquisadores apelaram por maior rigor na investigação dos estudos de casos e suas recomendações contribuíram para o avanço desta metodologia (DUBÉ; PARE, 2014).

Atualmente o estudo de caso é considerado uma das estratégias mais apropriadas para a investigação de fenômenos reais da vida contemporânea em que os limites entre o contexto e os fenômenos não são percebidos com clareza (YIN, 2013).

Feita estas contribuições, o presente trabalho busca verificar se os fatores de sucesso descritos no modelo conceitual de Monczka et al. (1998) estão presentes na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas, uma vez que este tipo de relação de parceria não existe quando se trata de *commodities* agrícolas, em que a negociação é focada no preço do produto, mas talvez essa parceria possa estar presente quando se trata de produtos diferenciados, como é o caso dos cafés especiais. Dessa forma, será apresentado nas próximas seções os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

4.3. Metodologia Proposta

A metodologia proposta neste estudo assemelha-se ao trabalho de Monczka et al. (1998). Em que esses autores desenvolveram um modelo apropriado para verificarem sob a perspectiva da empresa compradora a presença de fatores que estariam associados ao sucesso da parceria entre compradores e vendedores em quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores, conforme já apresentado na **Figura 1**, (ver página 42).

Com esse propósito os autores acima mencionados aplicaram esse modelo por meio de questionário apropriado a mais de 205 empresas industriais localizadas nos Estados Unidos, Canadá, México, Europa Ocidental e Austrália, a fim de conhecer a experiência bem-sucedida delas com seus fornecedores estratégicos no contexto da parceria estratégica entre compradores e fornecedores.

A metodologia do presente trabalho focou no agronegócio brasileiro e obedecerá aos mesmos procedimentos dos referidos autores, exceto pelo fato da investigação focar também na perspectiva de fornecedores representados pelos produtores agrícolas por considerá-los como importantes sujeitos desta parceria. Neste sentido, o trabalho buscou verificar a presença de fatores associados ao sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais sob ambas perspectivas no âmbito da atividade exportadora.

Dessa forma, com o intuito de obter as informações necessárias ao cumprimento dos objetivos deste estudo, a metodologia da investigação foi dividida em duas abordagens distintas: (i) uma qualitativa para exportadores; e (ii) uma

quantitativa para produtores agrícolas de cafés especiais, nas quais foram empregados procedimentos distintos.

Tais abordagens foram efetuadas por meio de dois instrumentos igualmente distintos: (i) primeiro foram coletados os dados dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas por meio de entrevistas pessoais com os Gerentes de Exportações para as perguntas sobre relações de parceria com produtores de café especiais, levando em conta suas experiências, conhecimentos e envolvimento com cafeicultores; e (ii) segundo foram coletados os dados com os produtores agrícolas de cafés especiais por meio de questionário estruturado, aplicados pessoalmente.

Buscou-se conhecer os fatores relacionado ao sucesso da parceria entre produtores e exportadores da região da Mantiqueira de Minas.

Obedeceu-se para a elaboração das questões destinada aos produtores agrícolas a mesma sequência de questões dos exportadores.

Feitos esses breves esclarecimentos, a seguir será detalhado os procedimentos empregados nas abordagens qualitativa e quantitativa desta pesquisa.

4.4. Abordagem Qualitativa para Organizações Exportadoras

4.4.1. Critério de Seleção

O universo de organizações exportadoras de cafés especiais na região da Mantiqueira de Minas é muito pequeno, possui poucos exportadores e um número amplo de produtores agrícolas.

De acordo com informação obtida pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), a quantidade de organizações que trabalham com a exportação de cafés especiais nesta região é de 2 (dois) exportadores.

Como critério de seleção, foram escolhidos os exportadores que possuem uma relação de parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais que são destinados à exportação.

A fase inicial constituiu em levantar todos os exportadores da região que atendessem a esses dois critérios.

Como ponto de partida verificou-se juntamente à Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA) quais seriam essas organizações, já que a BSCA

desenvolve em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações (Apex-Brasil), um programa destinado à exportação de cafés especiais que contempla essas organizações.

Diante dessas informações foi possível identificar a quantidade de 2 (dois) exportadores de cafés especiais existentes na região para que pudessem ser convidados a participar desta pesquisa.

A pesquisa foi aplicada a todos exportadores de cafés especiais da região de forma a alcançar o máximo de retorno possível.

4.4.2. Pré-teste

Após uma primeira versão do instrumento de pesquisa é fundamental que este seja testado por grupo de pessoas de pequeno porte representantes do público-alvo que será pesquisado, com a finalidade de checar se a tradução da escala aplicada pode ser entendida e interpretada de forma correta pelos sujeitos a serem pesquisados. Neste sentido, o pré-teste é um estágio importante, considerando ser produtivo incluí-lo no processo de entrevista ou mesmo na discussão com os participantes, a fim de se descobrir suas reações sobre as instruções do instrumento e posteriormente providenciar os possíveis ajustes para potencializar a validade do instrumento (VAN WIDENFELT et al., 2005).

Dessa maneira, para a realização do pré-teste foram selecionadas algumas organizações que trabalham com a exportação de cafés especiais. O pré-teste foi realizado por documento impresso.

4.4.3. Coleta de Dados

A metodologia foi caracterizada como pesquisa exploratória qualitativa em que os dados primários foram coletados por meio de entrevistas individuais estruturadas.

A entrevista representa um dos principais métodos de coleta de dados na investigação em ciências sociais e desempenha importante papel tanto no meio acadêmico quanto em outras atividades cotidianas. A entrevista propicia a geração de um ambiente de convergência recíproca e interativa entre pesquisado e pesquisador que, permite a captação da informação desejada de forma imediata sobre qualquer sujeito pesquisado sobre as mais diversas temáticas (LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A, 1988).

Segundo Moreira (1994) as entrevistas têm sido empregadas para estabelecer a variação de opiniões a respeito de determinado tópico pesquisado ou para se definir dimensões mais relevantes de um ou mais posicionamentos. As entrevistas podem ser concebidas de diferentes modos: (i) estruturadas ou padronizadas e (ii) semiestruturada ou não-estruturadas:

- (i) entrevistas estruturadas: são constituídas de perguntas fixas semelhantes a formulários em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, sem apresentar flexibilidade (GIL, 2002), por conseguinte são mais rigorosas, sendo aplicadas quando já se possui informação prévia do tema a ser pesquisado (MOREIRA, 1994);
- (ii) não-estruturadas: as perguntas não são predeterminadas e dependem da interação social entre o pesquisador e o pesquisado, empregada para se compreender os aspectos comportamentais sem fixar qualquer categorização (WILDEMUTH, 2016);
- (iii) semiestruturadas: a formulação das perguntas e a sequência de apresentação não são tão rígidas, podendo ser direcionadas por meio de um roteiro previamente elaborado, sendo mais flexíveis para modificar a sequência de questões ou incluir novas para o alcance da informação desejada (MOREIRA, 1994). Neste formato, o entrevistador começa a falar com o entrevistado com perguntas abertas com objetivo de descobrir o que este pensa ou experienciou sobre a temática de interesse (FYLAN, 2005).

No presente trabalho, optou-se pela entrevista estruturada por permitir melhor comparação com as respostas dos produtores agrícolas.

As entrevistas aos exportadores de cafés especiais foram realizadas com perguntas fechadas planejadas para durar cerca de 1 hora e 30 minutos, cada uma, em que as questões foram validadas por profissionais especializados na área de exportação.

Os exportadores foram convidados a responder a um conjunto de 38 (trinta e oito) questões que visam mensurar os fatores de sucesso na relação de parceria com produtores agrícolas de cafés especiais, mais um conjunto adicional de 16 questões destinadas tanto à caracterização dos sujeitos quanto do envolvimento desses na atividade exportadora.

As entrevistas pessoais com os exportadores foram realizadas entre os dias 17 e 18 de agosto de 2017, período de colheita dos cafés especiais na região, em que se observou haver um grande fluxo de produtores agrícolas nos escritórios dos exportadores.

Todas as questões estão elencadas no Apêndice B deste trabalho e estão divididas em 3 (três) seções: seção I – caracterização dos sujeitos, seção II - verificação da importância dos fatores de sucesso na relação de parceria com produtores agrícolas; seção III – verifica o envolvimento com a atividade exportadora. A seção II será está baseada no modelo preconizado por Monckza et al. (1998).

4.4.4. Condução das Entrevistas

Antes de iniciar os trabalhos das entrevistas pessoais realizou-se uma breve introdução a cada entrevistado para explicar os objetivos e os propósitos da pesquisa, sendo-lhes solicitada autorização para a gravação.

4.4.5. Transcrição

Terminada cada entrevista, procedeu-se a transcrição do que foi dito nas respostas, de forma a capturar relações e dados importantes que foram posteriormente revisados para garantir sua fidedignidade.

4.4.6. Análise e Interpretação dos Dados

Em pesquisas qualitativas existe uma variedade de técnicas específicas que podem ser empregadas para analisar os dados qualitativos. Dentre essas técnicas de análises Mayring (2002) abordou setes modos de realizá-las: (i) *grounded theory*; (ii) análise fenomenológica; (iii) paráfrase social-hermenêutica; (iv) hermenêutica objetiva; (v) interpretação psicanalítica de textos; (vi) análise tipológica; e (vii) análise de conteúdo qualitativa.

Para esta pesquisa optou-se pela técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (1977).

Nos últimos anos é observado o crescimento do interesse de pesquisadores pela utilização da técnica de Análise de Conteúdo (AC) na produção científica em

diversas áreas do conhecimento com diferentes objetivos. A AC constitui uma metodologia em que se busca descrever o conteúdo emitido e interpretá-lo na linguística tradicional mediante uma classe sistemática de processos qualitativos ou quantitativos de modo a possibilitar a compreensão dos significados em nível que perpassa a habitual leitura (MORAES, 1999).

Representada por um conjunto de variedades de técnicas, a AC busca descrever o conteúdo verbal e não verbal transmitido pelo emissor comum pela aplicação de técnicas sistemáticas com indicadores quantitativos ou não para permitir maior inferência de variáveis dos conhecimentos da produção ou recepção dessas mensagens (BARDIN, 1977).

Essas definições evidenciam características importantes da AC que buscam examinar no texto investigado inferências de maneira sistemática no contexto das ciências sociais empíricas, podendo haver a necessidade de tratamento estatístico das unidades textuais (BAUER; GASKELL, 2008).

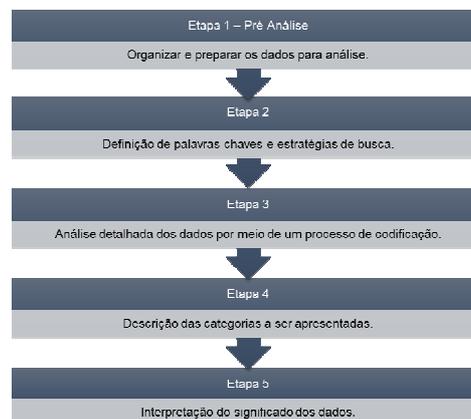
O processo de análise de dados pela análise de conteúdo é um processo de constante reflexão que visa extrair qual é o sentido do conteúdo do texto analisado com questões críticas (ROSSMAN; RALLIS, 1998).

Nesta etapa de abordagem qualitativa, os dados coletados por meio de entrevistas individuais foram submetidos a técnica de análise de conteúdo de acordo com o protocolo proposto por Bardin (1977) com objetivo de identificar os fatores relacionados ao sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas.

Neste sentido, após realização das transcrições das entrevistas individuais para a análise e interpretação dos dados, passos seguintes são demonstrados na

Figura 3:

Figura 3 – Etapas das Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Creswell (2007).

Da **Figura 3**, etapa 1 - organizar e preparar os dados para análise – compreende a fase de preparar todos os dados coletados para análise, realizando uma leitura inicial de todo o texto, organizando os dados em diferentes tipos; etapa 2 - exploração da leitura dos dados – compreende a leitura propriamente dita de todo o material obtido do texto das entrevistas, com o objetivo de captar um sentido geral das informações dos entrevistados para uma reflexão mais ampla; etapa 3 - análise detalhada dos dados por meio de um processo de codificação - envolve codificar todo o material obtido em grupos de forma a segmentar as frases ou parágrafos em categorias temáticas definidas a priori; cada grupo corresponde às seções definidas nas entrevistas; etapa 4 - descrição das categorias a serem apresentadas – compreende discussão dos temas abordados nas entrevistas para transmitir os resultados da análise; e etapa 5 - fazer uma interpretação do significado dos dados – envolve captar a essência de conteúdo expressado pelos entrevistados, de forma a confirmar a informação prestada pelos sujeitos pesquisados por meio de operações simples, incluindo a elaboração de tabelas e quadros de forma a destacar as informações obtidas para a análise.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas com os exportadores de cafés especiais foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria temática definidas a priori, de acordo o protocolo de Bardin (1977), o delineamento e os objetivos desta pesquisa.

4.5. Abordagem Quantitativa para Produtores Agrícolas de Cafés Especiais

4.5.1. Critério de Seleção

A população de produtores agrícolas de cafés especiais na região da Mantiqueira de Minas é amplamente dispersa. Segundo informações obtidas pelas Organizações Exportadoras da região, estima-se que existam aproximadamente 600 produtores agrícolas que atuam no agronegócio dos cafés especiais nesta região.

Como critério de seleção, foram identificados e selecionados para aplicação desta pesquisa apenas os produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas que tinham algum tipo parceria com os 2 (dois) exportadores com a finalidade de exportação deste produto.

A pesquisa foi aplicada aos produtores agrícolas e visou obter o máximo de retorno possível dos respondentes.

4.5.2. Pré-teste

O desenvolvimento de um questionário deriva de uma reflexão sobre o objetivo da pesquisa e dos conceitos a serem pesquisados sobre o público-alvo, por intermédio de um processo constante de melhorias, produto de tantos exames e revisões quantas forem necessárias. Uma vez validado o questionário, o instrumento estará pronto para o pré-teste que após revisão originada estará pronto para ser aplicado de modo eficaz na pesquisa (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

Dessa maneira, para a realização do pré-teste foram selecionados tanto agricultores que trabalham com a produção de cafés especiais quanto profissionais com experiência em exportação, incluindo, gerentes e supervisores dessa área. Os pré-testes foram realizados com questionários impressos testados por especialistas em exportação e produtores agrícolas de cafés especiais selecionados. Nesta atividade também foi medido o tempo médio de resposta de 30 minutos.

4.5.3. Coleta de Dados

A metodologia é caracterizada como pesquisa exploratória quantitativa em que os dados primários foram coletados por meio de questionários em que produtores agrícolas de cafés especiais foram convidados a responder um conjunto de 38 (trinta e oito) questões destinadas a analisar os fatores de sucesso na parceria entre exportadores e esses produtores agrícolas na escala Likert com valores rotulados que variam de 1 a 7, além de um conjunto de 5 questões adicionais que visaram à caracterização dos respondentes e verificação do envolvimento deles na atividade exportadora.

As 38 (trinta e oito) perguntas acima mencionadas foram adaptadas do modelo conceitual validado por Monckza et al. (1998), apresentado na **Figura 1**, ilustrada na página 42 deste trabalho. Como critério de seleção foram incluídas as perguntas validadas pelo pré-teste que faziam sentido de serem pesquisadas para o contexto da parceria entre exportadores e produtores agrícolas da região e excluindo-se aquelas que não faziam sentido.

O questionário completo desta pesquisa encontra-se no Apêndice A e foi dividido em 3 (seções) que consistem de vários itens. A seção I - visa caracterizar os respondentes, a seção II - visa verificar o envolvimento deles com a atividade exportadora e a seção III - visa analisar os fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores de cafés especiais.

Considerando a quantidade estimada de 600 produtores agrícolas e dada a dispersão desse público-alvo na região da Mantiqueira de Minas, buscou-se apoio junto às organizações exportadoras para atingir um número máximo de respondentes para que posteriormente pudesse ser realizada a análise dos questionários dos participantes da pesquisa.

Dada a baixa familiaridade dos produtores com questionários eletrônicos, optou-se por trabalhar somente com questionários impressos aplicados individualmente, descartando-se a possibilidade eletrônica.

Inicialmente o questionário impresso foi aplicado como pré-teste a um conjunto selecionado de produtores que contribuíram com melhorias para tornar claro e compreensível o instrumento aos futuros respondentes.

Duas semanas antes foi aplicado o pré-teste com uma folha de rosto que explicava os objetivos, o compromisso, os contatos e as instruções para o preenchimento da pesquisa (ver Apêndice A). As informações consolidadas desta pesquisa estão apresentadas no **Quadro 1** a seguir:

Quadro 1 – Procedimentos Executados para a Coleta de Dados

Coleta de Dados	Data
1. Realização do pré-teste	25 a 28/07/2017
2. Aplicação dos questionários impressos	14 a 18/08/2017 e 18 a 22/09/2017
3. Consolidação eletrônica dos dados	26/10/2017
4. Fechamento da pesquisa	14/11/2017

Após o pré-teste, houve a necessidade de se alterar alguns itens da seção III do questionário, o número de questões foi reduzido de 42 para 38 questões. Além disso, as questões relacionadas ao construto técnicas de resolução de conflitos foram reformuladas de forma a permitir um claro entendimento das assertivas pelos participantes da pesquisa.

Concluído o pré-teste foram aplicados os questionários impressos aos produtores agrícolas em dois períodos distintos: de 14 a 18/08/2017 (primeira semana) e de 18 a 22/09/2017 (segunda semana).

No total foram aplicados 66 questionários, excluindo-se 6 que não apresentaram respostas completas, obtendo-se nos dois períodos 60 (sessenta) questionários válidos.

Após este procedimento foi realizada a consolidação eletrônica dos dados e posteriormente o fechamento da pesquisa.

4.5.4. Análise de Dados

A partir da coleta de dados por meio dos 60 (sessenta) questionários impressos dos respondentes, inicialmente, em uma primeira etapa, os dados foram consolidados com o auxílio do software Microsoft Excel, versão 2016.

Em uma segunda etapa, esse software foi utilizado para mensurar as estatísticas descritivas do perfil sociodemográfico, do envolvimento dos produtores agrícolas no trabalho com cafés especiais e com a atividade exportadora, conforme descrito na seção I e II do Apêndice A.

Em uma terceira etapa o tratamento dos dados consolidados referentes aos construtos constantes da seção III do Apêndice A foi processado pela estatística multivariada com a finalidade de checar a presença de causalidade das variáveis observadas.

Na sequência a análise para esse conjunto de variáveis foi efetivada com o programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows.

A confiabilidade dos construtos foi estudada pelo Alfa de Cronbach, tendo sido seguidas as recomendações propostas por Hair et al (2010). De acordo com os autores, o valor do Alpha de Cronbach deve ser superior a 0,70, sendo aceitáveis valores acima de 0,60.

As variáveis em estudo (variáveis de perfil e respostas aos itens do questionário) foram caracterizadas através de frequências absolutas e relativas (em %), uma vez que se trata de variáveis categóricas.

Para estudar as correlações entre os construtos foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson.

A reduzida dimensão da amostra com 60 respondentes, impediu a realização de Análise Fatorial Exploratória e da utilização de Modelos de Equações Estruturais. Hair et al. (2010) recomendam o mínimo de 5 casos por cada variável de um questionário para a realização de uma análise fatorial exploratória. Tendo o questionário 38 questões, seria necessária uma amostra de pelo menos 190 respondentes (38×5) para utilizar esta técnica estatística. Quanto aos Modelos de Equações Estruturais, Kline (2011) sugere um mínimo de 5 a 10 casos por parâmetro ou uma amostra mínima de 200 casos para a realização desta técnica estatística.

Em qualquer dos casos, a amostra desta pesquisa ($N = 60$) não aconselharia a utilização destas técnicas estatísticas.

4.6. Comparação dos Dados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa

Após a finalização das análises e interpretações dos dados nas abordagens quantitativa e qualitativa para identificação da percepção dos produtores de cafés especiais e organizações exportadoras sobre os fatores de sucesso associados à relação desse público pesquisado foi adotada a estrutura apresentada na **Quadro 2** apresentada a seguir:

Quadro 2 - Escolhas de Decisão para Determinar a Estratégica de Investigação de Métodos Mistos

Implementação	Abordagem	Comparação
Sequência qualitativa primeiro	Qualitativa	Na interpretação dos dados
Sequência quantitativa segundo	Quantitativa	

Fonte: Adaptado de Creswell (2002).

4.6.1. Implementação

A coleta dos dados qualitativos e quantitativos obedeceu duas fases sequenciais. A sequência da coleta dos dados qualitativos ocorreu em primeiro lugar com o objetivo de explorar a temática sob a ótica dos exportadores pesquisados em campo. Além disso, como esta fase compreendeu um número menor de

respondentes pesquisados, pode-se finalizá-la com mais facilidade para se prosseguir com segunda fase da sequência quantitativa com o objetivo de expandir o entendimento da pesquisa com os produtores agrícolas de cafés especiais.

4.6.2. Prioridade

Na escolha da estratégia em relação à prioridade, à técnica quantitativa ou à qualitativa foi dado maior peso à técnica qualitativa, sendo abordado em primeiro plano devido ao interesse do pesquisador em enfatizar a importância dos sujeitos qualitativos na relação de parceria.

4.6.3. Comparação

Os dados foram coletados em sequência com prioridade para a abordagem qualitativa e posteriormente para a abordagem quantitativa. A comparação dos dados oriundos de ambas abordagens ocorreu no estágio da pesquisa relacionado à interpretação dos dados.

Nesta fase os dados foram comparados por meio da combinação de questões abertas (abordagem qualitativa) com as questões fechadas (abordagem quantitativa). A comparação envolveu contrastar as questões oriundas da seção II do Apêndice A e B em posições convergentes e posições divergentes como resultados apresentados na seção “6.4 - Comparativo das Respostas dos Exportadores e Produtores Agrícolas”.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise de conteúdo para a abordagem qualitativa (exportadores) e da análise estatística para a abordagem quantitativa (produtores agrícolas).

No primeiro momento são apresentados aspectos gerais da pesquisa e, no segundo momento, características mais específicas referentes à percepção dos exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre os fatores de sucesso associados à relação de parceria entre eles.

Posteriormente, este capítulo é concluído com a análise comparativa de ambas percepções, de forma a apresentar o resultado dos dados da pesquisa qualitativa e quantitativa com base nos métodos e técnicas de pesquisa selecionados na fundamentação teórica desenvolvida.

5.1. Abordagens Qualitativa e Quantitativa

Para melhor entendimento do resultado desta pesquisa torna-se necessário alguns esclarecimentos. Os entrevistados e as organizações exportadoras para as quais os exportadores trabalham foram denominados Entrevistado A e Entrevistado B, pertencentes a Organização A e Organização B, respectivamente, de forma a não os identificar, garantindo o sigilo da informação de ambos, uma vez que não é objeto deste estudo pôr em evidência esta informação, mas principalmente analisar os fatores de sucesso da relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas.

No período da pesquisa, compreendido entre os dias 14 a 18/08/2017 e 18 a 22/09/2017, época de colheita do café, observou-se que a proximidade e as interações entre os exportadores e os produtores agrícolas de cafés especiais da região eram constantes.

De um lado, observou-se que alguns produtores agrícolas buscavam soluções junto aos exportadores para aprimorar a qualidade dos cafés especiais produzidos.

Por outro lado, os exportadores estavam sempre incentivando e orientando os produtores agrícolas com informações sobre como produzirem um café especial de melhor qualidade, sendo verificado, portanto, a existência de uma relação de

parceria de grande proximidade entre exportadores e produtores agrícolas da região da Mantiqueira de Minas.

Feitos esses breves esclarecimentos, a seguir serão apresentados a análise dos tópicos da pesquisa.

5.2. Análise de Conteúdo: Abordagem Qualitativa

5.2.1. Categoria 1: Identificação e Caracterização dos Exportadores

Essa categoria tem como objetivo identificar os exportadores participantes da pesquisa de acordo com o Apêndice B apresentado neste trabalho.

Quadro 3 – Identificação e Caracterização dos Exportadores

Itens	Núcleo de Sentido	Entrevistado A	Entrevistado B	Instrumento
Cargo	Identificação dos exportadores	Gerente de Exportação e Qualidade	Diretor	Entrevista
Função		Gerente de Exportação e Qualidade	Gerente de Exportação	
Idade		Mais de 30 anos	Mais de 30 anos	
Sexo		Masculino	Masculino	
Formação		Nível Superior Completo	Nível Superior Completo	
Nome da Organização		Organização A	Organização B	
Localização		Região da Mantiqueira de Minas – MG	Região da Mantiqueira de Minas – MG	
Tempo que trabalha com cafés especiais		Mais de 15 anos	Mais de 17 anos	
Quantidade de produtores agrícolas associados à organização que trabalham com a exportação de cafés especiais		Em torno de 612 produtores agrícolas	10 produtores agrícolas	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Do **Quadro 3** acima, levantou-se informações sobre os aspectos básicos para identificar e caracterizar os exportadores de acordo com o cargo, função, idade, sexo, organização, localização, tempo de trabalho com cafés especiais e a quantidade de produtores agrícolas de cafés especiais associados às organizações A e B que trabalham com exportação deste produto.

Os Gerentes de Exportação entrevistados são do sexo masculino, possuem mais de 30 anos, nível superior completo. O entrevistado A ocupa o cargo de Gerente de Exportação e Qualidade e exerce esta mesma função. Já o entrevistado

B ocupa o cargo de Diretor com a função de Gerente de Exportação. Durante todo o processo de entrevista ambos os Gerentes demonstram possuir amplos conhecimentos e experiência não apenas sobre cafés especiais, mas também sobre os processos de exportação, bem como no relacionamento de parceria com seus produtores agrícolas para os cafés especiais que são destinados aos mercados internacionais.

Em toda a região da Mantiqueira de Minas foram identificadas duas organizações que trabalham com a exportação de cafés especiais, denominadas aqui como Organização A e Organização B.

A localização das organizações é relevante, dado que a pesquisa abrange apenas os municípios que integram a região da Mantiqueira de Minas, localizada no Sul do Estado de Minas Gerais, que reúne atualmente 25 municípios, quais sejam: Baependi, Brasópolis, Cachoeira de Minas, Cambuquira, Campanha, Carmo de Minas, Caxambu, Conceição das Pedras, Conceição do Rio Verde, Cristina, Dom Viçoso, Heliódora, Jesuânia Lambari, Natércia, Paraisópolis, Olímpio Noronha, Pedralva, Piranguinho, Pouso Alto, Santa Rita do Sapucaí, São Gonçalo do Sapucaí, São Lourenço, São Sebastião da Bela Vista e Soledade de Minas (APROCAM, 2017).

Esta região é considerada uma das mais premiadas do País, na produção de cafés especiais de alta qualidade, identificada pela indicação geográfica na modalidade de procedência, possuindo tradição e reconhecimento no mercado internacional (APROCAM, 2017).

As Organizações A e B foram estabelecidas com o propósito de realizar a comercialização dos cafés produzidos na região tanto no mercado externo quanto interno com foco no desenvolvimento de cafés de alta qualidade. A razão da existência dessas organizações depende exclusivamente do fornecimento de café oriundo da parceria com os produtores agrícolas.

Ambas organizações foram constituídas de formas distintas, sendo que uma funciona como cooperativa e a outra como uma *trading company* e possuem maneiras distintas de se relacionar com seus produtores agrícolas de cafés especiais.

Neste sentido, essa categoria alcançou o objetivo de caracterizar os exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas. No **Quadro 4** a seguir são apresentados os principais resultados desta categoria.

Quadro 4 – Principais Resultados da Categoria 1 - Identificação e Caracterização dos Exportadores

Categoria 1	(i) Em toda a região da Mantiqueira de Minas foram identificados dois exportadores que trabalham com cafés especiais pertencentes às organizações A e B.
	(ii) Ambos exportadores ocupam a função de Gerentes de Exportação, são do sexo masculino, possuem mais de 30 anos, nível superior completo.
	(iii) Ambos exportadores demonstram possuir amplos conhecimentos e experiência não apenas sobre cafés especiais, mas também sobre os processos de exportação, assim como no relacionamento de parceria com seus produtores agrícolas para os cafés especiais que são destinados aos mercados internacionais.
	(iv) As Organizações A e B foram estabelecidas com o propósito de realizar a comercialização dos cafés produzidos na região da Mantiqueira de Minas tanto no mercado externo quanto interno com foco no desenvolvimento de cafés de alta qualidade.
	(v) A razão de ser dessas organizações depende exclusivamente do fornecimento de café oriundo da parceria com os produtores agrícolas.
	(vi) Ambas organizações foram constituídas de forma distintas, uma funciona como cooperativa e a outra funciona como uma <i>trading company</i> .

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 4**, destacam-se como principais pontos encontrados: (i) a existência de dois exportadores de cafés na região; (ii) ambos Gerentes de Exportação demonstram possuir amplos conhecimentos no negócio de exportação de cafés especiais; e (iii) a existência de uma relação de dependência das organizações exportadoras junto aos seus fornecedores de cafés especiais.

5.2.2. Categoria 2: Indicadores de Sucesso – Sucesso no Parceria

Essa segunda categoria tem o objetivo de apresentar informações mais específicas em relação aos indicadores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas, de acordo com os itens apresentados no Apêndice B deste trabalho, representados pelas seguintes perguntas descritas no **Quadro 5** a seguir.

Quadro 5 – Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
1. Você exportador trabalha em parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais para resolverem juntos problemas que podem afetar à exportação de cafés especiais?	Resolução conjunta de problemas	Entrevista
2. Como você avalia quão flexíveis são seus produtores agrícolas de cafés especiais aos seus pedidos feitos por você?	Flexibilidade dos produtores agrícolas no atendimento de pedidos dos exportadores	Entrevista

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
3. Como vocês analisam como seus fornecedores de cafés especiais se esforçam para ajudar sua organização durante situações excepcionais relacionadas à exportação?	Esforço dos fornecedores em ajudar os exportadores em situações excepcionais	Entrevista
4. Quando um pedido é feito pelo importador, você confia que os fornecedores de cafés especiais sempre cumprirão com os requisitos de qualidade para exportação feito por você? Por favor, explique.	Cumprimento de requisitos de produto para exportação pelos produtores	Entrevista
5. Por favor, comente se seu grau de satisfação geral com os resultados da parceria com seus principais produtores agrícolas é bem-sucedido.	Grau de satisfação com os resultados da parceria	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

De acordo com os entrevistados A e B, excluindo-se os fenômenos da natureza, o principal problema que hoje pode afetar a atividade exportadora de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas está relacionado à produção de cafés de baixa qualidade, pois a demanda para exportação está centrada na produção de cafés especiais de alta qualidade.

Cabe lembrar que de acordo com a *Specialty Coffee Association of America* (SCAA) são denominados cafés especiais os que alcançam a pontuação igual ou superior a 80 pontos quando submetidos a escala de avaliação e sistema de classificação sensorial de 100 pontos elaborada pela SCAA (ver página 163). Entretanto, os exportadores da região da Mantiqueira de Minas trabalham com uma pontuação superior à pontuação mínima indicada pela SCAA. A Organização A trabalha com cafés com pontuação mínima de 83 pontos e a Organização B trabalha com pontuação mínima de 84 pontos, como forma de se diferenciar os cafés especiais produzidos na região da Mantiqueira de Minas, já que os cafés especiais descritos com essas pontuações são mais difíceis de serem produzidos em outras regiões brasileiras ou mesmo por outros países, conforme pode ser demonstrado a seguir na fala do Entrevistado A:

Antigamente a região da Mantiqueira de Minas produzia cafés de 80 pontos também, mas para se diferenciar a gente tem que trabalhar com grau de qualidade de café superior ao do mercado, pois cafés de 80 pontos, vários países e até mesmo o Brasil tem. O Brasil tem investido muito na área de qualidade, então a qualidade tem que ser a cada ano melhor. O café de 80 pontos hoje no mercado brasileiro é muito fácil de ser encontrado. Então quando você fala em produto especial não é só qualidade, além da qualidade ele tem uma história, mas a gente achou que 80 pontos seria um café muito simples para uma região da Mantiqueira de Minas (EXPORTADOR A).

Dessa forma, os exportadores entrevistados afirmaram que estão constantemente trabalhando em conjunto com os produtores agrícolas de cafés especiais da região, de forma a aprimorarem a qualidade do produto, a fim de evitarem a produção de cafés de baixa qualidade, o que pode afetar à atividade exportadora.

Neste sentido, os exportadores declararam que estão constantemente estimulando, incentivando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café tipo exportação, de melhor qualidade. Esses ensinamentos incluem como realizar o plantio, a correção do solo, a irrigação, a colheita dos grãos, a secagem e o pós-colheita de forma a preservar a qualidade do café que é produzida pelo produtor.

Os entrevistados informaram que não só o processamento e o manejo correto do café garantem uma boa qualidade do produto, pois existe ainda uma dependência também de outros fatores, tais como: altitude, clima e solo que somente a região da Mantiqueira pode oferecer por estar localizada em uma região privilegiada. Aliados a esses fatores, o manejo, a secagem, o descascamento, a colheita e o pós-colheita precisam ser feitos de maneira correta pelos produtores agrícolas para se obter um produto de melhor qualidade.

Os exportadores entrevistados afirmaram, ainda, que frequentemente organizam seminários e visitas técnicas com o objetivo de explicar, ensinar e capacitar os produtores agrícolas sobre como se produzir um café especial de melhor qualidade com informações que contemplam: (i) as etapas do processo do plantio, incluindo escolha do tipo de muda e variedade de café que será cultivado; (ii) instrução de colheita; (iii) fermentação; (iv) secagem; e (v) pós-colheita, podendo estar presentes nesses eventos os engenheiros agrônomos para auxiliarem os produtores neste processo de aprendizagem. Além disso, os exportadores informaram também que organizam com certa frequência palestras técnicas em conjunto com a Universidade Federal de Lavras (UFLA) para esses mesmos propósitos de melhoria da qualidade do café.

Adicionalmente, os exportadores incentivam visitas pontuais de engenheiros agrônomos às fazendas de cafés especiais dos produtores agrícolas com o intuito de melhorar o processo produtivo e o pós-colheita. Todo esse trabalho conjunto entre exportadores e produtores agrícolas visa aprimorar a qualidade do café especial que

é produzido na região, de forma a evitar que a falta de café de alta qualidade possa afetar a atividade exportadora.

Cabe destacar que todo o processo de exportação de cafés especiais é realizado diretamente pelos exportadores que assumem também toda e qualquer responsabilidade referente ao processo de exportação. Os produtores agrícolas não assumem qualquer responsabilidade neste processo.

No processo de exportação os produtores agrícolas depositam sua produção de cafés especiais nos depósitos dos exportadores que posteriormente são analisados e avaliados de acordo com uma metodologia de cafés especiais em que é atribuída uma pontuação e uma classificação de acordo com o atributo de cada variedade de café.

Normalmente quando um importador deseja comprar café especial ele contata o exportador brasileiro que o informa sobre a qualidade, as variedades, os atributos e a disponibilidade de cafés especiais em sacas de 60 quilos. Mediante solicitação do importador são enviadas, via área, pequenas amostras dos cafés especiais selecionados. Após a análise e prova do produto, o importador indicará os cafés desejados, a quantidade de sacas pretendida e o quanto pretende pagar pelo produto. A partir deste momento, os exportadores verificam junto aos produtores agrícolas que produziram aqueles cafés se estão de acordo com o preço e somente com a autorização destes, o exportador firma contrato de fornecimento com o importador.

Em relação aos pedidos de cafés especiais que são destinados ao mercado internacional, os exportadores consideram que os produtores agrícolas da região são bem flexíveis aos pedidos feitos por eles, entretanto, ressaltaram que os produtores agrícolas desejam que o preço ofertado pelo produto lhes agrade, pois como estão produzindo um café especial de alta qualidade esperam ser remunerados pelo preço do produto, conforme pode ser verificado na resposta do Entrevistado A:

Os produtores são bem flexíveis, desde que o preço lhes agrade qualquer um é flexível. Café hoje em dia não é só parceria, você tem que conseguir remunerar o preço do produtor, se ele está produzindo um café especial, de qualidade boa, ele quer preço (EXPORTADOR A).

Em situações excepcionais relacionadas à exportação, os exportadores consideram que podem ocorrer três situações: (i) na primeira, o importador deseja

comprar o café especial de uma fazenda específica; (ii) na segunda, o importador deseja comprar o café especial de uma qualidade específica; e (iii) na terceira, o importador deseja comprar o produto da amostra enviada em que não há mais estoque.

Na primeira situação, caso não haja disponibilidade de estoque de café daquela fazenda específica no depósito do exportador, este contatará aquela fazenda e verificará a disponibilidade de produto. Caso a fazenda tenha a disponibilidade do produto estes se esforçarão para atender o pedido do importador, caso a fazenda não tenha mais o produto em estoque, não será possível o atendimento do pedido.

Na segunda situação, se o importador deseja o produto de qualidade específica, segundo os exportadores, esta situação é mais fácil de ser resolvida, pois existe uma grande quantidade de fazendas na região que produzem café de alta qualidade e poderiam fornecer o produto.

Na terceira situação, quando o importador deseja comprar o café da amostra enviada em que não há mais disponibilidade no estoque, o exportador checará com a fazenda que o produziu se ainda possui aquele produto e, caso tenha, o pedido será atendido. Caso não tenha, buscará em seu banco de fornecedores que possuem cafés semelhantes e recorrerá a outras fazendas para atender o pedido. O exportador informará o importador sobre a disponibilidade de cafés semelhantes não pertencentes à mesma fazenda. Uma vez que o importador concorde a negociação será concretizada.

Nos três casos, os exportadores afirmaram que a negociação com seus fornecedores de cafés especiais é muito fácil de ser realizada, pois os exportadores confiam na parceria e no vínculo contratual que mantêm com seus produtores de cafés especiais.

Segundo os entrevistados os cafés especiais destinados à exportação são regidos por requisitos de qualidade do produto que abrangem aspectos relacionados a: (i) tamanho do grão (tamanho da peneira); (ii) ausência de grãos defeituosos; (iii) coloração; (iv) prova de xícara; e (iv) aroma. No caso da região da Mantiqueira os entrevistados somente exportam cafés especiais com tamanho do grão acima de 16.

Quando um pedido é feito pelo importador, os exportadores confiam que seus fornecedores cumprirão com os requisitos de qualidade do produto para exportação, entretanto, alegaram que fatores climáticos podem ocorrer e afetar a qualidade do

produto, impedindo que os requisitos de qualidade do produto para exportação possam ser cumpridos pelos seus fornecedores, conforme pode ser verificado nos fragmentos dos Entrevistados A e B, respectivamente:

Posso dizer que confio que meus fornecedores com quem trabalho e tenho parceria de relacionamento de longo prazo cumprirão com os requisitos da qualidade do produto, mas o fornecimento de café especial não vai depender só do trabalho do produtor agrícola, pode ter algum problema climático que pode afetar a entrega e a qualidade do produto no contrato que ele tem comigo. Então, a gente confia na parceria com o produtor, mas a gente não confia totalmente se vai receber o café de qualidade ou não, por isso, a gente tem que estar seguro. A gente tem contrato com os produtores não só para nós ficarmos protegidos, mas também o produtor ficar protegido, a gente não está pensando só em nós (EXPORTADOR A).

Eu confio que meus fornecedores cumprirão com os requisitos da qualidade do produto, mas fatores climáticos podem ocorrer e afetar a qualidade do café do produtor, a partir do momento que ele não tem condições de fornecer aquela qualidade, eu tenho que recorrer a outro, mesmo não sendo da mesma fazenda que aquele importador solicitou. Eu informo o importador sobre o problema, mas nunca a gente deixa de atender um café que um importador solicitou (EXPORTADOR B).

Em relação ao grau de satisfação geral dos exportadores com os resultados da parceria com seus principais produtores agrícolas, os exportadores afirmaram que a parceria é bem-sucedida e estão muito satisfeitos com ela. Existe uma relação de dependência direta do trabalho dos exportadores com seus principais produtores agrícolas e por isso, os exportadores afirmaram que trabalham com seriedade para mantê-la.

Os exportadores declaram ainda que os cafés especiais possuem alta demanda e liquidez no mercado internacional. Atualmente o desafio deles concentra-se em aumentar o volume da produção, ainda considerado pequeno, para atender as demandas do mercado externo.

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o construto indicadores de sucesso – sucesso na parceria em referência. No **Quadro 6** são apresentados os principais resultados desta categoria 2.

**Quadro 6 – Principais Resultados da Categoria 2 - Indicadores de Sucesso
Sucesso na Parceria**

Categoria 2	(i) Os exportadores afirmaram que trabalham em parceria com seus produtores agrícolas para melhorarem a qualidade do café, a fim de evitarem que a produção de cafés de baixa qualidade possa afetar a atividade exportadora de cafés especiais.
	(ii) Os exportadores declararam que seus produtores agrícolas de cafés especiais são bem flexíveis em relação aos pedidos feitos por eles, desde que sejam bem remunerados pela produção deles do café de alta qualidade.
	(iii) Os exportadores afirmaram que seus fornecedores de cafés especiais se esforçam em ajudá-los em situações excepcionais relacionadas à exportação.
	(iv) os exportadores informaram que confiam que seus fornecedores cumprirão com os requisitos de qualidade do produto para exportação, entretanto, fatores climáticos podem ocorrer e afetar os requisitos de qualidade do produto para exportação.
	(v) os exportadores declararam que a parceria é bem-sucedida e estão muito satisfeitos com os resultados desta com seus principais produtores agrícolas.

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 6**, destacam-se como os principais pontos encontrados: (i) o trabalho do exportadores junto aos produtores agrícolas com o propósito de aprimorar a qualidade do produto; (ii) a existência de flexibilidade nos pedidos de cafés especiais feitos aos produtores agrícolas destinados ao mercado internacional; (iii) a existência de confiança dos exportadores em seus produtores agrícolas parceiros; (iv) a declaração da satisfação dos exportadores depositada no esforço conjunto dos produtores em auxiliar em situações excepcionais; (vi) a confiança dos exportadores em seus fornecedores; e (v) a existência de elevado grau de satisfação dos exportadores com seus principais fornecedores de cafés especiais.

5.2.3. Categoria 3: Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência

Essa terceira categoria tem como objetivo apresentar informações mais específicas em relação aos atributos da parceria, relacionados à confiança, à coordenação, ao comprometimento e à interdependência que foram captadas dos exportadores de acordo com os itens apresentados no Apêndice B deste trabalho, representados pelas seguintes perguntas descritas no **Quadro 7** a seguir.

Quadro 7 – Atributos da Parceria – Confiança, Cooperação, Comprometimento e Interdependência

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
Confiança		

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
1. Você confia que esta parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é benéfica para o negócio de vocês? Em caso afirmativo, por quê?	Parceria benéfica para o negócio	Entrevista
2. Você exportador considera que não tem uma parceria justa com seus principais produtores agrícolas? Por favor, comente.	Parceria justa	Entrevista
3. Você considera que sua parceria com os produtores agrícolas é marcada por alto grau de harmonia, por quê?	Parceria harmônica	Entrevista
Cooperação		
4. Por favor, como você avalia se sua parceria é bem-sucedida em negócio em termos de cooperação com seus principais produtores agrícolas.	Cooperação na parceria	Entrevista
Comprometimento		
5. Por favor, poderia comentar seu grau de comprometimento sobre os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso de tempo de sua equipe de negócios com os produtores agrícolas; • Realização de investimentos no treinamento de seus fornecedores; • Realização de investimentos de capital em seus fornecedores; • Investimentos diretos em moeda nacional em seus fornecedores. 	Comprometimento com tempo na equipe, no treinamento de fornecedores, investimentos de capital diretos em seus fornecedores	Entrevista
Interdependência		
1. Seria fácil terminar sua parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros produtores? Por quê?	Término da parceria	Entrevista
2. O tempo para você estabelecer novas parcerias com produtores agrícolas seria extremamente longo? Por quê?	Tempo estabelecer novas parcerias	Entrevista
3. O custo para estabelecer nova parceria com outros produtores agrícolas seria extremamente elevado? Em caso afirmativo, por quê?	Custo para estabelecer novas parcerias	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Os exportadores entrevistados confiam que a parceria com os produtores agrícolas é muito benéfica para o negócio deles, pois acreditam que trabalho colaborativo é benéfico para ambos os lados. Além disso, a atividade exportadora de cafés especiais, os importadores estão pré-dispostos a pagarem mais pelo café de alta qualidade, o que gera maior rentabilidade tanto para os exportadores quanto para os produtores agrícolas, propiciando uma relação ganha-ganha em que os dois lados na parceria são beneficiados e se obtêm melhores resultados financeiros, quando comparado com o café *commodity*.

Segundo os exportadores, para que se possa ter sucesso nesta parceria é primordial ter confiança em seus produtos agrícolas. Constitui-se em uma etapa inicial para que possa buscar outros atributos da parceria. A confiança constitui-se um dos principais pilares de maior importância na parceria entre exportadores e

produtores agrícolas. Dessa forma, os exportadores buscam trabalhar nesta parceria com os produtores em que confiam.

Dadas as condições favoráveis da região da Mantiqueira de Minas relacionadas ao clima, ao solo e à altitude, qualquer produtor agrícola pode produzir café de qualidade, entretanto, de acordo com os exportadores não adianta somente produzir um café especial de alta qualidade para estabelecer uma parceria, estes buscam além da qualidade perfis de produtores de sua confiança para que possa ser estabelecida uma relação de longo prazo.

Exportadores consideram que a parceria com seus produtores agrícolas está baseada na confiança. O Entrevistado B fez o seguinte relato:

Eu acho muito boa essa parceria com os produtores agrícolas. Essa parceria baseia-se muito em confiança, a parceria forte com os produtores vem por trás de uma confiança, o produtor agrícola confia em nosso trabalho e eu confio que esta parceria é muito benéfica para nosso negócio (EXPORTADOR B).

Ambos exportadores afirmaram que confiam que a parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é muito benéfica para o negócio deles. A confiança em seus produtores agrícolas permitiu aos exportadores iniciar o trabalho de viajar para outros países: Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália e Inglaterra a fim de mostrarem os cafés especiais produzidos na região e possibilitar a abertura de novos mercados de exportação. Para surpresa de ambos exportadores, muitos desses mercados visitados, já conheciam os cafés produzidos na região. Ambos exportadores declararam que após essas viagens, os pedidos de importação apresentaram elevados crescimentos.

Quanto à não equidade na parceria, os exportadores possuem uma posição contrária à questão e consideram que têm uma parceria justa com seus produtores agrícolas, pois buscam remunerá-los de acordo com a qualidade do café produzido, atendê-los bem e prestá-los toda ajuda que é necessária desde a produção à comercialização do produto.

Ambos exportadores têm um relacionamento muito próximo com seus produtores agrícolas, sendo que a maioria dos produtores têm um elevado grau de aceitação de sugestões e incentivos de melhoria oferecida pelos exportadores. Não foi relatado pelos exportadores dificuldades encontradas no relacionamento com os seus produtores agrícolas.

A parceria entre exportadores e agricultores da região é marcada por alto grau de harmonia, os entrevistados afirmaram que buscam: (i) prestar um bom atendimento aos produtores; (ii) ter uma boa relação de trabalho com eles; (iii) gerar mais confiança no trabalho com os produtores; (iv) valorizar o trabalho dos produtores; e (v) adotar medidas para que os produtores se sintam satisfeitos na parceria. Observe o relato do Entrevistado A:

O meu futuro, o meu trabalho depende dos produtores agrícolas, então a partir do momento que eles não estão contentes, isso pode significar um grande problema para mim. Por isso, eu prezo pelo alto grau de harmonia e satisfação de nossos produtores (EXPORTADOR A).

Em termos de cooperação, os exportadores avaliaram que a parceria com seus principais produtores agrícolas é bem-sucedida nos negócios. Os exportadores são unânimes em afirmar que existe, na percepção deles, um espírito de cooperação mútua orientado aos negócios da atividade exportadora, de forma que os dois lados cooperam entre si para melhor alcançarem seus objetivos.

Há, portanto, um claro entendimento e envolvimento dos produtores agrícolas com o negócio de exportação, os produtores estão pré-dispostos e receptivos a cooperar com os exportadores para alcançarem seus objetivos de desempenho dos negócios, de forma que os dois lados ganhem na parceria.

De acordo com Freeman e Liedtka (1997), cooperando entre si, as partes interessadas motivadas pelos negócios criam continuamente novas fontes de valor. A beleza do trabalho cooperativo é que este pode ser feito de forma contínua e não destrutiva. Um ciclo contínuo de cooperação pode criar valor e aumentar o bem-estar das partes interessadas.

Neste trabalho cooperativo, os exportadores desenvolvem em conjunto com os produtores agrícolas uma ação denominada: *direct trading* que visa aproximar os produtores agrícolas da região com seus importadores por meio de visitas às fazendas produtoras. Nesta ação, os torrefadores realizam as negociações de compras diretamente com os produtores agrícolas com o objetivo de aproximar os produtores agrícolas dos importadores por meio de estabelecimento de relações diretas de comércio, conforme indicado na terceira onda do café deste trabalho.

O Exportador A afirmou que atualmente 100% de seus importadores vem ao Brasil visitar as fazendas que os produziram e o Exportador B afirmou que a maioria

de seus importadores também vêm visitar as fazendas produtoras na região da Mantiqueira de Minas.

De acordo com os exportadores, hoje o importador de cafés especiais não busca apenas um café de alta qualidade, ele busca também: (i) conhecer a origem do produto; (ii) quem é o produtor responsável pelo café e a qual família pertence; (iv) a história de produção daquele café.

Segundo o Exportador B, a partir do momento em que o importador conhece a origem do café e sua história, sente mais segurança de comprar o café de uma fazenda específica. O importador também verifica se a fazenda presta um trabalho correto em relação aos aspectos socioambientais e ao respeito às leis trabalhistas.

Quanto ao grau de compromisso de tempo das equipes de negócios dos exportadores com os produtores agrícolas, os exportadores afirmaram que é difícil mensurar a quantidade de tempo, mas que suas equipes estão altamente comprometidas com os produtores e que estão, com muita frequência, atendendo e prestando assistência aos produtores.

Esse compromisso de tempo das equipes de negócios dos exportadores com os produtores agrícolas é realizado por meio de conversas diárias, conforme pode ser demonstrado em uma das falas do Exportador A:

Claro que eu não encontro todos os produtores no mesmo dia, mas nós estamos sempre em contato com os produtores agrícolas que vem aqui diariamente em nossos escritórios, me trazer alguma notícia ou esclarecer dúvidas (EXPORTADOR A).

De um lado, existe uma frequente procura dos produtores agrícolas à equipe de negócios dos exportadores em seus escritórios, seja para levar ao conhecimento deles alguma notícia em relação ao café que está produzindo, sobre o quanto de café conseguirão produzir, se houve alguma problema com a produção, ou mesmo para tratar de diversos assuntos, tais como: esclarecer dúvidas sobre como: (i) melhorar a qualidade de café que será exportado; (ii) saber qual é o momento certo da colheita do café de forma a manter a qualidade do produto; (iii) saber como realizar a secagem correta do produto; (iv) sugestões para aquisição de produtos agrícolas para lavouras de cafés; e (v) conhecer o país de destino de exportação do café produzidos por eles.

Por outro lado, a equipe de negócios dos exportadores está comprometida com os produtores agrícolas, encorajando-os, incentivando-os, orientando-os a

produzirem um café da melhor qualidade ou mesmo estimulando-os a participarem de concurso de qualidade do café.

Morgan e Hunt (1994) consideram que esse compromisso de tempo com o parceiro em um relacionamento contínuo é tão importante que garante o máximo de esforços para se manter esta relação valiosa, isto é, as partes comprometidas acreditam que o relacionamento vale a pena ser trabalhado para garantir que o relacionamento permaneça indefinidamente e estejam dispostas a trabalhar para mantê-lo.

Os exportadores investem no treinamento de seus produtores agrícolas. Estes treinamentos se referem a orientações, a ensinamentos, a capacitações, a organização de seminários e a visitas técnicas aos produtores com o objetivo de treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita.

Quanto à realização de investimentos de capital e de investimentos diretos em moeda nacional em seus produtores agrícolas, os exportadores afirmaram que não é objetivo deles realizarem esses tipos de investimentos.

Em relação ao término da parceria com os atuais produtores agrícolas, os exportadores afirmaram que seria difícil terminá-la e estabelecer novas parcerias com outros produtores, pois o tempo para se estabelecer novas parcerias é extremamente longo. Os exportadores informaram que esse tempo pode durar 10 anos ou mais, pois os exportadores indicaram que não se trata apenas do fornecimento de café especial, mas da construção de um relacionamento de longo prazo, conforme pode ser demonstrado na fala do Exportador A:

Eu estou falando de dez anos, mas pode ser que seja mais, o tempo para estabelecer a parceria com produtores de cafés especiais. A região Mantiqueira de Minas começou em 2000, então são 17 anos para ela ser reconhecida, mas para a gente trabalhar com exportação, o trabalho iniciou entre 2005 a 2006, então se a gente contar são 11 anos, então é muito tempo (EXPORTADOR A).

O exportador B seguiu nessa mesma linha de pensamento do Exportador A, segundo ele, quando se trabalha com cafés especiais, tem que se pensar no relacionamento de parceria de longo prazo porque os relacionamentos demoram para serem estabelecidos, conforme pode ser verificado na fala dele:

Se eu terminasse minha parceria com meus atuais produtores agrícolas, eu demoraria, mais de 10 anos para estabelecer novas parcerias, porque os relacionamentos com os produtores são de longo prazo e demoram muito para serem estabelecidos (EXPORTADOR B).

Nesse processo de construção contínua da parceria com os produtores agrícolas, os exportadores realizam o estudo sobre a fazenda, o acompanhamento dos investimentos feitos pela fazenda em relação à produção e à qualidade do produto, a fim de verificarem se a fazenda terá condições de oferecer um produto de qualidade e manter uma relação de parceria com os exportadores de longo prazo.

Consoante com as respostas dos exportadores, o custo para estabelecer novas parcerias com outros produtores agrícolas é elevado, pois para se produzir café especial, os custos de produção são maiores do que os do café convencional e requer que sejam feitos investimentos: (i) na adequação da infraestrutura da fazenda que inclui aquisições de maquinários especializados; como secadores ou despoldadores, estes equipamentos podem ter custos elevados; (ii) investimentos em mão-de-obra qualificada; (iii) investimentos de trabalho de *marketing* para a fazenda ou sítio, além de mudanças que abrangem: (i) a escolha da área a ser plantada; (ii) a variedade do café a ser plantado; e (iii) mudanças no processo de plantio e do manejo.

Segundo os exportadores, ainda que a fazenda possua plantações de café de boa qualidade, esta qualidade poderá ser prejudicada se a fazenda não tiver uma infraestrutura preparada para manter a qualidade do café especial.

Além disso, o Exportador A acrescenta que quando um sítio ou fazenda está iniciando na atividade de produção de cafés especiais, há necessidade de se desenvolver um trabalho de *marketing* para a nova fazenda ou sítio, a fim de contar a história dela na produção daquele café, inseri-la no contexto do mercado que também tem um custo elevado, tornar o produto dela conhecido a fim de que o importador possa realizar novos pedidos e pagar mais pela marca. Então, o trabalho de *marketing* representa uma ação de grande importância neste contexto, sendo necessário que seja muito bem feito, conforme pode ser notado nesta fala do Exportador A:

Hoje se você pensa em café especial você tem que pensar não só no Brasil, mas no mundo inteiro, pois temos clientes no mundo inteiro, você tem que começar a fazer o marketing em cima da fazenda, então a fazenda precisa fazer este esforço, para se tornar referência não só na minha organização como exportadora, mas também para o mercado internacional, para o cliente que está comprando o café desta fazenda ou sítio. Este trabalho de

marketing é importante para tornar o produto conhecido, para que posteriormente o importador volte a comprar aquele produto, para que possa pagar melhor por aquele café (EXPORTADOR A).

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o construto: Atributos da Parceria - confiança, cooperação, comprometimento e interdependência. No **Quadro 8** são apresentados os principais resultados desta categoria 3.

Quadro 8 – Principais Resultados da Categoria 3 - Atributos da Parceria: Confiança, Cooperação, Comprometimento e Interdependência

Categoria 3	(i) Os exportadores afirmaram que confiam que a parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é benéfica, pois acreditam que trabalho colaborativo é benéfico para ambos os lados. Além disso, consideram que a confiança na parceria é primordial e constitui-se em uma etapa inicial para que possa buscar outros atributos da parceria, representando um dos principais pilares de maior importância na parceria com seus produtores agrícolas.
	(ii) Os exportadores consideraram que têm uma parceria justa com seus principais produtores agrícolas, pois buscam remunerá-los de acordo com a qualidade do café produzido, atendê-los bem e prestá-los toda ajuda que é necessária.
	(iii) Os exportadores consideraram que a parceria com seus os produtores agrícolas é marcada por alto grau de harmonia, pois buscam: (i) prestar um bom atendimento aos produtores; (ii) ter uma boa relação de trabalho com eles; (iii) gerar mais confiança no trabalho com os produtores; (iv) valorizar o trabalho dos produtores; e (v) adotar medidas para que os produtores se sintam satisfeitos na parceria.
	(iv) Os exportadores avaliaram que, em termos de cooperação, a parceria com seus principais produtores agrícolas é bem-sucedida nos negócios, pois existe um espírito de cooperação mútua orientado aos negócios da atividade exportadora de forma que os dois lados cooperam entre si para melhor alcançarem seus objetivos de desempenho dos negócios, de forma que os dois lados ganhem na parceria.
	(v) Os exportadores possuem alto grau de comprometimento (i) com o tempo de sua equipe de negócios, pois estão o todo tempo atendendo e prestando assistência aos produtores por meio de conversas diárias e (ii) com o treinamento de seus produtores agrícolas no que se refere a orientações, ensinamentos, capacitações, organização de seminários e visitas técnicas aos produtores, com o objetivo treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita. Entretanto, não possuem comprometimento com a realização de investimentos em capital ou investimentos diretos em moeda nacional em seus fornecedores.
	(vi) Os exportadores consideraram que seria difícil terminar a parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros produtores, pois o tempo para se estabelecer novas parcerias é extremamente longo, pois não se trata apenas do fornecimento de café especial, mas da construção de um relacionamento de longo prazo.
	(vii) Os exportadores consideraram que o tempo para você estabelecer novas parcerias com produtores agrícolas é extremamente longo, levaria em torno de 10 anos ou mais.
	(viii) Os exportadores consideraram que o custo para estabelecer nova parceria com outros produtores agrícolas seria extremamente elevado, pois para se produzir café especial, os custos de produção são maiores do que a do café convencional e requer que sejam feitos investimentos em adequação (i) na adequação da infraestrutura da fazenda que inclui aquisições maquinários especializados; como secadores ou despulpadores, estes equipamentos podem ter custos elevados; (ii) investimentos em mão-de-obra qualificada; (iii) investimentos de trabalho de marketing para a fazenda ou sítio, além de mudanças que abrangem: (i) a escolha da área a ser plantada; (ii) a variedade do café a ser plantada; e (iii) mudanças no processo de plantio e do manejo.

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 8**, destacam-se como os principais pontos encontrados: (i) o reconhecimento da confiança pelos exportadores no benefício que a parceria com os produtores agrícolas proporciona; (ii) a declaração dos exportadores sobre a existência de uma parceria justa e harmônica com seus produtores agrícolas; (iii) a afirmação dos exportadores sobre investimento de tempo e treinamento de seus produtores agrícolas com o propósito de aprimorar a qualidade do produto; e (iv) o longo período de tempo e o custo para se estabelecer novas parcerias com os produtores agrícolas.

5.2.4. Categoria 4: Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação

Essa quarta categoria tem como objetivo apresentar informações mais específicas em relação ao comportamento na comunicação relacionados à qualidade da informação, à participação da informação e ao compartilhamento de informação que foram captadas dos exportadores de acordo com os itens apresentados no Apêndice B deste trabalho, representado pelas seguintes perguntas descritas no **Quadro 9** a seguir.

Quadro 9 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
Qualidade da Informação 1. Em que medida você acredita que sua comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível	Qualidade da informação	Entrevista
Participação da Informação		
1. Você busca informações sobre seus fornecedores de cafés especiais? Por favor, comente.	Busca de informações sobre fornecedores	Entrevista
2. Como seus fornecedores de cafés especiais para exportação participam em suas atividades de planejamento e de definição de metas?	Participação dos fornecedores no planejamento e de definição de metas dos exportadores	Entrevista
3. Você participa de atividades de planejamento e definição de metas com seus produtores agrícolas?	Participação dos exportadores no planejamento e de definição de metas dos produtores agrícolas	Entrevista

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
4. Você incentiva seus produtores agrícolas com sugestões de melhoria? Em caso afirmativo, como?	Sugestões de melhoria aos produtores agrícolas	Entrevista
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais? Em caso afirmativo, o que faz?	Medidas de manutenção da parceria	Entrevista
Compartilhamento de Informação		
1. Você compartilha informações sobre seu negócio de exportação de cafés com seus principais produtores agrícolas? Por favor, comente.	Compartilhamento de informações sobre o negócio de exportação	Entrevista
2. Seus principais produtores agrícolas compartilham informações deles com você? Pode comentar sobre isto?	Compartilhamento de informações dos produtores agrícolas	Entrevista
3. Nós informamos nossos produtores agrícolas com antecedência sobre necessidade de mudanças?	Informação com antecedência sobre necessidades de mudanças	Entrevista
4. Nesta parceria com os produtores agrícolas, você espera que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida. Por favor, comente.	Fornecimento de informação para ajudar a outra	Entrevista
5. Seus principais produtores agrícolas lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio. Por favor, comente.	Informação sobre questões que podem afetar o negócio	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Exportadores e produtores agrícolas da região da Mantiqueira estão em constante contato, a comunicação direta entre ambos ocorre com muita frequência, os contatos com os produtores são realizados diariamente. Os exportadores reconhecem a importância que a qualidade da informação representa para a colaboração estratégica com seus produtores e cuidam para que as mensagens transmitidas sejam claramente entendidas pelos produtores, a fim de evitar possíveis erros de interpretações ou mal-entendidos. Os exportadores buscam sempre transmiti-las de forma completa e com credibilidade, estão o todo tempo esclarecendo dúvidas dos produtores e consideram que as mensagens passadas aos produtores são oportunas, precisas, adequadas, completas e credíveis. A comunicação direta e contínua entre exportadores e fornecedores proporcionam: (i) mais transparência em toda a cadeia; (ii) fornecem incentivos aos agricultores para o crescimento e processamento de um café de melhor qualidade, visando desenvolver um modelo de negócios sustentado. Esse ponto corrobora com o identificado na literatura sobre qualidade da comunicação (BORRELLA; MATAIX; CARRASCO-GALLEGO, 2015).

Em relação à busca de informações sobre seus fornecedores de cafés especiais, os exportadores informaram que realizam esta busca e tem como principais objetivos: (i) saber o quanto os fornecedores estão produzindo de café; (ii) se a qualidade do café dos fornecedores está sendo melhorada; (iii) qual será o volume de produção de café em sacas dos fornecedores; (iv) se os fornecedores terão alguma dificuldade na produção de café; (v) se os fornecedores terão condições de cumprir com suas entregas de cafés.

Embora haja uma forte dependência dos exportadores sobre a qualidade do café produzido pelos produtores agrícolas de forma a influenciar em praticamente 100% das atividades de planejamento e atingimento de metas dos exportadores. Ainda não existe um trabalho conjunto em que exportadores e produtores agrícolas participem de atividades de planejamento e definição de metas em conjunto.

Quanto às sugestões de melhoria, os exportadores estão frequentemente incentivando os produtores agrícolas com melhorias. Essas melhorias referem-se a produzir um café de melhor qualidade, conforme indicado na categoria 2 deste estudo.

Em relação à adoção de medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais, os exportadores afirmaram que adotam diversas medidas para manutenção da parceria, dentre essas medidas estão: (i) remunerar bem os produtores pela produção de cafés de qualidade; (ii) buscar obter melhor preço para o café dos produtores; (iii) atender bem os produtores; (iv) prestar assistência que os produtores precisam para produzir um produto de qualidade; (v) nunca privar os produtores de escolher outro mercado de destino de exportação; (vi) realizar manutenção da fidelidade dos produtores; (vii) conquistar a confiança dos produtores por meio do trabalho desenvolvido pelos exportadores; (viii) valorizar o trabalho dos produtores; e (ix) adotar medidas para que os produtores se sintam satisfeitos.

Existe uma procura dos produtores agrícolas aos exportadores para saberem qual será o destino do café produzido. Normalmente quando isso acontece os exportadores avaliam a qualidade de café apresentado e informam aos produtores o que eles poderão fazer com aquele(s) produto(s), se terá como destino o mercado nacional ou internacional.

Quanto ao compartilhamento de informações dos exportadores com seus principais produtores agrícolas sobre exportação de cafés especiais. Os

exportadores afirmaram que esse compartilhamento existe e, é centrado nas informações sobre o produto. Dessa forma, os exportadores compartilham com os produtores agrícolas informações sobre: (i) o tipo de café dos produtores que foram depositados nos armazéns dos exportadores; (ii) país(es) destinos de exportação do produto; (iii) qual foi o importador que adquiriu o produto; (iv) qual foi o tipo de café e quando foi(foram) enviado(as) as a(s) amostra(s) de café aos importador(es); (v) se amostras de café servirão para exportação ou se os produtos serão comercializados no mercado interno. Além disso, avaliam o mercado de compra do cafés especiais e informam aos produtores se o momento é adequado para venda do produto ou se é necessário esperar um momento mais rentável para vendê-lo.

Com relação ao compartilhamento de informações dos principais produtores agrícolas com seus exportadores, estes afirmaram que este compartilhamento é centrado em torno de informações sobre o produto. Normalmente os produtores agrícolas compartilham os procedimentos utilizados para a produção do café: (i) se foi desenvolvido de algum trabalho específico; (ii) se foi adotado algum procedimento para melhorar a qualidade do café; e (iii) se foi feito algum teste de fermentação para diferenciar algum lote de café que resultou em uma qualidade específica.

Os exportadores declararam que informam com antecedência seus produtores agrícolas sobre necessidades de mudanças. Este procedimento ocorre com frequência e abrange não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café, por exemplo: (i) quando o produtor coloca lenha verde no secador e a fumaça passa para o café; (ii) quando se encontra alguma substância estranha no lote do café; ou (iii) quando o café apresenta problema de umidade. Os exportadores também orientam os produtores agrícolas para que esses problemas não sejam repetidos.

Na parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira, os exportadores esperam que qualquer informação que possa ajudá-los seja fornecida por seus produtores.

Nesta parceria os produtores agrícolas mantêm os exportadores informados sobre questões que podem afetar o negócio deles. Normalmente essas informações que podem afetar a exportação estão relacionadas ao produto. Neste sentido, os produtores agrícolas mantêm os exportadores informados sobre: (i) aumento ou diminuição do volume de produção; (iii) problemas relacionados à quantidade de sacas produzidas; (iv) problemas relacionados a fatores climáticos que podem afetar

a produção; (v) problemas referentes ao tamanho de grão e outros relacionados à qualidade do produto que pode afetar a comercialização do café.

De acordo com os exportadores entrevistados seus principais produtores agrícolas os mantêm informados sobre quaisquer questões que possam afetar o negócio deles, pois têm uma relação muito aberta e transparente com seus produtores agrícolas. À medida que vão surgindo os problemas, os exportadores realizam conversas pontuais com seus produtores agrícolas para tratarem dos casos específicos.

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o construto: Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação. No **Quadro 10** são apresentados os principais resultados desta categoria 4.

Quadro 10 – Principais Resultados da Categoria 4 - Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação

Categoria 4	(i) Os exportadores consideraram que comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível, pois cuidam para que as mensagens transmitidas sejam claramente entendidas pelos produtores parceiros a fim de evitar possíveis erros de interpretações ou mal-entendidos, buscando sempre as transmiti-las da melhor forma possível e esclarecendo dúvidas dos produtores sempre que necessário.
	(ii) Os exportadores informaram que realizam a busca de informações sobre seus fornecedores de cafés especiais na região da Mantiqueira. Esta busca tem como principais objetivos: (i) saber o quanto os fornecedores estão produzindo de café; (ii) se a qualidade do café dos fornecedores está sendo melhorada; (iii) qual será o volume de produção de café em sacas dos fornecedores; (iv) se os fornecedores terão alguma dificuldade na produção de café; e (v) se os fornecedores terão condições de cumprir com suas entregas de cafés.
	(iii) Os produtores agrícolas de cafés especiais ainda não desenvolvem atividades de planejamento e de definição de metas com seus exportadores.
	(iv) Os exportadores afirmaram que não participam de atividades de planejamento e definição de metas com seus produtores agrícolas.
	(v) Os exportadores declararam que estão constantemente incentivando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade. Diretamente por meio de seminários, visitas técnicas ou mesmo pelo contato diário com os produtores ou indiretamente por de palestras técnicas em conjunto com a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Adicionalmente, os exportadores incentivavam visitas pontuais de engenheiros agrônomos às fazendas de cafés especiais dos produtores agrícolas, visando melhorar o processo produtivo, pós-colheita.
	(vi) Os exportadores informaram que adotam diversas medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais, dentre essas medidas estão: (i) remunerar bem os produtores pela produção de cafés de qualidade; (ii) trabalhar bem os cafés dos produtores na organização; (iii) atender bem os produtores; (iv) prestar assistência que os produtores precisam para produzir produto de qualidade; (v) nunca privar os produtores de escolher outro mercado de destino de exportação; (vi) realizar manutenção da fidelidade dos produtores; (vii) conquistar a confiança dos produtores pelo trabalho desenvolvido pelos exportadores; (viii) valorizar o trabalho dos produtores; e (ix) adotar medidas para que os produtores se sintam satisfeitos.

	<p>(vii) Os exportadores declararam que compartilham informações com seus os principais produtores agrícolas essas estão centradas em informações do produto e incluem: (i) o tipo de café dos produtores que foram depositados nos armazéns dos exportadores; (ii) país(es) destinos de exportação do produto, (iii) qual foi o importador que adquiriu o produto; (iv) qual foi o tipo café e quando foi(foram) enviado(as) as a(s) amostra(s) de café aos importador; (v) informam se amostras de café servirão para exportação ou se os produtos serão vendidos no mercado interno; (vi) avaliam o mercado de compra do cafés especiais e informam aos produtores se o momento é adequado para venda do produto ou se é necessário esperar um momento mais rentável para vendê-lo.</p>
	<p>(viii) Os exportadores afirmaram que os produtores agrícolas compartilham informações deles com seus exportadores, esse compartilhamento está centrado em informações referentes ao produto são compartilhados informações sobre: (i) os procedimentos utilizados para a produção do café; (ii) se foi desenvolvido algum trabalho específico; (iii) se foi adotado algum procedimento para melhorar a qualidade; (iv) se foi feito algum teste de fermentação para diferenciar aquele lote que resultou naquela qualidade.</p>
	<p>(ix) Os exportadores informam com antecedência seus produtores agrícolas sobre necessidades de mudanças, este procedimento ocorre diariamente e abrange não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café, exemplos: (i) quando o produtor coloca lenha verde no secador e a fumaça passa para o café; (ii) quando se encontra alguma substância estranha no lote do café; ou (iii) quando o café apresenta problema de umidade. Os exportadores também orientam os produtores agrícolas para que esses problemas não sejam repetidos.</p>
	<p>(x) Na parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira, os exportadores esperam que qualquer informação que possa ajudá-los seja fornecida por seus produtores.</p>
	<p>(xi) À medida que vão surgindo questões que podem afetar o negócio de exportação, os produtores mantêm exportadores informados, essas questões relacionadas ao produto e abrangem informações sobre: (i) aumento ou diminuição do volume de produção; (iii) problemas relacionados à quantidade de sacas produzidas; (iv) problemas associados a fatores climáticos que podem afetar a produção; (v) problemas referentes ao tamanho de grão e outros relacionados à qualidade do produto que pode afetar a comercialização do café.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 10**, destacam-se como os principais pontos encontrados: (i) a alta qualidade da informação passada aos produtores agrícolas pelos exportadores; (ii) a busca dos exportadores de informações sobre seus fornecedores de cafés especiais; (iii) o não desenvolvimento de atividades de planejamento e de definição de metas em conjunto com os produtores agrícolas; (iv) o constante incentivo dos exportadores aos produtores agrícolas para produzirem um café de melhor qualidade; (v) a adoção de medidas para manutenção da parceria pelos exportadores; (vi) o compartilhamento de informações entre exportadores e produtores agrícolas; (vii) a informação prestada com antecedência aos produtores sobre necessidades de mudança; e (viii) o compartilhamento de informações dos produtores agrícolas com exportadores sobre questões que afetam o negócio de exportação.

5.2.5. Categoria 5 - Técnicas de Resolução de Conflitos – Subestimação, Acomodação, Confrontação, Compromisso Colaboração

Essa quinta categoria tem por objetivo apresentar informações mais específicas em relação à identificação das técnicas que são empregadas com maior frequência para resolução de conflitos que podem surgir espontaneamente na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais: subestimação, acomodação, colaboração, confrontação e compromisso e que foram captadas dos exportadores de acordo com os itens apresentados no Apêndice B deste trabalho, representando pelas seguintes perguntas descritas no **Quadro 11** a seguir.

Quadro 11 – Técnicas de resolução de conflitos – Subestimação, Acomodação, Colaboração, Confrontação e Compromisso

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
<p>1. Supondo que existe algum conflito com seus principais produtores agrícolas com que frequência você emprega os seguintes métodos para resolver esse conflito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subestimação - evitar ou ignorar o conflito; • Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; • Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas • Confrontação - impor seus interesses próprios • Compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes. 	Técnicas de resolução de conflitos	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

De acordo com a resposta do Exportador A quando surge algum conflito com seus principais produtores agrícolas, o exportador afirmou buscar com maior frequência resolver os problemas de forma conjunta (colaboração), conforme pode ser demonstrado na fala do Exportador A:

Todos os problemas que vão acontecendo no dia-a-dia, a gente vai conversando com os produtores agrícolas para buscarmos, com maior frequência uma solução para os problemas porque são casos pontuais, os produtores me informam inclusive antes de ter o problema na safra, isso é muito transparente (EXPORTADOR A).

O Exportador B, seguiu a mesma linha de pensamento do Exportador A e acrescentou que além da colaboração, busca o compromisso com menor frequência para solução de conflitos na parceria, conforme pode ser visto na sua:

O meu futuro e a minha existência dependem dos produtores agrícolas, eu valorizo esta parceria e busco mantê-la, então, quando existe algum conflito com meus principais produtores agrícolas eu busco em primeiro momento resolver os problemas de forma colaborativa. Caso não obtenha sucesso, buscarei no segundo momento, chegar a um consenso com meus produtores (EXPORTADOR B).

As respostas obtidas de ambos exportadores demonstram que existe um predomínio pela utilização da técnica colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas, seguido do estilo compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes em detrimentos das outras quatro técnicas de solução de conflitos.

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o construto: Técnicas de Resolução de Conflitos – Subestimação, Acomodação, Colaboração, Confrontação e Compromisso. No **Quadro 12** são apresentados os principais resultados desta categoria 5.

Quadro 12 – Principais Resultados da Categoria 5 - Técnicas de Resolução de Conflitos – Subestimação, Acomodação, Colaboração, Confrontação e Compromisso

Categoria 5	(i) De acordo com as respostas obtidas de ambos exportadores existe uma preferência pela emprego de soluções ganha-ganha na resolução de conflitos com predomínio pela utilização do estilo da colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas, seguido da abordagem compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes em detrimentos das outras quatro técnicas de solução de conflitos: (i) subestimação - evitar ou ignorar o conflito; (ii) acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; (iii) confrontação - impor seus interesses próprios; e (iv) confrontação - persuadir a outra parte de forma a satisfazer seu próprio interesse.
--------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 12**, destaca-se como o principal ponto encontrado: (i) o emprego pelos exportadores, com maior frequência, de técnicas de solução de conflitos colaborativas: compromisso e colaboração com os produtores agrícolas em detrimento das técnicas não colaborativas. De acordo com Weitz e Bradford (1999), o emprego da técnica de compromisso pode reduzir o desempenho da atividade e satisfação da equipe, sendo preferível o emprego da abordagem colaboração, pois

esta, melhora o desempenho da atividade, a criatividade da equipe, bem como a satisfação da equipe.

5.2.6. Categoria 6 - Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Essa sexta categoria tem por objetivo apresentar informações mais específicas em relação ao processo de seleção de produtos e fornecedores empregados pelos exportadores na parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais que foram captadas dos exportadores de acordo com os itens apresentados no Apêndice B deste trabalho, representados pelas seguintes perguntas descritas no **Quadro 13** a seguir.

Quadro 13 – Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Itens	Núcleo de Sentido	Instrumento
1. Quão abrangente é seu processo de seleção de produtos para exportação em comparação com o que você considera a melhor prática.	Processo de seleção de produtos	Entrevista
2. Quão abrangente é seu processo de seleção de fornecedores em comparação com o que você considera a melhor prática.	Processo de seleção de fornecedores	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

De acordo com os exportadores entrevistados existe um processo para seleção de produtos para exportação, mas não é tão abrangente em comparação com o que eles consideram a melhor prática. Na percepção dos exportadores o que existe são regras para seleção de produtos.

No primeiro momento, os exportadores somente trabalham com produtos que atendem as duas regras indicadas abaixo:

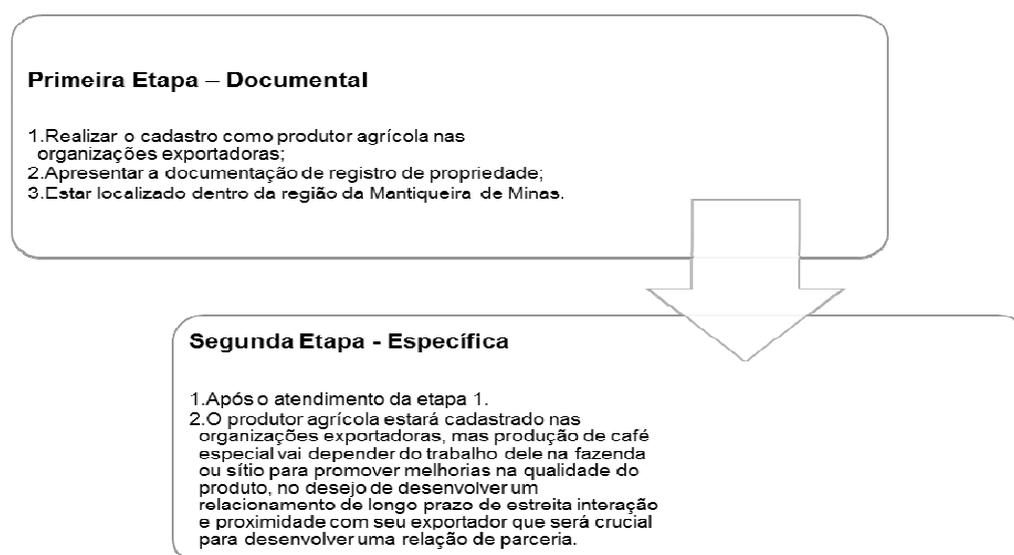
- (i) os cafés especiais devem ser produzidos dentro da indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas;
- (ii) os cafés especiais devem ter uma pontuação mínima de qualidade de 83 pontos (Exportador A) e 84 pontos (Exportador B).

Destaca-se que para o item (ii) são feitas análises sensoriais do café para verificar se o produto atende aos requisitos mínimos de qualidade, ou seja, neste caso atingir 83 pontos de acordo a tabela de classificação estabelecida pela SCAA.

Essa avaliação é realizada por um processo contínuo, efetuada a cada lote de café entregue aos exportadores.

Quanto ao processo de seleção de produtores agrícolas em comparação com o que os exportadores consideram a melhor prática, são classificadas em duas etapas, demonstrado na **Figura 4**:

Figura 4 – Etapas do Processo de Seleção de Produtores Agrícolas



Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

De acordo com a **Figura 4** uma vez cumprida a Etapa Documental, o produto agrícola estará apto para seguir com a Segunda Etapa Específica.

Nesta segunda etapa, o produtor agrícola estará cadastrado na(s) organização(ões), mas para se trabalhar com café especial dependerá do trabalho que ele desenvolverá no sítio ou fazenda.

São aceitos para trabalhar nas organizações exportadoras produtores agrícolas que produzem ou não cafés especiais, desde que estejam na região da Mantiqueira e cumpram a Etapa Documental.

Uma vez que o produtor comece a produzir café, as organizações realizam um diagnóstico da qualidade de produto e da parceria com o fornecedor. Por meio de um sistema funcional computadorizado, as organizações exportadoras têm condições de verificar se os produtores vêm produzindo um café de qualidade. O sistema permite checar o histórico da qualidade do produto por produtor; comparar a qualidade do café produzido por ano, dentre outras funcionalidades.

O sistema auxilia as organizações exportadoras na tomada de decisões, entretanto, cabe destacar que independentemente do sistema, algumas informações sobre os produtores agrícolas já são conhecidas pelos exportadores devido à experiência do trabalho conjunto com os produtores agrícolas; eles conhecem por exemplo: (i) informações sobre a idoneidade dos produtores agrícolas; (ii) onde os produtores agrícolas estão localizados; (iii) que variedade de cafés produzem. Além disso, os exportadores sabem, ainda, com quais produtores agrícolas poderão trabalhar em relação de parceria e com quais não poderão trabalhar em conjunto, isto é, quem pode ser parceiro ou quem pode dá problema.

As organizações exportadoras cumprem com o papel de despertar nos produtores a importância de produzirem um café especial de melhor qualidade e se organizarem da porteira para dentro para esta finalidade.

Se o café produzido não obtiver qualidade para exportação, o produto será comercializado no mercado interno.

De acordo com os exportadores ocorre um movimento interessante entre os produtores agrícolas da região, quando um produtor agrícola vizinho vê um outro produtor agrícola produzindo um café de melhor qualidade, este vizinho também vai procurar melhorar a qualidade de seu café que será produzido. Então, deve-se buscar disseminar a informação sobre como produzir um café de melhor qualidade aos produtores agrícolas vizinhos os quais ainda não estão produzindo um café de boa qualidade.

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o construto: Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores. No **Quadro 14** é apresentado os principais resultados desta categoria 6.

Quadro 14 – Principais Resultados da Categoria 6 - Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Categoria 6	(i) De acordo com as respostas obtidas de ambos exportadores o processo de seleção de produtos constitui-se de duas regras: (i) os cafés especiais devem ser produzidos dentro da indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas; e (ii) os cafés especiais devem ter uma pontuação mínima de qualidade de 83 pontos (Exportador A) e 84 pontos (Exportador B). O quais são avaliados por uma análise sensorial para cada lote de café entregue aos exportadores.
--------------------	---

Categoria 6	(ii) De acordo com as respostas obtidas de ambos exportadores o processo de seleção de produtores agrícolas deve atender a duas etapas: (i) Etapa Documental e (ii) Etapa Específica. Após o atendimento da primeira etapa o produtor agrícola estará cadastrado na(s) organização(ões), mas se trabalhar com café especial dependerá do trabalho que ele desenvolverá no sítio ou fazenda.
--------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 14**, destacam-se como os principais pontos encontrados: (i) de acordo com a percepção dos exportadores o que existe são duas regras para seleção de produtos, na primeira regra é necessário que os cafés sejam produzidos dentro da indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas e na segunda, os cafés especiais precisam atingir uma pontuação mínima de qualidade de 83, para tanto são feitas análises sensoriais para cada lote de café entregue aos exportadores; e (ii) segundo os exportadores o processo de fornecedores é constituído da Etapa Documental e da Etapa Específica, na primeira é necessário o cadastro do junto aos exportadores, apresentação de documentação de registro de propriedade e estar localizado dentro da região da Mantiqueira de Minas. Na segunda dependerá do próprio trabalho do produtor na produção de café de alta qualidade para desenvolver uma parceria de longo prazo.

5.2.7. Categoria 7 - Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora

Essa categoria tem como objetivo verificar o envolvimento dos exportadores entrevistados com a atividade exportadora de acordo com as questões apresentadas no Apêndice B deste trabalho.

Quadro 15 – Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora

Itens	Núcleo de Sentido	Entrevistado B	Entrevistado B	Instrumento
1. Com que frequência sua organização exporta?	Frequência de exportação	Com muita frequência	Com muita frequência	Entrevista
2. Quais são as formas de exportação utilizadas por sua organização?	Formas de exportação	Exportação direta	Exportação indireta	Entrevista
3. Qual é a proporção de suas exportações sobre as vendas totais (considere a média dos cinco últimos)?	Proporção de suas exportações sobre as vendas totais	Superior a 50%	Superior a 50%	Entrevista
4. Quais são seus principais países destinos de exportação?	Principais países destinos de exportação	Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália, Reino Unido e	Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Alemanha, Bélgica, Itália e	Entrevista

Itens	Núcleo de Sentido	Entrevistado B	Entrevistado B	Instrumento
		Bélgica	Reino Unido	
5. No passado suas exportações cresceram significativamente? Quanto?	Crescimento das exportações no passado	Cresceram significativamente em torno de 800%	Não informado	Entrevista
6. Atualmente suas exportações estão crescendo? Você pode explicar por quê?	Crescimento atual das exportações	Atualmente as exportações estão crescendo muito	Não informado	Entrevista
7. Quais são as expectativas para ampliar suas exportações no futuro?	Expectativas de ampliação das exportações no futuro	Horizonte de crescimento é muito amplo	Não informado	Entrevista

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

De acordo com os exportadores Entrevistados A e B, as exportações de suas respectivas organizações são realizadas com muita frequência e a proporção das exportações sobre as vendas totais na média dos cinco últimos foi superior a 50%. Os exportadores utilizam diferentes formas de exportação, o Exportador A utiliza a exportação direta, enquanto, o Exportador B a exportação indireta.

Para o Exportador A seus principais países destinos de exportação são: Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália, Reino Unido e Bélgica. Já para o Exportador B seus principais países destinos de exportação são: Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Alemanha, Bélgica, Itália e Reino Unido.

O Exportador B, optou por não responder às questões 5 a 7 do **Quadro 15**. Então, as respostas apresentadas a seguir referem-se exclusivamente ao Exportador A.

De acordo com o Exportador A, suas exportações cresceram significativamente no passado, mais 8.000%, conforme pode ser demonstrado neste trecho da fala dele:

Eu saí de 640 sacas de café de 60 kg em 2012 para 56.000 sacas em 2017, um crescimento significativo de mais de mais de 8.000% de aumento, isso a gente está falando somente de café especiais de 83 pontos para cima.

Para atingir este resultado, o Exportador A adotou em um primeiro momento as seguintes estratégias: (i) buscar por mais produtores agrícolas na região da Mantiqueira de Minas; (ii) incentivá-los a produzirem cafés de alta qualidade para exportação; e (iii) tornar os novos produtores de cafés especiais membros de sua organização. Para que isso ocorresse o Exportador A organizou diversas visitas e palestras aos bairros da região com o propósito de mostrar aos produtores agrícolas

os benefícios de se produzir um café de melhor qualidade. Com este trabalho feito, em dois anos, o Exportador A passou de 560 produtores membros para 1.020 membros atualmente.

O Exportador A atribuiu o resultado deste expressivo crescimento de exportação em sacas de café às seguintes iniciativas: (i) busca de novos produtores de cafés especiais na região; (ii) valorização do café de qualidade produzido na região; (iii) trabalho transparente com seus produtos agrícolas; (iv) trabalho de marketing internacional para divulgar a região no mercado externo; (v) abertura de novos mercados; (vi) participação em eventos nacionais e internacionais, incluindo concursos para avaliar a qualidade de café e feiras internacionais.

O trabalho da Organização A, por meio do Exportador A, como foco no mercado internacional foi estrategicamente estruturado e tem se tornado referência nesta área de atuação inclusive para outras regiões. Atualmente a Organização A recebe demandas, inclusive de outros produtores agrícolas localizados fora da área de indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas que desejam se tornar membros dessa organização e realizar a exportação do café por intermédio deles.

De acordo com o Exportador A, a exportação do café especial é mais rentável que a comercialização da mesma variedade de café no mercado interno. Uma saca de café especial, por exemplo, pode ser vendida por R\$ 500 no mercado doméstico, e essa mesma saca de café se vendida no mercado externo poderá alcançar o preço de R\$ 1.000,00 ou mais. Neste sentido, quando o café especial é vendido por um preço mais alto, os dois lados da parceria ganham mais e alcançam uma maior rentabilidade.

Atualmente as exportações da Organização A vêm crescendo devido à alta demanda do mercado externo por este produto e ao trabalho estratégico que vem sendo conduzindo pela Organização A. Embora tenha aumentado sua produção de 640 sacas em 2012 para 56 mil sacas em 2017, a demanda dele hoje gira em torno de 200 mil sacas de café especiais por ano. Segundo esse Exportador A, o problema hoje para se exportar mais cafés especiais ainda reside no pequeno volume de café que é produzido na região, conforme pode ser demonstrado no trecho abaixo:

O principal problema que a gente tem na Mantiqueira para exportar mais café é o volume porque o volume ainda é pequeno são produzidos aproximadamente um milhão e meio de sacas na região da Mantiqueira (EXPORTADOR A).

A gente tem grandes clientes nossos no mercado externo que compram volumes de café e a média da produção por fazenda na Serra da Mantiqueira de Minas é de 6 hectares, não dá para fazer um volume grande, pois a maioria das fazendas produzem um volume pequeno (EXPORTADOR A).

Segundo o Exportador A, as expectativas para ampliar suas exportações no futuro é seguir com a mesma linha de pensamento estratégico desde sua criação, ou seja: (i) trabalhar com os mesmos clientes; (ii) fortalecer seus clientes no exterior; (iii) manter um cliente importador por país de forma que não possa competir entre si para o mesmo café fornecido por eles; e (iv) investir em novos clientes. Conforme pode ser visto neste exemplo:

Minha estratégia é escolher apenas um importador em que possa crescer junto com ele. Por exemplo, na Austrália, eu comecei há um ano atrás com a exportação de apenas 1 contêiner de café, mas eu percebi que aquele cliente tinha potencial para crescer, atualmente eu exporto 38 contêineres de cafés para ele (EXPORTADOR A).

Neste exemplo, a estratégia é vender o café para um único importador no país destino de exportação, sem ter outro importador para fornecer para as torrefações locais. A estratégia utilizada pelo Exportador A é de ganha-ganha, se o importador dele crescer, o exportador também crescerá. Agora se o exportador tiver concorrente no mesmo país, fornecendo café para mais de um importador, na percepção do Exportador A, ele não crescerá, pois terá conflito com os torrefadores locais.

De acordo com o Exportador A, atualmente ele não precisa procurar por novos importadores, pois já existe uma grande quantidade de compradores estrangeiros, o que se faz necessário é manter o portfólio de clientes já conquistados.

O Exportador A afirmou que atualmente está indo visitar os mesmos mercados de destinos de exportação, participando das mesmas feiras internacionais e ampliando seu relacionamento com os torrefadores dos mercados de exportação, entretanto, destacou que os clientes deles estão aumentando o volume de exportação devido ao aumento da qualidade do café e ao estreitamento do relacionamento dele com os torrefadores. De acordo com o exportador A, à medida que o torrefador sente mais confiança no exportador ele se sente mais disposto a pagar mais pelo produto.

Para o Exportador A realizar o trabalho direto com os torrefadores locais dos mercados de destino de exportação é muito importante, pois os torrefadores ajudam a promover no país deles, o café brasileiro, conforme demonstrado neste trecho:

É muito importante trabalhar com torrefadores, visitá-los para abrir mercado, pois aquele torrefador que começa a utilizar meu café e gosta ele não pára mais, e ainda vai demandar mais café. Se os torrefadores finais gostaram de nosso café, nosso trabalho é mantê-los, pois os importadores querem ganhar dinheiro, a maioria, dos importadores são meros importadores, eu conheço quem está vendendo o café no local, o torrefador, a maioria dos meus clientes que vem hoje aqui na Mantiqueira são os torrefadores que selecionam os cafés que desejam e enviam um e-mail para o importador dele, informando que já selecionou os cafés de interesse deles (EXPORTADOR A).

O trabalho do Exportador A também passa por processo de: (i) educar os torrefadores para o consumo de café de qualidade; (ii) valorizar o café brasileiro que ainda não é totalmente reconhecido país produtor de café especial no mercado internacional; (iii) educar os torrefadores sobre o que é um café brasileiro de qualidade.

Na visão do Exportador A:

“...o nosso sucesso é o mesmo, a nossa estratégica é mesma desde que começamos.”

Neste sentido, essa categoria atingiu o objetivo de conhecer a percepção dos exportadores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas sobre o envolvimento dos exportadores entrevistados com a atividade exportadora. No **Quadro 16** são apresentados os principais resultados desta categoria 7.

Quadro 16 – Principais Resultados da Categoria 7 - Envolvimento dos Exportadores Entrevistados com a Atividade Exportadora

Categoria 7	(i) As exportações são realizadas com frequência por ambos exportadores entrevistados.
	(ii) São distintas as formas de exportação utilizadas pelos exportadores: exportação direta (Exportador A) e exportação indireta (Exportador B).
	(iii) Para ambos exportadores a proporção das exportações deles sobre as vendas totais (média dos cinco últimos) foram superiores a 50%.
	(iv) Os principais destinos de ambos exportadores são: Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália, Reino Unido, Bélgica, Alemanha e Itália.
	(v) No passado as exportações do Exportador A cresceram significativamente mais 8.000%, o crescimento foi atribuído às seguintes iniciativas: (i) busca de novos produtores de cafés especiais na região; (ii) valorização do café de qualidade produzido na região; (iii) trabalho transparente com seus produtos agrícolas; (iv) trabalho de marketing internacional para divulgar a região no mercado externo; (v) abertura de novos mercados; (vi) participação da Organização A em eventos nacionais e internacionais. O Exportador B optou por não responder esta questão.

Categoria 7	(vi) Atualmente as exportações do Exportador A vem crescendo devido à alta demanda do mercado externo por esta variedade de café e ao trabalho estratégico no mercado externo que vem sendo conduzindo pela Organização A, embora tenha aumentado sua produção de 640 sacas para 56 mil sacas de cafés especiais, demanda da Organização A para o mercado internacional está atualmente em torno de 200 mil sacas de café especiais por ano. O Exportador B optou por não responder esta questão.
	(vii) As expectativas para ampliar exportações segundo o Exportador A, é seguir com a mesma linha de pensamento estratégico, ou seja: (i) trabalhar com os mesmos clientes; (ii) fortalecer seus clientes no exterior; (iii) manter um cliente importador em cada país de forma que não possa competir entre si para o mesmo café fornecido por eles; e (iv) investir em novos clientes. O Exportador B optou por não responder esta questão.

Fonte: Dados da pesquisa (agosto de 2017).

Do **Quadro 16**, destacam-se como os principais pontos encontrados: (i) a frequência nas exportações por ambos exportadores; (ii) a utilização da exportação direta e indireta; (iii) são 8 os principais destinos de exportação dos cafés especiais da Mantiqueira de Minas: Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália, Reino Unido, Bélgica, Alemanha e Itália; (iv) no passado as exportações do exportador A cresceram mais de mais 8.000%; e (v) as exportações de cafés especiais continuam crescendo dada à alta demanda do mercado internacional.

A próxima seção destina-se a detalhar a análise estatística da abordagem quantitativa da pesquisa.

5.3. Análise Estatística: Abordagem Quantitativa

Os questionários foram aplicados junto aos produtores agrícolas nos períodos de 14 a 18/08/2017 e 18 a 22/09/2017, época de colheita dos cafés especiais na região, em que se observou haver um grande fluxo de produtores agrícolas nos escritórios dos exportadores.

A análise estatística foi realizada com o programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22 para Windows.

A confiabilidade dos construtos foi estudada pelo Alfa de Cronbach, tendo sido seguidas as recomendações propostas por Hair et al (2010). De acordo com os autores, o valor do Alpha de Cronbach deve ser superior a 0,70, sendo aceitáveis valores acima de 0,60.

As variáveis em estudo (variáveis de perfil e respostas aos itens do questionário) foram caracterizadas através de frequências absolutas e relativas (em %), uma vez que se trata de variáveis categóricas.

Para estudar as correlações entre os construtos foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson. Este coeficiente permite estudar a correlação entre duas

variáveis quantitativas, pelo que é adequado para avaliar a correlação entre os construtos incluídos na pesquisa. O Coeficiente de Pearson varia de -1 a 1: valores próximos de zero indicam a ausência de correlação, valores positivos indicam a existência de correlação positiva (valores altos de uma variável estão associados a valores altos da outra e vice-versa) e valores negativos indicam a existência de correlações negativas (valores altos de uma variável estão associados a valores baixos da outra e vice-versa). Quanto mais próximo de 1 e de -1, mais forte é a correlação (HAIR et al., 2010).

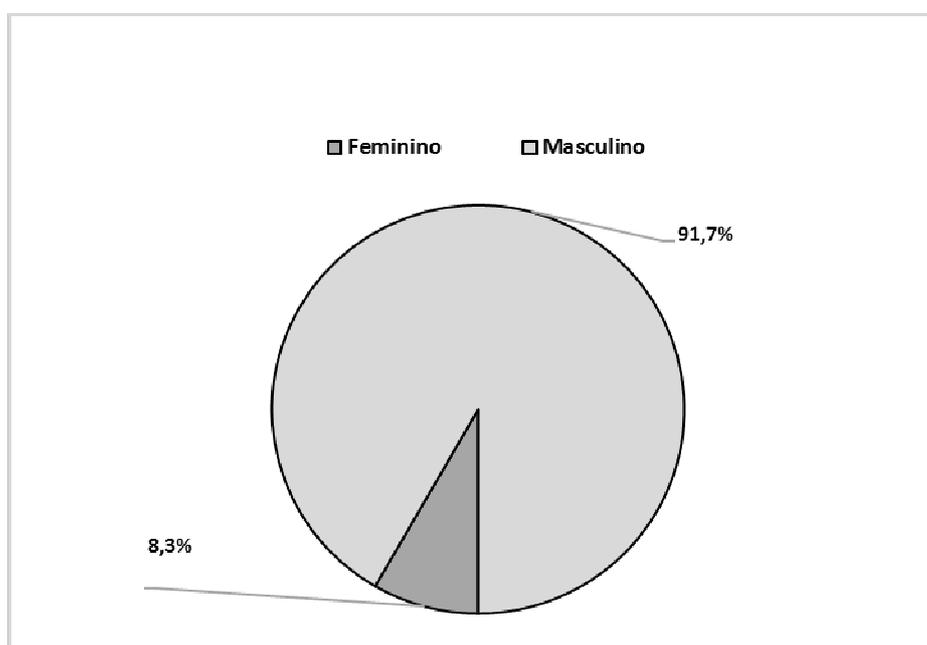
5.3.1. Perfil da Amostra

Os dados da pesquisa foram obtidos e contabilizados a partir do total de 60 questionários respondidos com todas as respostas válidas. Cabe aqui destacar as características da amostra pesquisada, que foi utilizada neste trabalho.

A amostra é constituída por 60 produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas. No tocante às características sócio demográficas foram pesquisadas 3 variáveis, a saber: gênero, idade e grau de instrução.

Em relação ao gênero a amostra da pesquisa revelou que produtores agrícolas pesquisados são majoritariamente do sexo masculino, conforme pode ser observado na **Figura 5**, ilustrada a seguir:

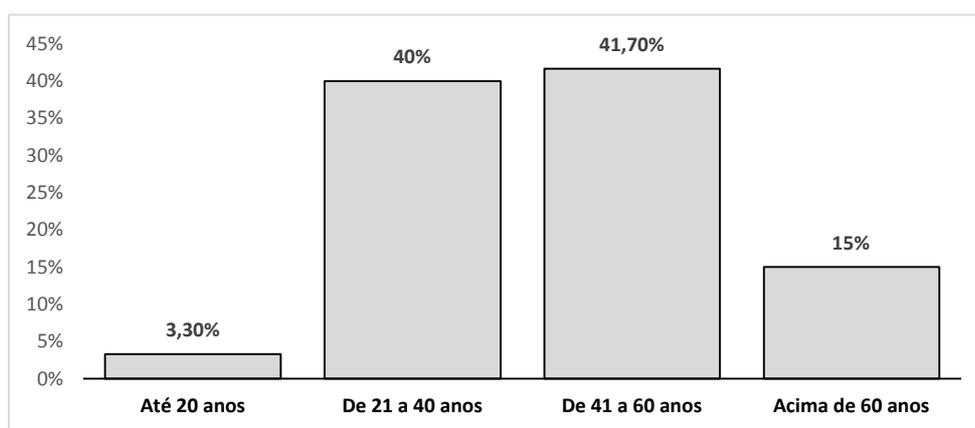
Figura 5 – Porcentagem e Quantidade dos Entrevistados por Gênero



A **Figura 5** demonstra que há uma predominância do gênero masculino, 91,7% que correspondem a 55 produtores agrícolas, a minoria é do gênero feminino, 8,3% que representam 5 produtoras.

No que se refere à idade dos produtores agrícolas pesquisados este dado pode ser visualizado na **Figura 6**.

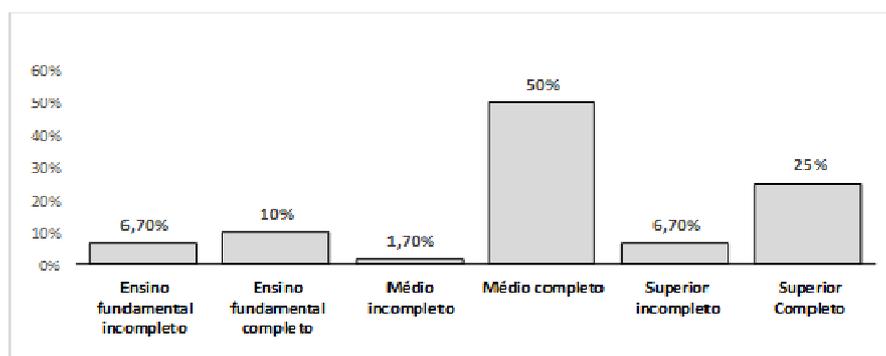
Figura 6 - Perfil da Amostra Quanto à Idade



Os dados da **Figura 6** demonstram haver um predomínio dos produtores agrícolas na faixa dos 41 a 60 anos que representam 41,7% dos entrevistados e de produtores agrícolas na faixa de 21 a 40 anos que representam 40% dos respondentes, os produtores agrícolas acima de 60 anos e com até 20 anos são menos predominantes do total da amostra pesquisada.

Com relação ao grau de instrução, os dados da pesquisa demonstram que a metade dos produtores agrícolas informaram possuir nível superior completo. A porcentagem dos produtores por nível de escolaridade pode ser observada na **Figura 7**.

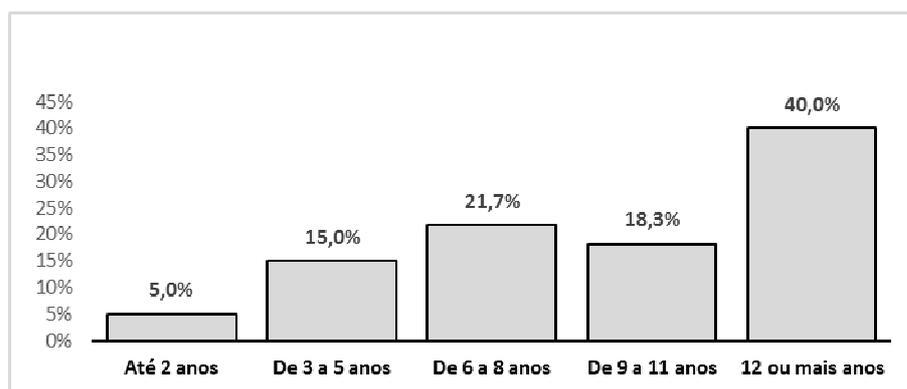
Figura 7 – Perfil da Amostra Quanto ao Grau de Instrução



De acordo com a **Figura 7**, a maioria dos produtores agrícolas, 50%, tem nível médio completo, seguido de 25% com nível superior completo e 10% com ensino fundamental completo. Produtores com ensino fundamental e nível médio incompletos representaram a menor participação, com respectivamente, 6,7% e 1,7% do total.

Com relação ao tempo de trabalho dedicado à produção de cafés especiais, pode-se observar que a grande maioria dos produtores agrícolas pesquisados possui 12 ou mais anos de trabalho com cafés especiais. A distribuição de produtores agrícolas de acordo com o tempo de trabalho com esta cultura, pode ser observada na **Figura 8**.

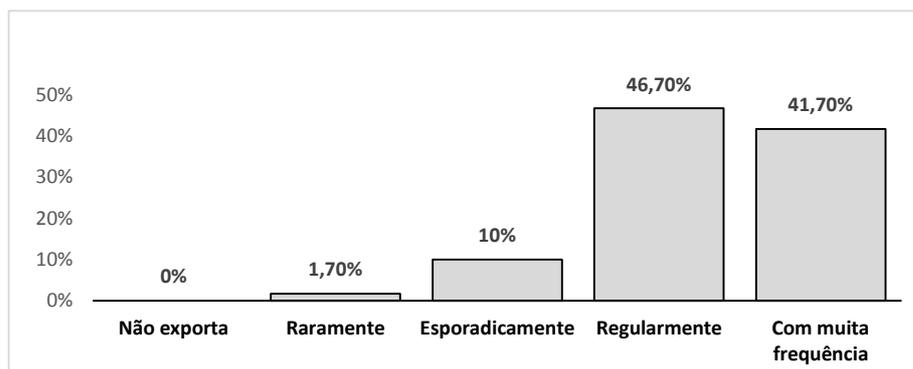
Figura 8 - Perfil da Amostra Quanto ao Tempo de Trabalho com Cafés Especiais



Dos 60 produtores agrícolas participantes na pesquisa predominam os que trabalham com cafés especiais há 12 anos ou mais com 40%, seguidos dos que trabalham de 6 a 8 anos com 21,7%, de 9 a 11 anos com 18,3%, juntas essas três últimas categorias representam 80% do total do perfil da amostra pesquisada. Os produtores que trabalham até 2 anos e de 3 a 5 anos com cafés especiais representaram menor participação na amostra.

Outro dado igualmente importante a ser considerado é a frequência com que o produto é exportado. A grande maioria dos produtores agrícolas exportam o produto regularmente ou com muita frequência, de acordo com os dados ilustrados na **Figura 9**.

Figura 9 – Perfil da Amostra Quanto à Frequência de Exportação



Dentre os produtores agrícolas respondentes existe um predomínio daqueles exportam regularmente, 46,7% e com muita frequência, 41,7%; juntos esses dois grupos representam 88,40% do total dos respondentes. 1,7% dos produtores afirmaram exportar raramente e nenhum agricultor afirmou que não exporta. Portanto, as **Figuras 8 e 9** confirmam o envolvimento dos produtores agrícolas no trabalho com cafés especiais e com a atividade exportadora. Esses resultados indicam que a maior parte dos produtores pesquisados trabalham com cafés especiais no longo prazo e realizam exportações de forma regular e com muita frequência. Tais indicativos podem possibilitar a construção de parcerias estratégicas mais estáveis, gerar benefícios mútuos e ganhos compartilhados para produtores agrícolas e exportadores.

Após essas considerações, segue-se a análise estatística com base nos construtos do modelo conceitual adotado.

5.3.2. Percepção Quanto aos Fatores de Sucesso na Parceria

As tabelas 2 a 6 a seguir apresentam as frequências de respostas dos itens para cada construto incluído na pesquisa.

5.3.2.1 Indicadores de Sucesso - Sucesso na Parceria

As respostas dos itens do “Sucesso na Parceria”, demonstrado na **Tabela 2** indicam que, de uma forma geral, os produtores agrícolas consideram que a parceria é bem-sucedida. De fato, mais da metade dos produtores agrícolas demonstraram concordância (respostas 5, 6 ou 7) para todas as questões apresentadas. Há de se destacar que 85% afirmaram que estão satisfeitos (somatório das respostas 5, 6 ou

7 do item 5) com os resultados da parceria com seus principais produtores agrícolas, dos quais 41,7% responderam 7 = “altamente satisfeito”.

Tabela 2 - Caracterização dos Itens do Construto: Sucesso na Parceria

Sucesso na Parceria	1	2	3	4	5	6	7	
	1=discordo fortemente				7=concordo fortemente			
1. Você produtor agrícola trabalha em parceria com seus principais exportadores para resolverem juntos problemas que podem afetar à exportação de seus cafés especiais.	23,3%	1,7%	5,0%	13,3%	26,7%	8,3%	21,7%	
2. Seus exportadores são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação feitos a você.	11,7%	1,7%	5,0%	11,7%	21,7%	18,3%	30,0%	
3. Seus principais exportadores de cafés especiais se esforçam para ajudar você produtor agrícola durante situações excepcionais relacionadas à exportação.	11,7%	5,0%	1,7%	11,7%	20,0%	13,3%	36,7%	
4. Quando um pedido é feito pelo importador, você confia que seus exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com o processo de exportação.	0,0%	3,3%	0,0%	10,0%	18,3%	20,0%	48,3%	
	1=altamente insatisfeito				7=altamente satisfeito			
5. Qual é seu grau de satisfação geral com os resultados desta parceria com seus principais produtores agrícolas.	3,3%	5,0%	1,7%	5,0%	20,0%	23,3%	41,7%	

Há de se destacar que 86,60% dos produtores agrícolas confiam que seus exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com o processo de exportação de cafés especiais (somatório das frequências 5, 6 ou 7 do item 4), dos quais 48,3% responderam 7 = “concordo fortemente”. Essa resposta ressalta que existe claramente um elevado grau de confiança na perspectiva dos produtores agrícolas sobre os serviços prestados por seus exportadores relacionados ao cumprimento do processo de exportação.

5.3.2.2 Atributos da Parceria

Na **Tabela 3** apresentam-se os resultados das respostas aos itens do construto dos atributos da parceria. A análise das frequências de respostas mostra que existe um elevado nível de confiança entre os produtores e os exportadores, 90% confiam que a parceria com os exportadores de cafés especiais é benéfica para o negócio deles (somatório das frequências 5, 6 ou 7 do item 1), sendo que maioria

dos produtores concorda que a parceria é benéfica para o negócio, é percebida como sendo justa e, é marcada por alto grau de harmonia. Além disso, concordam também que a parceria é bem colaborativa.

Em termos de comprometimento, todos consideram significativo o compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios. No entanto, o investimento na formação, no capital e em moeda nacional dos exportadores é pouco significativo.

Os resultados mostram também que existe uma elevada interdependência entre os produtores agrícolas e os exportadores.

Tabela 3 - Caracterização dos Itens do Construto: Atributos da Parceria

Atributos da Parceria	1	2	3	4	5	6	7
Confiança	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Você produtor confia que esta parceria com os exportadores de seus cafés especiais é benéfica para o negócio de vocês.	0,0%	1,7%	3,3%	5,0%	10,0%	26,7%	53,3%
2. Você produtor considera que <u>não</u> tem uma parceria justa com seus principais exportadores.	80,0%	10,0%	1,7%	6,7%	1,7%	0,0%	0,0%
3. Você produtor considera que sua parceria com os exportadores é marcada por alto grau de harmonia.	1,7%	3,3%	3,3%	10,0%	13,3%	26,7%	41,7%
Cooperação	1=extremamente mal			7= extremamente bem			
4. Você produtor considera que sua parceria com seus principais exportadores é bem-sucedida em negócio em termos de cooperação.	1,7%	3,3%	3,3%	6,7%	25,0%	18,3%	41,7%
Comprometimento	1= menos significativamente			7=mais significativamente			
1. Compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	43,3%	36,7%	20,0%
2. Realização de investimentos no treinamento de seus exportadores.	85,0%	15,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Realização de investimentos de capital em seus exportadores.	38,3%	6,7%	28,3%	0,0%	21,7%	3,3%	1,7%
4. Investimentos diretos em moeda nacional em seus exportadores.	71,7%	10,0%	8,3%	0,0%	6,7%	3,3%	0,0%
Interdependência	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Seria <u>fácil terminar</u> sua parceria com seus principais exportadores de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros exportadores.	25,0%	28,3%	36,7%	0,0%	6,7%	3,3%	0,0%
2. O tempo para você estabelecer novas parcerias com outros exportadores seria extremamente longo.	0,0%	1,7%	11,7%	0,0%	23,3%	35,0%	28,3%

Atributos da Parceria	1	2	3	4	5	6	7
3. O custo para estabelecer nova parceria com outros exportadores seria extremamente elevado.	0,0%	5,0%	5,0%	31,7%	31,7%	23,3%	3,3%

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Há de se ressaltar que apesar de 81,70% dos produtores agrícolas considerarem que a parceria com os exportadores é marcada por alto grau de harmonia (somatório das frequências 5, 6 ou 7 do item 3 - confiança), ainda não existe um comprometimento direto dos produtores agrícolas em realizar investimentos no treinamento de seus exportadores (somatório das frequências 1, 2 ou 3 do item 3 - comprometimento).

5.3.2.3 Comportamento na Comunicação

De forma geral a maioria dos produtores de café considera que a comunicação com os exportadores tem muita qualidade nos vários aspectos avaliados: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.

Quanto à participação da informação, predominam os produtores que buscam informações e aconselhamentos com seus principais exportadores e que adotam medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores. Na maioria dos casos não existe uma participação nas atividades de planejamento e definição de metas por parte dos produtores agrícolas e exportadores.

A maioria dos produtores concorda que existe compartilhamento de informação com os exportadores. A única exceção encontrada foi o item “3. Nós informamos nossos exportadores com antecedência sobre necessidade de mudanças” que teve a discordância da maior parte dos produtores agrícolas, conforme demonstrado na **Tabela 4**. Este resultado específico apenas indica que no relacionamento formal entre as duas partes não se tem a preocupação de se fazer mudança e informar os exportadores.

Tabela 4 - Caracterização dos Itens do Construto: Comportamento na Comunicação

Comportamento na Comunicação	1	2	3	4	5	6	7
Qualidade da Informação							
Em que medida você acredita que sua comunicação com seus produtores	1=discordo fortemente				7=concordo fortemente		

Comportamento na Comunicação	1	2	3	4	5	6	7
agrícolas é:							
1. Oportuna	0,0%	3,3%	6,7%	13,3%	31,7%	16,7%	28,3%
2. Precisa	0,0%	1,7%	6,7%	21,7%	26,7%	15,0%	28,3%
3. Adequada	0,0%	1,7%	6,7%	13,3%	31,7%	18,3%	28,3%
4. Completa	0,0%	1,7%	3,3%	15,0%	38,3%	18,3%	23,3%
5. Crível	0,0%	3,3%	5,0%	15,0%	28,3%	31,7%	16,7%
Participação da Informação	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Você produtor busca informações e aconselhamentos com seus principais exportadores.	0,0%	0,0%	1,7%	10,0%	26,7%	45,0%	16,7%
2. Seus exportadores de cafés especiais participam em suas atividades de planejamento e de definição de metas.	48,3%	10,0%	31,7%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%
3. Você produtor participa de atividades de planejamento e definição de metas com seus exportadores.	63,3%	11,7%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4. Você produtor incentiva seus exportadores com sugestões de melhoria.	31,7%	1,7%	30,0%	0,0%	30,0%	3,3%	3,3%
Participação da Informação	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores.	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	48,3%	33,3%	16,7%
Compartilhamento de Informação	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Você compartilha informações sobre seu negócio de exportação de cafés com seus principais exportadores.	3,3%	1,7%	1,7%	3,3%	11,7%	35,0%	43,3%
2. Seus principais exportadores compartilham informações com você.	8,3%	8,3%	1,7%	15,0%	13,3%	13,3%	40,0%
3. Nos informamos nossos exportadores com antecedência sobre necessidade de mudanças.	41,7%	10,0%	5,0%	10,0%	21,7%	11,7%	0,0%
4. Nesta parceria com os exportadores, você espera que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida.	3,3%	3,3%	1,7%	18,3%	8,3%	18,3%	46,7%
5. Seus principais exportadores lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio.	13,3%	3,3%	3,3%	15,0%	11,7%	25,0%	28,3%

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Há de se destacar que existe uma predominância em relação à homogeneidade na qualidade da informação: (i) 76,70% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “oportuna” (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 1 - qualidade da informação); (ii) 70,00% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “precisa” (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 2 - qualidade da informação); (iii) 78,30% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “adequada” (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 3 - qualidade da

informação); (iv) 79,90% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “completa” (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 4 - qualidade da informação); e (v) 76,70% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “crível” (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 5 - qualidade da informação). O que demonstra claramente que os produtores agrícolas consideraram que a qualidade da informação com seus exportadores é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.

Embora não haja uma participação dos produtores agrícolas nas atividades de planejamento e definição de metas conjuntas com seus exportadores a relação de parceria com os exportadores sob a perspectiva dos produtores é percebida como altamente importante, já que 98,30% dos produtores (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 5 - participação da informação) adotam medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores.

Existe claramente um interesse no compartilhamento de informações entre exportadores e produtores agrícolas, entretanto, os produtores não informam com tanta antecedência os exportadores sobre necessidade de mudanças o que significar que talvez não estejam pensando no longo prazo.

5.3.2.4 Técnicas de Resolução de Conflitos

Quanto às técnicas de resolução de conflitos, predominam a colaboração (chegar a um acordo consensual para satisfazer ambas as partes), o compromisso (fazer concessões um ao outro) e a subestimação (evitar ou ignorar o conflito), conforme demonstrado na **Tabela 5**.

Tabela 5 - Caracterização dos Itens do Construto: Técnicas e Resolução de Conflitos

Técnicas e resolução de conflitos	1	2	3	4	5	6	7
	1=discordo fortemente				7=concordo fortemente		
1. Subestimação - evitar ou ignorar o conflito.	3,3%	1,7%	11,7%	33,3%	36,7%	11,7%	1,7%
2. Acomodação - ceder a fim de satisfazer os interesses da outra parte.	11,7%	8,3%	38,3%	30,0%	11,7%	0,0%	0,0%
3. Confrontação - impor seus interesses próprios.	48,3%	25,0%	23,3%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%
4. Compromisso - fazer concessões um ao outro.	0,0%	3,3%	5,0%	21,7%	46,7%	16,7%	6,7%
5. Colaboração - chegar a um acordo	1,7%	0,0%	3,3%	10,0%	33,3%	40,0%	11,7%

Técnicas e resolução de conflitos	1	2	3	4	5	6	7
	1=discordo fortemente				7=concordo fortemente		

consensual para satisfazer ambas as partes.

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Há de se ressaltar que quando existe algum conflito com os exportadores, os produtores agrícolas evitam impor seus próprios interesses e utilizam com maior frequência chegar a um acordo consensual para satisfazer ambas as partes e fazer concessões um ao outro, como técnica de resolução de conflito.

5.3.2.5 Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Os resultados da **Tabela 6** mostram que existe na grande maioria dos produtores uma elevada insatisfação no processo de seleção de produtos e fornecedores.

Tabela 6 - Caracterização dos Itens do Construto: Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Processo de Seleção de Produtos / Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Processo de Seleção de Produtos	1=altamente insatisfeito				7=altamente satisfeito		
1. Você produtor considera que seu processo de seleção de produtos é abrangente em comparação com o que você considera a melhor prática.	61,7%	3,3%	3,3%	15,0%	11,7%	0,0%	5,0%
Processo de Seleção de Fornecedores	1=limitado				7=muito abrangente		
2. Você produtor considera que seu processo de seleção de exportadores é abrangente em comparação com o que você considera a melhor prática.	65,0%	0,0%	13,3%	3,3%	11,7%	0,0%	6,7%

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Cabe destacar que o processo de seleção de produtos sob a perspectiva dos produtores agrícolas é um processo que precisa ser melhorado, pois 68,30% dos produtores (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 1 - processo de seleção de produtos) estão altamente insatisfeitos com o processo de seleção de produtos em comparação com o que consideram as melhores práticas, tal posição pode estar relacionada ao fato de a demanda de cafés especiais ser dominada por um número

pequeno de exportadores e um amplo número de produtores agrícolas na região da Mantiqueira de Minas o que pode ser considerado crítico para este processo.

Em relação ao processo de seleção de fornecedores, 78,30% (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 1 - processo de seleção de fornecedores) dos agricultores respondentes consideram que o processo de seleção de exportadores é altamente limitado em comparação com o que consideram a melhor prática. Essa posição pode estar relacionada ao fato de a demanda de cafés especiais ser dominada por número bastante reduzido de exportadores e um ampla quantidade de fornecedores na região da Mantiqueira, o que caracteriza uma competição imperfeita, em economia esta forma de mercado é denominada de oligopsônio o que pode ser considerado crítico para este processo de seleção, já que não existe muitas opções de escolhas de exportadores.

Além disso, no universo de café especiais este processo de seleção de exportadores é principalmente influenciado pelo aspecto subjetivo: a afinidade, então é objeto de seleção do produtor agrícola trabalhar com o exportador com quem possui mais afinidade e não trabalhar com quem não tem afinidade.

5.3.2.6 Confiabilidade dos Construtos

A confiabilidade dos construtos foi estudada por meio do Alfa de Cronbach, tendo sido seguidas as recomendações propostas por Hair et al (2010).

Alfa de Cronbach (α) é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, que significa que quanto mais os valores forem mais próximos de 1, mais alta será a confiabilidade (HAIR et al., 2010).

De acordo com esses autores, o valor do Alpha de Cronbach deve ser superior a 0,70, sendo aceitáveis valores acima de 0,60.

Os valores do Alpha de Cronbach para avaliação da confiabilidade (ou consistência interna) dos construtos são apresentados na **Tabela 7**. Antes do seu cálculo, os escores dos itens do construto atributos da parceria “Você produtor considera que não tem uma parceria justa com seus principais exportadores” e “Seria fácil terminar sua parceria com seus principais exportadores de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros exportadores” foram revertidos por se apresentarem com afirmações contrárias aos restantes. Os valores do Alpha de Cronbach obtidos garantem a confiabilidade dos construtos. No construto

“Técnicas de Resolução de Conflitos” o item “3 - Confrontação - impor seus interesses próprios” foi retirado da análise uma vez que tinha baixa correlação com os restantes e com a inclusão dele o construto ficava com um nível de confiabilidade abaixo do aceitável (Alpha de Cronbach = 0,545).

Tabela 7 - Confiabilidade dos Construtos

Itens e Construtos	Nº de itens	Alpha de Cronbach
Sucesso na Parceria	5	0,821
Atributos da Parceria	11	0,619
Comportamento na Comunicação	15	0,785
Técnicas de Resolução de Conflitos	4*	0,714
Processo de Seleção de Produtos / Fornecedores	2	0,975

* o item “3. Confrontação - impor seus interesses próprios” do construto “Técnicas de Resolução de Conflitos” foi retirado. Com esse item o Alpha de Cronbach do construto era de 0,545.

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Com a exclusão do item “3 - Confrontação - impor seus interesses próprios” do construto “Técnicas de Resolução de Conflitos” que apresentava baixa correlação, pode-se garantir a confiabilidade dos construtos, foram calculados os escores através da média dos seus itens. Dessa forma, os escores de cada construto variam do mínimo possível de 1 até ao máximo possível de 7 pontos.

5.3.2.7 Modelos de Regressão

De forma a estudar os fatores que influenciam o sucesso na parceria foram realizados modelos de regressão linear com a variável “sucesso na parceria” como variável dependente.

Estes modelos permitem estudar de que forma um conjunto de variáveis quantitativas ou qualitativas (variáveis independentes) influenciam uma variável quantitativa (variável dependente), sendo, portanto, modelos adequados para identificar os fatores que influenciam o sucesso da parceria (variável dependente).

Para caracterizar os resultados dos modelos de regressão foram apresentados os coeficientes de regressão estandardizados (β), os coeficientes não estandardizados (B) e os valores do R^2 (percentagem da variabilidade da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo). Estes coeficientes permitem avaliar qual, ou quais, as variáveis independentes que influenciam significativamente a variável dependente. Além disso, permitem também

perceber de que forma influenciam: se os coeficientes forem positivos, a influência é positiva (o aumento da variável independente leva ao aumento da variável dependente), se os coeficientes forem negativos a influência é negativa (o aumento da variável independente leva à diminuição da variável dependente).

Os resultados da **Tabela 8** mostram que, dos quatro construtos incluídos, apenas os atributos da parceria ($p < 0,001$) e o comportamento na comunicação ($p = 0,008$) têm uma influência estatisticamente significativa no sucesso da parceria. Os coeficientes de regressão são positivos indicando que a influência é positiva, ou seja, quanto mais fortes são os atributos na parceria ($\beta = 0,47$; $B = 1,18$; $p < 0,001$) e melhor o comportamento na comunicação ($\beta = 0,33$; $B = 0,63$; $p = 0,009$), maior será o sucesso na parceria.

As Técnicas de Resolução de Conflitos ($\beta = 0,02$; $B = 0,04$; $p = 0,820$) e o Processo de Seleção de Produtos/Fornecedores ($\beta = 0,02$; $B = 0,02$; $p = 0,821$) não têm influência significativa no sucesso da parceria.

Em conjunto, os quatro construtos explicam 54,3% da variabilidade do sucesso na parceria ($R^2 = 54,3\%$).

Tabela 8 - Modelo de Regressão para o Estudo da influência dos Construtos do Sucesso na Parceria

Variáveis independentes	Coeficientes		P
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Atributos da Parceria	0,47	1,18 (0,55; 1,82)	<0,001
Comportamento na Comunicação	0,33	0,63 (0,16; 1,11)	0,009
Técnicas de Resolução de Conflitos	0,02	0,04 (-0,29; 0,36)	0,820
Processo Seleção Produtos e Fornecedores	0,02	0,02 (-0,13; 0,16)	0,821

Atributos da parceria e comportamento na comunicação foram percebidos estatisticamente como muito importantes e são determinantes para o sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais. Em contrapartida, os construtos técnicos de resolução de conflitos e processo seleção produtos e fornecedores não foram percebidos estatisticamente como determinantes para o sucesso da parceria.

5.3.2.8 Matriz de Correlações

Na **Tabela 9** é apresentada a matriz das correlações (Coeficientes de Pearson) entre os construtos em estudo. Este coeficiente permite estudar a correlação entre duas variáveis quantitativas que é adequado para avaliar a correlação entre os construtos incluídos na pesquisa. O Coeficiente de Pearson varia de -1 a 1: valores próximos de zero indicam a ausência de correlação, valores positivos indicam a existência de correlação positiva (valores altos de uma variável estão associados a valores altos da outra e vice-versa) e valores negativos indicam a existência de correlações negativas (valores altos de uma variável estão associados a valores baixos da outra e vice-versa). Quanto mais próximo de 1 e de -1, mais forte é a correlação (HAIR et al., 2010).

Os resultados mostram a existência de correlações positivas elevadas e significativas do construto Sucesso na Parceria com os Atributos da Parceria ($R = 0,694$; $p < 0,001$) e com o Comportamento na Comunicação ($R = 0,645$; $p < 0,001$), indicando que escores elevados no Sucesso na Parceria estão associados a escores elevados nos Atributos da Parceria e no Comportamento na Comunicação.

Tabela 9 - Matriz de Correlações (Coeficientes de Pearson)

Construtos	Sucesso na parceria	Atributos da Parceria	Comportamento na Comunicação	Técnicas de Resolução de Conflitos	Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores
Sucesso na parceria	1				
Atributos da Parceria	R = 0,694 ($p < 0,001$)	1			
Comportamento na Comunicação	R = 0,645 ($p < 0,001$)	R = 0,666 ($p < 0,001$)	1		
Técnicas de Resolução de Conflitos	R = 0,207 ($p = 0,112$)	R = 0,278 ($p = 0,032$)	R = 0,162 ($p = 0,215$)	1	
Processo de Seleção de Produtos / Fornecedores	R = -0,113 ($p = 0,389$)	R = -0,135 ($p = 0,305$)	R = -0,218 ($p = 0,095$)	R = 0,060 ($p = 0,649$)	1

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Da mesma forma, a correlação entre os Atributos da Parceria e o Comportamento na Comunicação também é positiva, elevada e significativa ($R = 0,666$; $p < 0,001$). Os Atributos da Parceria estão também positivamente

correlacionados com a Técnicas de Resolução de Conflitos, no entanto a correlação é fraca ($R = 0,278$; $p = 0,032$).

Todas as outras correlações são próximas de zero e não significativas ($p > 0.05$).

5.3.2.9 Influência dos Fatores

Nas tabelas 10, 11 e 12 são apresentados os resultados de modelos de regressão para estudar a influência dos fatores de cada construto no sucesso da parceria.

A influência das variáveis independentes foi considerada estatisticamente significativa quando o valor de significância foi inferior a 0,05 ($p < 0,05$), ou seja, foi considerado um nível de significância de 5%.

Dos fatores do construto Atributos da Parceria apenas o fator confiança tem influência significativa no sucesso da parceria ($\beta = 0,76$; $B = 1,12$; $p < 0,001$) – quanto maior é a confiança, maior é o sucesso na parceria. O efeito da interdependência está no limite da significância estatística ($\beta = 0,17$; $B = 0,35$; $p = 0,049$). A cooperação ($\beta = 0,20$; $B = 0,20$; $p = 0,089$) e o comprometimento ($\beta = 0,21$; $B = 0,47$; $p = 0,080$) não tem influência significativa no sucesso da parceria, **Tabela 10**.

Tabela 10 - Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores dos Construtos Atributos da Parceria no Sucesso na Parceria

Variáveis independentes	Coeficientes		<i>p</i>
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Confiança	0,76	1,12 (0,86; 1,38)	<0,001
Cooperação	0,20	0,20 (-0,03; 0,44)	0,089
Comprometimento	0,21	0,47 (-1,00; 0,06)	0,080
Interdependência	0,17	0,35 (0,00; 0,70)	0,049

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Estes resultados são indicadores de que a parceria entre exportadores de cafés e os produtores de cafés é construída principalmente a partir de uma base de confiança mútua. Os outros conceitos que são componentes do construto “atributos

de parceria” têm um papel menor na relação entre as duas partes que negociam cafés especiais.

Quanto aos fatores do construto Comportamento na Comunicação, os fatores Qualidade da informação ($\beta = 0,45$; $B = 0,52$; $p < 0,001$) e Compartilhamento de Informação ($\beta = 0,45$; $B = 0,59$; $p < 0,001$) tem uma influência positiva e significativa no sucesso da parceria. A influência do fator Participação da Informação não é significativa ($\beta = -0,15$; $B = -0,30$; $p = 0,126$), conforme demonstrado na **Tabela 11**.

Tabela 11 - Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Comportamento na Comunicação no Sucesso na Parceria

Variáveis independentes	Coeficientes		p
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Qualidade da informação	0,45	0,52 (0,28; 0,75)	<0,001
Participação da informação	-0,15	-0,30 (-0,70; 0,09)	0,126
Compartilhamento de Informação	0,45	0,59 (0,32; 0,85)	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Os dados indicam que de fato, no processo de comunicação entre as duas partes das transações com cafés especiais, são compartilhadas com regularidade informações sobre os produtos que são transacionados e sobre as transações em si. A qualidade das informações que são trocadas também tem influência na efetividade do processo de comunicação o que contribui diminuir o grau de incerteza e aumentar o grau de confiança no relacionamento de parceria entre ambas as partes, Morgan e Hunt (1994) corroboram com esta ideia.

Quanto às Técnicas de Resolução de Conflitos, **Tabela 12**, nenhum dos fatores tem influência significativa no sucesso da parceria ($p > 0,05$), confirmando os resultados da Tabela 12 que mostraram que esse construto não tem influência significativa no sucesso da parceria.

Tabela 12 - Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Técnicas de Resolução de Conflitos no Sucesso na Parceria

Variáveis independentes	Coeficientes		p
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Subestimação	-0,04	-0,05 (-0,45; 0,36)	0,809

Variáveis independentes	Coeficientes		p
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Acomodação	0,19	0,24 (-0,12; 0,59)	0,186
Confrontação	-0,04	-0,06 (-0,55; 0,43)	0,802
Compromisso	0,06	0,08 (-0,44; 0,60)	0,748
Colaboração	0,08	0,10 (-0,40; 0,60)	0,694

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Estes resultados são indicadores que de fato os conflitos não predominam nas transações de compra e venda de cafés. Deve ser lembrado que as duas partes envolvidas (produtores de cafés especiais e exportadores) podem ter a liberdade de negociar cafés com outras contrapartes. Pode-se dizer, com outras palavras, que as chances são relativamente baixas de um conflito prosperar.

Tabela 13 - Modelo de Regressão para o Estudo da Influência dos Fatores do Construto Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Variáveis independentes	Coeficientes		p
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Processo de Seleção de Produtos	-0,23	-0,17 (-0,81; 0,47)	0,591
Processo de Seleção de Fornecedores	0,12	0,09 (-0,54; 0,71)	0,787

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Quanto aos fatores do construto Processo de Seleção de Produtos/Fornecedores, **Tabela 13**, nem o fator Processo de Seleção de Produtos ($\beta = -0,23$; B = -0,17; $p = 0,591$) nem o fator Processo de Seleção de Fornecedores ($\beta = 0,12$; B = 0,09; $p = 0,787$) influenciam significativamente o sucesso na parceria.

5.4. Comparativo das Respostas dos Exportadores e Produtores Agrícolas

Com base nas respostas obtidas dos exportadores entrevistados (abordagem qualitativa) e no questionário aplicado aos produtores agrícolas (abordagem quantitativa) da região da Mantiqueira de Minas foi elaborado um quadro comparativo para contrastar, no primeiro plano posições convergentes e no segundo plano, as posições divergentes de ambos grupos de sujeitos pesquisados para os cinco construtos: (i) indicadores de sucesso - sucesso na parceria; (ii) atributos da parceria – confiança, cooperação, comprometimento e interdependência; (iii)

comportamento na comunicação – qualidade da informação, participação da informação, compartilhamento de Informação; (iv) técnicas de resolução de conflitos – subestimação, acomodação, confrontação e compromisso; e (v) processo de processo de seleção de produtos e fornecedores. Estes construtos fazem parte do modelo conceitual adotado de Monczka et al. (1998) referentes aos fatores associados ao sucesso da parceria, conforme apresentado na **Figura 1** (ver página 42).

5.4.1. Posições Convergentes

As posições convergentes foram obtidas a partir do comparativo organizado com base nas respostas dos exportadores para o conjunto de questões apresentadas na seção III do Apêndice B (entrevista – exportador) e das respostas obtidas dos agricultores das questões apresentadas na seção III do Apêndice A (questionário – produtor agrícola).

Em relação ao construto: “Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria”, verificou-se que das 5 questões respondidas houve convergência nas respostas dos exportadores e produtores agrícolas em quatro delas. A única exceção encontrada foi para o item 4 deste construto, conforme apresentado no **Quadro 17**.

Quadro 17 – Indicadores de Sucesso – Sucesso na Parceria

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Sucesso na Parceria				
1. Você trabalha em conjunto com sua contraparte para resolverem juntos problemas que podem afetar à exportação de cafés especiais.	Os exportadores afirmaram que trabalham em conjunto com seus produtores agrícolas para a melhorarem a qualidade do café produzido na região da Mantiqueira de Minas a fim de evitarem que a produção de cafés de baixa qualidade possa afetar à atividade exportadora de cafés especiais.	56,70% dos agricultores respondentes afirmaram que trabalham em conjunto com exportadores para resolverem juntos problemas que podem afetar à exportação de seus cafés especiais.	●	
2.Suas contrapartes são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação.	Os exportadores consideram que seus produtores agrícolas de cafés especiais são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação feitos por eles.	Para 70% dos agricultores respondentes consideram que seus exportadores são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação.	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Sucesso na Parceria				
3. Suas contrapartes se esforçam para ajudar você em situações excepcionais relacionadas à exportação.	Os exportadores afirmaram que seus fornecedores de cafés especiais se esforçam ajudá-los em situações excepcionais relacionadas à exportação.	70% dos agricultores participantes da pesquisa afirmaram que se esforçam ajudar seus exportadores situações excepcionais relacionadas à exportação.	●	
4. Quando um pedido é feito pelo importador, você confia que sua contraparte sempre cumprirá com os requisitos de qualidade do produto no caso dos produtores agrícolas e com o processo de exportação no caso dos exportadores.	Os exportadores confiam que uma parte de seus fornecedores cumprirão com os requisitos de qualidade do produto para exportação, entretanto fatores climáticos podem ocorrer e afetar os requisitos de qualidade do produto para exportação.	Majoritariamente 86,60% dos agricultores respondentes informaram que quando um pedido é feito pelo importador, eles confiam que seus exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com o processo de exportação.	●	
5. Qual é seu grau de satisfação geral com os resultados da parceria com sua contraparte.	Os exportadores declararam estão muito satisfeitos com os resultados na parceria com seus principais produtores agrícolas.	Majoritariamente 85% agricultores respondentes estão muito satisfeitos com os resultados da parceria com seus exportadores. Sendo que 41,7%, responderam estarem "altamente satisfeitos" com a parceria.	●	

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

De acordo com os dados da pesquisa existe uma pré-disposição entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas para trabalharem efetivamente em conjunto para resolverem problemas que podem afetar à exportação de cafés especiais, notadamente, excluindo os fenômenos da natureza. O principal problema que hoje pode afetar à atividade exportadora de cafés especiais da região está relacionado à produção de cafés de alta qualidade. Neste sentido, há um contínuo trabalho conjunto entre exportadores e agricultores agrícolas, visando aprimorar a qualidade de café especial para exportação. Por um lado, existe um trabalho dos exportadores em estimular, incentivar, orientar de forma direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade. Por outro lado, os produtores com base nesses conceitos estão empenhados em produzir um café de melhor qualidade, que lhes permita fazer parte das atividades exportadoras.

Outro aspecto convergente da parceria entre exportadores e agricultores é que existe uma flexibilidade de ambos os lados em relação aos pedidos de cafés especiais que são destinados à exportação, o que demonstra que um lado se adapta ao outro para atender às transações de mercado externo, pois se há uma demanda adicional de café ou discordância em algum ponto do pedido, os dois lados buscam encontrar uma solução. Pode-se dizer que de fato existe um espaço de trabalho que permita os exportadores e produtores agrícolas se ajudarem mutuamente. Isto é um indicativo que pode contribuir para reduzir os custos de transação, uma vez que não existe uma rigidez que poderia impedir que uma transação comercial seja concretizada. Isso também contribui para que um lado confie no outro. Esta flexibilidade na parceria também permitiu que os parceiros concentrassem mais seus esforços em suas próprias competências básicas o que conecta com a ideia de Monczka et al., (1998).

Os resultados da pesquisa e das análises indicam que os exportadores e produtores agrícolas se ajudam mutuamente em situações excepcionais relacionadas à exportação, isso faz com que os dois lados convirjam para evitarem problemas e arestas que poderiam impedir a comercialização do café e consequente à realização de negócios.

Outro aspecto positivo e convergente da parceria é que quando um pedido de importação de café especiais é feito pelo comprador estrangeiro os produtores agrícolas confiam que seus exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com o processo de exportação, e ao passo que do lado exportadores, eles confiam que seus produtores agrícolas cumprirão com os requisitos de qualidade de produto. Deve ser ressaltado que a influência de fatores ambientais e climáticos adversos podem afetar a qualidade do café, mesmo assim os exportadores não deixam de confiar na palavra dos produtores agrícolas, pois reconhecem que uma parte da qualidade do café não é somente controlada pelos produtores, mas tem influência direta do meio ambiente. Mesmo sob essas condições os exportadores nunca deixam de atender as demandas do importador e recorrem a outros produtores agrícolas que possam atender o pedido.

Em relação ao construto: “Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência”, verificou-se que das 11 questões respondidas houve convergência nas respostas dos exportadores e produtores

agrícolas em 9 delas. A única exceção encontrada foi para o item 2 do fator “comprometimento” deste construto, conforme apresentado no **Quadro 18**.

Quadro 18 – Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Confiança				
1. Você confia que esta parceria é benéfica para o negócio de vocês.	Os exportadores confiam que a parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é benéfica, pois está diretamente relacionada ao negócio deles. Além disso, consideram que a confiança é primordial e constitui-se em uma etapa inicial para que possa buscar outros atributos da parceria, representando um dos principais pilares de maior importância na parceria com os produtores agrícolas.	Majoritariamente 90% produtores agrícolas respondentes confiam que a parceria com os exportadores é benéfica para o negócio deles.	●	
2. Você considera que não tem uma parceria justa com sua contraparte (<i>score reverse</i>).	Os exportadores consideraram que tem uma parceria justa com seus principais produtores agrícolas.	A maioria dos agricultores respondentes, 80%, consideram que tem uma que tem uma parceria justa com seus exportadores.	●	
3. Você considera que sua parceria com sua contraparte é marcada por alto grau de harmonia.	Os exportadores consideraram que a parceria com seus os produtores agrícolas é marcada por alto grau de harmonia, pois buscam: (i) prestar um bom atendimento aos produtores; (ii) ter uma boa relação de trabalho com eles; (iii) gerar mais confiança no trabalho com os produtores; (iv) valorizar o trabalho dos produtores; e (v) adotar medidas para que os produtores se sintam contentes na parceria.	81,70% dos agricultores respondentes consideraram que a parceria com seus os exportadores é marcada por alto grau de harmonia.	●	
Cooperação				
1. Você considera que sua parceria com sua contraparte é bem-sucedida em	Os exportadores avaliaram que em termos de cooperação que a parceria com os seus principais	85% dos agricultores respondentes concordam que termos de cooperação que a parceria com os seus	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
negócio em termos de cooperação.	produtores agrícolas é bem-sucedida nos negócios, pois existe um espírito de cooperação mútua orientado aos negócios da atividade exportadora de forma que dois lados cooperam entre si para melhor alcançarem seus objetivos de desempenho dos negócios para que os dois lados ganhem na parceria.	exportadores agrícolas é bem-sucedida nos negócios.		
Comprometimento				
1. Compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios.	Os exportadores afirmaram que alto grau comprometimento com o tempo de sua equipe de negócios, pois estão o todo tempo atendendo e prestando assistência aos produtores por meio de conversas constantes.	A totalidade dos agricultores respondentes, 100%, afirmaram que as equipes de pessoal chave da unidade de negócios dos exportadores têm um alto grau comprometimento de tempo com eles.	●	
2. Realização de investimentos no treinamento em suas contrapartes.	Os exportadores possuem que alto grau comprometimento com o treinamento de seus produtores agrícolas no que se referem a orientações, ensinamentos, capacitações, organização de seminários e visitas técnicas aos produtores como objetivo treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita.	85% dos produtores respondentes informaram que não realizam investimentos em treinamento.		●
3. Realização de investimentos de capital em suas contrapartes.	Os exportadores não realizam de investimentos em capital ou investimentos diretos em moeda nacional em seus fornecedores.	O resultado demonstra que 73,30% dos agricultores respondentes não realizam investimentos em capital em seus fornecedores.	●	
4. Investimentos diretos em moeda nacional em suas contrapartes.	Os exportadores não realizam de investimentos em moeda nacional em seus fornecedores.	Majoritariamente 90% dos produtores agrícolas respondentes não realizam investimentos em moeda nacional em seus fornecedores.	●	
Interdependência				
1. Seria <u>fácil</u> terminar sua	Os exportadores consideraram que seria difícil terminar a	Majoritariamente 90% dos produtores agrícolas	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
parceria com seus principais exportadores ou produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias.	parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros produtores, pois o tempo para se estabelecer novas parcerias é extremamente longo, pois não se trata apenas do fornecimento de café especial, mas da construção de um relacionamento de longo prazo.	respondentes consideraram que seria difícil terminar a parceria com seus exportadores de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros exportadores.		
2. O tempo para você estabelecer novas parcerias com novas contrapartes seria extremamente longo.	Os exportadores consideraram que o tempo para estabelecerem novas parcerias com produtores agrícolas é extremamente longo, levaria em torno de 10 anos ou mais.	A maior parte dos produtores agrícolas respondentes, 86,60%, consideraram que o tempo para você estabelecer novas parcerias com exportadores é extremamente longo.	●	
3. O custo para estabelecer nova parceria com outras contrapartes seria extremamente elevado.	Os exportadores consideraram que o custo para estabelecer nova parceria com outros produtores agrícolas seria extremamente elevado, pois para se produzir café especial, os custos de produção são maiores do que a do café convencional e requer que sejam feitos investimentos elevados em adequação da infraestrutura da fazenda.	A maior parte dos produtores agrícolas respondentes 58,30% consideraram que o custo para estabelecer nova parceria com outros exportadores seria extremamente elevado.	●	

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Predominantemente exportadores e produtores agrícolas confiam que a parceria é benéfica para o negócio deles, pois existe de fato uma relação ganha-ganha em que os exportadores ganham mais com a exportação de café de alta qualidade e os produtores também ganham mais, pois a atividade gera maior rentabilidade para eles. Os dois lados da parceria são beneficiados, pois obtêm melhores resultados financeiros quando comparados com os resultados que são obtidos com o café *commodity* cuja rentabilidade por saca de café é menor.

Exportadores e produtores agrícolas acreditam que a confiança é o atributo primordial para o sucesso da parceria e que representa um dos principais pilares de maior importância na construção de parcerias sólidas.

As respostas dos exportadores e produtores agrícolas corroboram com várias discussões sobre confiança que estão acontecendo na literatura de interações interorganizacionais. Confiança é percebida como sendo um fator determinante e essencial na cooperação entre compradores e vendedores para a construção de relações sólidas (BURRELL; MORGAN, 2005; KIM et al., 2010; MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995). Além disso, conforme defende Ganesan (2011) a confiança está relacionada à satisfação em uma relação entre comprador e vendedor.

Outro aspecto convergente entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas é que ambos consideram que têm uma parceria justa de trabalho. Os exportadores buscam remunerar seus produtores agrícolas de acordo com a qualidade do café produzido, buscam atendê-los da melhor forma possível e buscam ainda contribuir com orientações para ajustar a produção com a demanda por cafés especiais. Em contrapartida os produtores agrícolas buscam produzir um café tipo exportação da melhor qualidade possível, o que contribui para gerar vínculos duradouros entre ambas as partes. A confiança percebida nos dois lados da parceria contribui para reduzir o risco percebido em relação ao comportamento oportunista. Esse ponto corrobora com o identificado no referencial teórico sobre confiança (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Convergem também a posição de que a parceria entre exportadores e produtores agrícolas da região é marcada por alto grau de cooperação. De fato, os dois lados na parceria cooperam entre si para manter uma relação mais equilibrada: (i) buscam prestar um bom atendimento um ao outro; (ii) ter uma boa relação de trabalho; (iii) gerar mais confiança no trabalho de ambos; e (iv) valorizar o trabalho de ambas as partes. A harmonia na relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas proporciona níveis mais elevados de confiança, uma melhor cooperação entre as partes e uma maior flexibilidade das relações, de forma que os dois lados ganhem.

Outro aspecto positivo e também convergente na parceria entre exportadores e produtores agrícolas é que ambos os lados consideram que a parceria é bem-sucedida em negócio em termos de cooperação. Essa evidência corrobora com o identificado no referencial teórico que diz que relações de parcerias de trabalho

bem-sucedidas são marcadas por ações colaborativas como o grau de reconhecimento mútuo em que uma parte depende da outra para empreenderem esforços coordenados com foco na satisfação de seus clientes (ANDERSON; NARUS, 1984).

Além disso, exportadores e produtores agrícolas buscam manter uma relação de parceria cooperativa de longo prazo. Este fato confirma o entendimento identificado na revisão de literatura sobre cooperação, entendida como um processo pelo qual os parceiros adotam um alto nível de colaboração para manter uma relação comercial de longo prazo em uma direção futura ao longo do tempo (SPEKMAN, 1988).

As equipes de negócios dos exportadores possuem alto grau de comprometimento com o tempo dedicado aos seus produtores agrícolas. Essa posição encontrou convergência com a resposta de seus produtores agrícolas que confirmaram majoritariamente o compromisso de tempo dedicado a equipe de negócios dos exportadores. Esse comprometimento de tempo de ambos os lados pode ser observado também durante o período da pesquisa. Por um lado, a equipe dos exportadores prestava assistência aos produtores para uma variedade de temas relacionados à produção do café.

Por outro lado, os produtores agrícolas procuram as equipes de negócios dos exportadores, estes são motivados por uma diversidade de assuntos que incluem: (i) levar ao conhecimento das equipes de negócios dos exportadores sobre a qualidade do produto que estão produzindo; (ii) sobre o volume de café que conseguirão produzir; (iii) se haverá alguma problema com a produção; (iv) esclarecimento de dúvidas sobre como melhorar a qualidade; (v) sugestões para aquisição de produtos agrícolas para lavouras de cafés; ou (vi) obterem informações sobre o destino de exportação de seus produto, dentre outros. Esta evidência sobre o comprometimento de tempo dedicado na relação de parceria está consoante com o pensamento de Williamson (1985) que defende que o comprometimento na parceria pode ser demonstrado por envolver o emprego de recursos na relação que pode ocorrer sob forma de tempo, dinheiro, instalações, direcionadas a favor de outra parte.

Esse ponto corrobora também com a revisão de literatura sobre comprometimento de tempo com o parceiro em um relacionamento contínuo, pois as

partes acreditam que o relacionamento vale a pena e trabalham para garantir e mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994).

Existe uma preocupação dos exportadores com treinamento dos produtores agrícolas no que concerne a orientações, ensinamentos, capacitações que incluem a organização de seminários e visitas técnicas com o objetivo de orientá-los sobre como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas dos cuidados com o plantio, até colheita dos grãos, secagem e pós-colheita do café.

No setor industrial, no âmbito da relação de parceria entre compradores e fornecedores não é raro haver a realização de investimentos de capital ou mesmo investimentos diretos em moeda nacional dos compradores em seus fornecedores. Para o setor primário de cafés especiais, as posições dos exportadores e agricultores na relação de parceria convergiram para não realização desses tipos de investimentos de ambos os lados.

Quanto a interdependência, existe uma convergência das respostas da parceria entre exportadores e produtores, ambos concordam que seria difícil terminar a parceria e estabelecer novas parcerias. Do lado dos exportadores, o tempo para se estabelecer novas parcerias com produtores agrícolas é extremamente longo, pois indicaram que pode levar em torno de 10 anos ou mais. Os exportadores entrevistados indicaram que não se trata apenas do fornecimento de café especial, mas também construção de um relacionamento de longo prazo. Nesse processo de estabelecimento de novas parcerias, os exportadores realizam um estudo sobre a fazenda, o acompanhamento dos investimentos feitos pela fazenda em relação à produção e à qualidade do produto, a fim de se verificar se a fazenda terá condições de oferecer um produto de qualidade e manter uma relação de parceria com os exportadores de longo prazo.

Além disso, o custo para estabelecer novas parcerias entre exportadores e produtores agrícolas é elevado, pois requer que sejam realizados investimentos referentes à (i) adequação da infraestrutura da fazenda; (ii) aquisições de maquinários especializados, como secadores ou despoldadores, estes equipamentos podem ter custo elevado; (iii) investimentos em mão-de-obra qualificada; (iv) investimentos de trabalho de marketing para a fazenda ou sítio. Essas posições no fator interdependência demonstram que exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira reconhecem que

existe uma condição de dependência mútua na parceria para alcançarem objetivos comuns, esses resultados corroboram com o identificado no referencial teórico sobre interdependência (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Existe alta interdependência na parceria entre exportadores e produtores agrícolas, que é benéfica para a relação, pois segundo Lusch e Brown (2012), quando existe alta interdependência, há uma redução da possibilidade de comportamento oportunista e com isso, uma minimização da necessidade de contratos formais rígidos.

Por fim, a interdependência gera satisfação com o relacionamento de parceria e benefícios maiores do que cada parte poderia obter isoladamente.

Em relação ao construto: “Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação”, verificou-se que das 11 questões respondidas houve convergência nas respostas dos exportadores e produtores agrícolas em 9 delas. As exceções encontradas foram para o item 2 de “participação da informação” e o item 3 de “compartilhamento de informação” deste construto, conforme apresentado no **Quadro 19**.

Quadro 19 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comportamento na comunicação				
Qualidade da Informação				
1. Em que medida você acredita que sua comunicação com sua contraparte é: <ul style="list-style-type: none"> • oportuna; • precisa; • adequada; • completa; e • crível. 	Os exportadores consideraram que comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.	Em síntese com porcentagens de respostas a partir de 70% em cada fator, os produtores agrícolas respondentes consideraram que comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.	●	
Participação da Informação				
1. Você busca informações sobre sua contraparte de negócios de cafés	Os exportadores informaram que realizam a busca de informações sobre seus	Majoritariamente 88,40%, dos produtores respondentes buscam informações com seus	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
especiais.	fornecedores de cafés especiais na região da Mantiqueira.	exportadores.		
2. Como sua contraparte participa em suas atividades de planejamento e de definição de metas.	Os exportadores ainda não participam de atividades de planejamento e de definição de metas com seus exportadores.	90% dos agricultores respondentes informaram que não participam de atividades de planejamento e de definição de metas com seus exportadores.	●	
3. Você participa de atividades de planejamento e definição de metas com sua contraparte.	Os exportadores declaram que não participam de atividades de planejamento e de definição de metas com seus produtores agrícolas.	Nenhum dos produtores respondentes participam de atividades de planejamento e de definição de metas com seus exportadores.	●	
4. Você incentiva sua contraparte com sugestões de melhoria.	Os exportadores declaram que estão constantemente incentivando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade. Diretamente por meio de seminários, visitas técnicas ou mesmo pelo contato diário com os produtores ou indiretamente por de palestras técnicas em conjunto com a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Adicionalmente, os exportadores incentivavam visitas pontuais de engenheiros agrônomos às fazendas de cafés especiais dos produtores agrícolas, visando aprimorar o processo produtivo, pós-colheita.	A maior parte agricultores respondentes, 63,40%, não incentivam os exportadores com sugestões de melhoria.		●
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com sua contraparte.	Os exportadores afirmaram que adotam diversas medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais.	98,30% dos agricultores respondentes indicaram que adotam medidas para a manutenção da parceria com exportadores.	●	
Compartilhamento de Informação				
1. Você exportador/produtor compartilha informações sobre seu negócio de cafés com suas contrapartes.	Os exportadores informaram compartilham informações deles com seus os principais produtores agrícolas essas estão centradas em informações do produto.	A grande maioria dos produtores agrícolas, 90%, afirmam compartilha informações do negócio deles com seus exportadores.	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
2 Seus principais produtores/ exportadores compartilham informações deles com vocês.	Os exportadores afirmaram que os produtores agrícolas compartilham informações deles com seus produtores, essa informação está centrada no produto.	66,60% dos agricultores respondentes compartilham informações deles com seus exportadores.	●	
3 Nos informamos nossa contraparte com antecedência sobre necessidade de mudanças.	Os exportadores declararam que informam com antecedência seus produtores agrícolas sobre necessidades de mudanças, este procedimento ocorre com frequência e abrange não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café.	56,70% dos agricultores respondentes afirmaram que não informam com antecedência seus exportadores sobre necessidade de mudanças.		●
4 Nesta parceria, você espera que qualquer informação que possa ajudar a sua contraparte possa ser fornecida.	Os exportadores esperam que qualquer informação que possa ajudá-los seja fornecida por seus produtores agrícolas.	73,30% dos agricultores respondentes esperam que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida.	●	
5 Suas contrapartes lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio.	A parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais é muito aberta e transparente. À medida que vão surgindo questões que podem afetar o negócio de exportação, os produtores mantêm seus exportadores informados.	65% dos agricultores respondentes indicaram que mantêm os exportadores informados sobre questões que podem afetar negócio deles.	●	

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Em relação à qualidade da informação houve uma convergência entre as respostas apresentadas pelos exportadores e produtores agrícolas para todo o item. Do lado dos exportadores existe um cuidado para que as mensagens transmitidas aos seus produtores agrícolas sejam claramente entendidas a fim de evitar possíveis erros de interpretações ou mal-entendidos. Há uma preocupação com a qualidade da informação transmitida aos produtores agrícolas de forma que esta seja oportuna, precisa, adequada, completa e crível. Busca-se esclarecer dúvidas sempre que seja necessário para que a informação transmitida seja entendida de forma completa.

Do lado dos produtores a correspondência com a respostas dos exportadores foi alta: (i) 76,70% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “oportuna”; (ii) 70,00% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “precisa”; (iii) 78,30% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “adequada”; (iv) 79,90% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação é “completa”; e (v) 76,70% dos produtores respondentes consideram que a qualidade da informação tem credibilidade. Em síntese, com porcentagens de respostas a partir de 70% em cada resposta, os produtores agrícolas respondentes consideraram que comunicação com seus compradores de cafés é: oportuna, precisa, adequada, completa e tem credibilidade.

Existe portanto, um aspecto positivo evidenciado nas respostas dos exportadores e produtores sobre como a qualidade da informação é percebida de ambos os lados da parceria, conforme visto na revisão de literatura essa qualidade da informação é notada como um aspecto fundamental da transmissão de informações (LIKER; CHOI, 2004; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992; RING; VAN DE VEN, 1994).

Esta evidência sobre a qualidade da informação na parceria reforça a ideia de que esta qualidade da informação pode contribuir para uma relação de maior confiança entre ambos os lados parceiros, auxiliando na realização de benefícios mútuos e reduzindo mal-entendidos (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIOU, 2006; MOHR; SPEKMAN, 1994).

Além disso, a qualidade das informações compartilhadas entre exportadores e produtores agrícolas é também considerada uma questão-chave para a parceria. Esse ponto corrobora com o identificado no referencial teórico qualidade da informação (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998).

Em relação à participação da informação, especificamente à busca de informações sobre sua contraparte de negócios de cafés especiais, as respostas dos exportadores e produtores agrícolas foram convergentes. De um lado os exportadores buscam informações sobre seus fornecedores para (i) saber o quanto seus fornecedores estão produzindo de café; (ii) se a qualidade do café dos fornecedores está sendo melhorada; (iii) qual será o volume de produção de café em sacas dos fornecedores; (iv) se os fornecedores terão alguma dificuldade na

produção de café; (v) se os fornecedores terão condições de cumprir com suas entregas de cafés. Por outro lado, majoritariamente, 88,40%, dos produtores respondentes afirmaram que buscam informações com seus exportadores.

Em relação à participação de atividades de planejamento e de definição de metas entre exportadores e produtores agrícolas ainda não existe um trabalho em que ambos os lados participem em conjunto dessas atividades, o planejamento e a definição de metas ainda são feitos de forma individualizada sem considerar o trabalho conjunto de cada contraparte na parceria, ainda que esta iniciativa possa influenciar nas atividades de planejamento e atingimento de metas dos exportadores e produtores agrícolas.

Outro aspecto convergente é que houve similaridade nas respostas dos exportadores e produtores agrícolas e que ambos concordam que adotam medidas para a manutenção da parceria com sua contraparte. Dentre as medidas empregadas pelos exportadores com seus produtores agrícolas estão: (i) remunerar bem os produtores pela produção de cafés de qualidade; (ii) trabalhar bem os cafés dos produtores na organização; (iii) atender bem os produtores; (iv) prestar assistência que os produtores precisam para produzir produto de qualidade; (v) nunca privar os produtores de escolher outro mercado de destino de exportação; (vi) realizar manutenção da fidelidade dos produtores; (vii) conquistar a confiança dos produtores pelo trabalho desenvolvido pelos exportadores; (viii) valorizar o trabalho dos produtores; e (ix) adotar medidas para que os produtores se sintam contentes. Do lado dos produtores agrícolas respondentes, 98,30% indicaram que adotam medidas para a manutenção da parceria com exportadores. Essa situação evidencia que ambos os lados prezam pela manutenção da parceria e consideram que vale a pena mantê-la e corrobora com o encontrado no pensamento de Morgan e Hunt (1994) no relacionamento de parceria as partes estão dispostas a trabalhar para manter esta relação valiosa porque a consideram que vale a pena mantê-la a fim garantir que ela permaneça indefinidamente.

Quanto ao compartilhamento de informações, especificamente, um aspecto convergente é que exportadores e produtores agrícolas compartilham informações com suas contrapartes. De acordo com os exportadores estas informações estão centradas no produto e incluem: (i) o tipo de café dos produtores que foram depositados nos armazéns dos exportadores; (ii) país(es) destinos de exportação do produto, (iii) qual foi o importador que adquiriu o produto; (iv) qual foi o tipo café e

quando foi(foram) enviado(as) as a(s) amostra(s) de café aos importador; (v) informam se amostras de café servirão para exportação ou se os produtos serão vendidos no mercado interno; (vi) indicam aos produtores se momento é adequado para vender o produto ou se devem segurar a venda do produto para um momento mais oportuno. Por outro lado, a grande maioria dos produtores agrícolas, 90%, afirmam compartilham informações do negócio deles com seus exportadores.

Convergem também a posição de que os principais produtores agrícolas compartilham informações deles com seus exportadores. Por um lado, 66,60% dos produtores agrícolas respondentes informaram compartilhar informações deles com seus exportadores, essas informações estão centradas na informação do produto. Por outro lado, os exportadores afirmaram que os produtores agrícolas compartilham informações com eles, esse compartilhamento também está centrado no produto são compartilhados informações, como por exemplo, (i) os procedimentos utilizados para a produção do café; (ii) se foi desenvolvido algum trabalho específico; (iii) se foi adotado algum procedimento para melhorar a qualidade; (iv) se foi feito algum teste de fermentação para diferenciar aquele lote que resultou em uma qualidade específica.

Outro aspecto convergente do compartilhamento de informações na parceria é que produtores agrícolas e exportadores esperam que qualquer informação que possa ajudá-los mutuamente seja fornecida por sua contraparte.

Convergem também a posição de que exportadores e produtores agrícolas mantêm-se mutuamente informados sobre questões que podem afetar o negócio deles. Normalmente essas informações que podem afetar o negócio estão relacionadas ao produto. Neste sentido, 65% dos produtores agrícolas respondentes mantêm os exportadores informados sobre: (i) aumento ou diminuição do volume de produção; (iii) problemas relacionados à quantidade de sacas produzidas; (iv) problemas a fatores climáticos que podem afetar a produção; (v) problemas referentes ao tamanho de grão e outros relacionados à qualidade do produto que pode afetar a comercialização do café.

De acordo com as respostas acima apresentadas dos exportadores e produtores agrícolas para o item compartilhamento de informações, observa-se que ambos os lados na parceria possuem um alto nível de compartilhamento de informações o que está correlacionado positivamente com a satisfação de cada parte na parceria, tal evidência pode resultar para que na relação de parceria haja

menos conflito e mais proximidade no relacionamento, o que contribui para gerar mais confiança e comprometimento no relacionamento. Esses pontos corroboram com o identificado no referencial teórico sobre compartilhamento de informações (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998).

Além disso, o compartilhamento de informações na parceria entre exportadores e produtores agrícolas cumpre com o papel de fundamental importância para a eficácia do relacionamento entre ambos os lados, principalmente no que concerne à redução das incertezas. Essa evidência corrobora também com o identificado no referencial teórico sobre compartilhamento de informações (JOHNSON; SOHI, 2001).

Em relação ao construto: “Técnicas de Resolução de Conflitos”, verificou-se que da única questão apresentada com 5 (cinco) opções de escolha de respostas houve convergência nas respostas dos exportadores e produtores agrícolas para utilização das técnicas de colaboração e compromisso. As exceções encontradas foram para utilização das técnicas subestimação, acomodação e confrontação que fazem parte deste construto, conforme apresentado no **Quadro 20**.

Quadro 20 – Técnicas de Resolução de Conflitos

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Técnicas de resolução de conflitos				
1. Supondo que existe algum conflito com sua contraparte com que frequência você emprega os seguintes métodos para resolver esse conflito: <ul style="list-style-type: none"> • Subestimação - evitar ou ignorar o conflito; • Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; • Colaboração - buscar em conjunto a resolução de 	De acordo com as respostas obtidas de ambos exportadores existe uma preferência pela emprego de soluções ganha-ganha na resolução de conflitos com predomínio pela utilização do estilo da colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas, seguido da técnica compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes em detrimentos das outras quatro técnicas de solução de conflitos: (i) subestimação - evitar ou ignorar o conflito; (ii)	De acordo com os agricultores respondentes são empregados os seguintes métodos para resolver conflito com seus exportadores: <ul style="list-style-type: none"> • 50,10% - Subestimação - evitar ou ignorar o conflito; • 11,70% - Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; • 70,10% - Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas; • 0% - Confrontação - impor seus interesses próprios; • 85% - Compromisso - 	●	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
problemas; • Confrontação - impor seus interesses próprios; • Compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes.	acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; (iii) confrontação - impor seus interesses próprios.	chegar a um acordo consensual entre ambas as partes.		

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Essas técnicas concentram-se principalmente na administração do conflito. As respostas obtidas dos exportadores e produtores agrícolas convergem para aplicação predominante maior escala de duas principais técnicas resolução de conflitos: (i) compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes; e (ii) colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas, e em menor escala: (i) subestimação - evitar ou ignorar o conflito; (ii) acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; e (iii) confrontação - impor seus interesses próprios.

Conforme respostas dos exportadores e produtores agrícolas existe uma maior frequência pela aplicação das técnicas de resolução de conflitos: (i) compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes; e (ii) colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas. Tal posição, evidência que exportadores e produtores buscam na parceria encontrar soluções integrativas, colaborativas e sinérgicas com a finalidade de não prejudicá-la, este tipo relação tem conexão com as técnicas de resolução de conflitos (LIN; MOLANO, 1998; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA et al., 1998; WILSON, 1995).

As técnicas de resolução de conflitos adotadas pelo exportadores e compradores seguem em uma direção construtiva em um modelo de colaboração em que os dois lados na parceria ganham o que proporciona uma comunicação mais aberta, honesta na relação de parceria e corrobora com o pensamento Spekman (1988) descrito no referencial teórico sobre técnicas de resolução de conflitos.

Além disso, há que se observar que a técnica colaborativa de resolução conjunta de problema comum entre exportadores e produtores agrícolas permite alcançar soluções que busquem ser mutuamente satisfatórias, aumentando

consequentemente o sucesso da parceria, o que corrobora com as descrições do referencial teórico sobre esta temática (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009).

Não obstante, segundo Graham (1998), o estilo compromisso proporciona uma espécie de paz momentânea, a forma mais acertada de resolver o conflito é pela colaboração na qual as partes em conjunto encontram uma solução que interliga seus respectivos interesses.

Por fim, de acordo com o referencial teórico sobre técnicas de resolução de conflito as parcerias mais bem-sucedidas estão mais propensas a terem potencial para conflitos e uma das formas de administrá-los e utilizar as técnicas de resolução de conflitos de forma solucioná-los (MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCKZA et al., 1998).

5.4.2. Posições Divergentes

As posições divergentes foram obtidas a partir do comparativo organizado com base nas respostas dos exportadores para o conjunto de questões apresentadas na seção III do Apêndice B (entrevista – exportador) e das respostas obtidas dos agricultores das questões apresentadas na seção III do Apêndice A (questionário – produtor agrícola).

Em relação ao construto: “Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência”, verificou-se que das 11 questões respondidas houve divergência para o item 2 do fator “comprometimento” deste construto, conforme apresentado no **Quadro 21**.

Quadro 21 – Atributos da Parceria – Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comprometimento				
2. Realização de investimentos no treinamento em suas	Os exportadores possuem alto grau comprometimento com o treinamento de seus	85% dos produtores respondentes informaram que não realizam		●

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
contrapartes.	produtores agrícolas no que se referem a orientações, ensinamentos, capacitações, organização de seminários e visitas técnicas aos produtores como objetivo treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita.	investimentos no treinamento de seus exportadores.		

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Quanto ao comprometimento na parceria especificamente à realização de investimentos no treinamento de suas contrapartes, exportadores e produtores agrícolas possuem posições divergentes. De um lado, temos os exportadores que estão comprometidos com investimento no treinamento de seus produtores agrícolas no que concerne a orientações, a ensinamentos, a capacitações, a organização de seminários e a visitas técnicas aos produtores com o objetivo de treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas dos cuidados que o café requer com o plantio, correção do solo, colheita dos grãos, secagem e o pós-colheita.

Em relação aos produtores esta mesma constatação não pôde ser percebida.

Em relação ao construto: “Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação”, verificou-se que das 11 questões respondidas houve divergência nas respostas dos exportadores e produtores agrícolas para item 4 de “participação da informação” e o item 3 de “compartilhamento de informação” deste construto, conforme apresentado no **Quadro 22**.

Quadro 22 – Comportamento na Comunicação – Qualidade da Informação, Participação da Informação e Compartilhamento de Informação

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comportamento na comunicação				
Participação da Informação				
4. Você incentiva sua contraparte com sugestões de melhoria.	Os exportadores declararam que estão constantemente incentivando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade.	A maior parte agricultores respondentes, 63,40%, não incentivam os exportadores com sugestões de melhoria.		●
Compartilhamento de Informação				
3 Nos informamos nossa contraparte com antecedência sobre necessidade de mudanças.	Os exportadores declararam que informam com antecedência seus produtores agrícolas sobre necessidades de mudanças, este procedimento ocorre diariamente e abrange não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café.	56,70% dos agricultores respondentes afirmaram que não informam com antecedência seus exportadores sobre necessidade de mudanças.		●

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Quanto à participação da informação na parceria especificamente à realização de incentivo à contraparte com sugestões de melhoria entre exportadores e produtores agrícolas possuem também uma posição divergente. Por um lado existe um trabalho dos exportadores em incentivar, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade que incluem orientações sobre os cuidados que o produtor deve saber para cultivar um café de qualidade superior, essas orientações incluem informações sobre como realizar o plantio, a correção do solo, como realizar colheita dos grãos, secagem dos grãos e o pós-colheita de forma correta para preservar a qualidade do café produzido.

Diretamente por meio de seminários, visitas técnicas ou mesmo pelo contato diário com os produtores ou indiretamente por de palestras técnicas em conjunto com a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Adicionalmente, os exportadores incentivavam visitas pontuais de engenheiros agrônomos às fazendas de cafés especiais dos produtores agrícolas, visando aprimorar o processo produtivo, pós-colheita.

Pelo lado dos produtores agrícolas, 63,40%, não percebem esta informação como importante.

Quanto ao compartilhamento de informação na parceria especificamente ao ato de informar a contraparte com antecedência sobre necessidade de mudanças também foi verificado que exportadores e produtores agrícolas possuem posições divergentes. Do lado dos exportadores estes afirmaram que informaram com antecedência seus produtores agrícolas sobre as necessidades de mudanças. Este procedimento ocorre com frequência diária e abrange não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café, por exemplo: (i) quando o produtor coloca lenha verde no secador e a fumaça passa para o café; (ii) quando se encontra alguma substância estranha no lote do café; ou (iii) quando o café apresenta problema de umidade.

Do lado dos produtores agrícolas, 56,70%, afirmaram que não informam com antecedência seus exportadores sobre necessidade de mudanças.

Em relação ao construto: “Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores”, verificou-se que das duas questões apresentadas houve divergência em ambas as respostas fornecidas pelos exportadores e produtores agrícolas, conforme apresentado no **Quadro 23**.

Quadro 23 – Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Processo de Seleção de Produtos				
1.Quão abrangente é seu processo de seleção de produtos para	Os exportadores consideram que não existe um processo abrangente para seleção de	68,30% dos respondentes consideram que não tem um processo de seleção de		●

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Abordagem Qualitativa Síntese das Percepções dos Exportadores	Abordagem Quantitativa Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
exportação em comparação com o que você considera a melhor prática.	produtos para exportação em comparação com o eles consideram a melhor prática. O que de fato existe na percepção deles são regras para seleção de produtos.	produtos para exportação abrangente em comparação com o que consideram a melhor prática.		
Processo de Seleção de Fornecedores				
2. Quão abrangente é seu processo de seleção de fornecedores ou exportadores em comparação com o que você considera a melhor prática	Os exportadores o processo de seleção de produtores agrícolas deve atender a duas etapas: (i) Etapa Documental e (ii) Etapa Específica. Após o atendimento da primeira etapa o produtor agrícola estará cadastrado na(s) organização(ões), mas se trabalhar como com café especial dependerá do trabalho que ele desenvolverá no sítio ou fazenda	78,30% dos respondentes consideram que processo de seleção de exportadores é altamente limitado em comparação com consideram a melhor prática.		●

Fonte: Dados da pesquisa (agosto e setembro de 2017).

Em relação ao processo de seleção de produtos, exportadores e produtores apresentaram respostas divergentes. Do lado dos exportadores eles consideram que existe um processo para seleção de produtos para exportação, mas este não é tão abrangente em comparação com o que eles consideram a melhor prática. Na percepção dos exportadores o que de fato existe são duas regras para seleção de produtos indicadas a seguir: (i) os cafés especiais devem ser produzidos dentro da indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas; e (ii) os cafés especiais devem ter uma pontuação mínima de qualidade de 83 pontos (Exportador A) e 84 pontos (Exportador B). Cabe destacar que em relação ao item ii são realizadas análises sensoriais do café a fim de avaliar se o produto atende aos requisitos mínimos de qualidade. Neste caso atingir mínimo 83 pontos de acordo a tabela de classificação estabelecida pela SCAA. Essa avaliação por análise sensorial é realizada por um processo contínuo e efetuada a cada lote de café entregue aos exportadores.

A análise sensorial² visa avaliar com precisão um determinado lote de café com o objetivo de possibilitar a correta caracterização deste. Essa análise obedece a protocolos específicos, de acordo com a metodologia estabelecida pela SCAA na qual podem ser avaliados até 11 (onze) atributos que incluem: (i) fragrância/aroma; (ii) uniformidade; (iii) ausência de defeitos; (iv) doçura; (v) sabor; (vi) acidez; (vii) corpo; (viii) finalização; (ix) equilíbrio; (x) defeitos; e (x) avaliação global do café (SCAA, 2018).

Em contrapartida, 68,30% dos produtores agrícolas respondentes consideram que não há um processo de seleção de produtos para exportação abrangente em comparação com o que consideram as melhores práticas.

Esta posição dos exportadores de decidirem em selecionar em primeiro plano que tipo de café e com quais características necessitam trabalhar antes mesmo de selecionar seus fornecedores estratégicos, optando em selecioná-los em segundo momento corrobora com a referencial teórico sobre processo de seleção de produto (SPEKMAN, 1988).

Por um lado, existe uma diversificada oferta de cafés especiais que é dominada por uma ampla gama de fornecedores da região da Mantiqueira de Minas representantes dos cafés adquiridos pelos exportadores e que são críticos para o sucesso das ofertas exportáveis de cafés especiais.

Por outro lado, 68,30% dos agricultores respondentes estão altamente insatisfeitos com o processo de seleção de produtos com o que consideram as melhores práticas. Trata-se de um processo que ainda precisa ser melhorado, tal posição pode estar relacionada ao fato de a demanda de cafés especiais na região da Mantiqueira de Minas ser dominada por poucos compradores e um ampla quantidade de vendedores, o que caracteriza uma competição imperfeita, em economia esta forma de mercado é denominada de oligopsônio o que pode ser considerado crítico para este processo.

Em relação ao processo de seleção de fornecedores, exportadores e produtores também apresentaram respostas divergentes.

Do lado dos exportadores este processo de seleção de produtores agrícolas é constituído de duas etapas: (i) uma primeira etapa – documental e uma segunda etapa específica. Na primeira etapa o agricultor precisa: (i) realizar o cadastro como

² Para saber mais sobre análise sensorial, ver: <http://www.scaa.org/?page=resources&d=cupping-protocols>.

produtor agrícola nas organizações exportadoras; (ii) apresentar a documentação de registro de propriedade; e (iii) estar localizado dentro da região da Mantiqueira de Minas. Já na segunda etapa – específica, após o atendimento da primeira etapa, o produtor agrícola já estará cadastrado nas organizações exportadoras, mas produção de café especial vai depender do trabalho dele na fazenda ou sítio para promover melhorias na qualidade do produto, no desejo de desenvolver um relacionamento de longo prazo de estreita interação e proximidade com seu exportador que será crucial para desenvolver uma relação de parceria.

Do lado dos produtores agrícolas, 78,30% dos respondentes consideram que o processo de seleção de exportadores é altamente limitado em comparação com o que consideram a melhor prática. Essa posição pode estar relacionada pelo fato de existir na região um oligosônio onde existem dois 2 (dois) compradores (exportadores) e vários vendedores (agricultores) de cafés especiais o que pode também ser considerado crítico para este processo de seleção, já que não existe muitas opções de escolhas de exportadores. Deve ser lembrado que em última análise existe um número bastante limitado de exportadores de cafés negociando com um número bastante elevado de potenciais fornecedores isto cria uma relação desigual em termos de poder de negociação.

A subjetividade da relação de parceria é eliminada por critérios de avaliação dos cafés negociados e pela estabilidade dos produtores de cafés no fornecimento de produtos de qualidade.

Este processo de seleção de produtos e fornecedores, ainda que não seja tão abrangente, representa papel de grande relevância, pois serve para mitigar o oportunismo de forma a contribuir para o sucesso da parceria, o que corrobora com o identificado no referencial teórico (KALE; DYER; SINGH, 2002; MEDINA-MUÑOZ; GARCÍA-FALCÓN, 2000; MONCZKA et al., 1998; SPEKMAN, 1988).

Por fim, há de se observar que parcerias bem-sucedidas com fornecedores estão associadas à existência de um processo de seleção de produtos e fornecedores (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; LETTICE; WYATT; EVANS, 2010; MOHR; SPEKMAN, 1994).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões finais do presente trabalho de pesquisa com base nas respostas obtidas a partir da percepção dos exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas, conforme discutidos no Capítulo 5, bem como as principais limitações da pesquisa com sugestões para o aprofundamento da pesquisa e possível continuidade futura.

6.1.1. Considerações Finais

A proposta deste trabalho partiu do pressuposto de que a relação de parceria entre compradores e fornecedores no âmbito da cadeia de suprimentos representa uma importante alternativa estratégica na busca de obtenção de vantagens competitivas no mundo dos negócios cada vez mais globalizado e que o sucesso desta parceria pode estar associado a alguns fatores de sucesso cuja temática ainda é pouco explorada no contexto do agronegócio brasileiro.

Diante desse pressuposto, o propósito do presente trabalho de pesquisa foi estudar os fatores associados ao sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de produto diferenciado, neste caso, o café especial produzido na região da Mantiqueira de Minas, região conhecida por produzir cafés de alta qualidade, baseado no modelo conceitual adotado de Monczka et al. (1998) que descreve que o sucesso na parceria pode estar associado à quatro dimensões: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores focados na estratégia da cadeia de suprimentos.

A pesquisa foi realizada por meio de duas abordagens distintas: qualitativa para exportadores e quantitativa para os produtores agrícolas de cafés especiais, que buscou captar sob ambas perspectivas a presença de fatores de sucesso relacionado a esta parceria.

Neste sentido, o presente trabalho tratou de: (i) caracterizar os exportadores e produtores agrícolas da região; (ii) verificar o envolvimento deles com a atividade exportadora; (iii) ouvir as percepções de ambos exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais com base no modelo conceitual adotado.

Sob a perspectiva das análises estatísticas, os resultados deste estudo mostram que o sucesso na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas estão relacionados aos seguintes fatores: confiança, qualidade da informação e compartilhamento de informação. Esses fatores têm uma influência estatisticamente significativa no sucesso da parceria, indicando que a influência é positiva, ou seja, quanto mais fortes são os atributos na parceria, melhor será o comportamento na comunicação e maior será o sucesso na parceria.

A confiança juntamente com os fatores qualidade da informação e compartilhamento de informação são os fatores determinantes para o sucesso de parceria entre exportadores e produtores agrícolas, sendo benéfica para ambos os lados, pois existe uma relação ganha-ganha, ou seja, quanto maior for a confiança na parceria, maior será a qualidade da informação e seu compartilhamento.

O fator interdependência possui baixa influência no sucesso da parceria e os demais fatores analisados não têm influência significativa no sucesso da parceria.

Dessa forma, os resultados da perspectiva estatística mostraram que 3 fatores pertencentes aos dois primeiros construtos: (i) atributos da parceria e (ii) comportamento na comunicação têm influência significativa no sucesso na parceria. Os demais fatores pertencentes aos dois últimos construtos: (i) técnicas de resolução de conflitos; e (ii) processo de seleção de produtos e fornecedores não têm influência significativa no sucesso da parceria.

Sob a perspectiva da análise comparativa das respostas dos exportadores e dos produtores agrícolas, os resultados mostraram que convergem na percepção dos dois lados que os fatores: confiança, cooperação, comprometimento (com exceção do item 2), interdependência, qualidade da informação, participação da informação (com exceção do item 4), compartilhamento da informação (com exceção do item 3), colaboração e compromisso são significantes no sucesso na parceria. Os demais fatores, na percepção dos dois lados, não são significantes no sucesso da parceria.

Dessa forma, os resultados da perspectiva comparativa mostraram que 9 fatores pertencentes aos três primeiros construtos: (i) atributos da parceria; (ii) comportamento na comunicação; e (iii) técnicas de resolução de conflitos são percebidos pelos dois lados como significantes no sucesso na parceria. Os demais fatores não são percebidos por ambos os lados como significantes para o sucesso da parceria.

Os fatores do construto: processo de seleção de produtos e fornecedores não têm influência no sucesso da parceria sob a perspectiva na análise estatística e da análise comparativa.

Os resultados indicam que a resolução conjunta de problemas e a busca de um acordo consensual entre ambas as partes seguem em direção construtiva em um modelo de colaboração em que os dois lados na parceria ganham é preferível aos métodos confrontação na resolução de conflitos.

O processo de seleção de produtos e fornecedores não foram considerados tão abrangentes em comparação com o que os dois lados da parceria consideram a melhor prática, havendo, portanto, uma necessidade de desenvolvimento de estratégias que visem aprimorar este processo.

Os resultados indicam que existe uma necessidade de alinhamento estratégico entre exportadores e produtores em relação aos demais fatores não identificados como significantes no sucesso na parceria a fim de melhorarem seus processos.

Dado que se obteve dois resultados distintos na pesquisa sob a perspectiva da análise estatística e da análise comparativa, considera-se, em última análise, que o resultado da pesquisa sob a perspectiva estatística seja a mais apropriada para este estudo, pois permite demonstrar a influência de cada fator no sucesso da parceria, o que não é possível sob a ótica da análise comparativa.

6.1.2. Limitações da Pesquisa

Algumas limitações foram encontradas à realização desta pesquisa. Dentre as quais, cabe destacar:

- (a) inicialmente previa-se alcançar uma grande quantidade de produtores agrícolas de cafés especiais como respondentes da pesquisa, entretanto, dadas às dificuldades de: (i) acesso à região com poucas opções de transporte; (ii) a dispersão dos produtores na região da Mantiqueira de Minas; (iii) a falta de identificação dos agricultores como produtores de cafés especiais na região; (iv) a não utilização do questionário eletrônico pelos produtores agrícolas, sendo preferível o questionário impresso; (v) a dificuldade de entendimento da pesquisa por parte de alguns produtores agrícolas; e (v) a recusa de alguns

- produtores em participar da pesquisa, reduziram bastante a possibilidade de se obter um número maior de produtores agrícolas respondentes da pesquisa;
- (b) demora de mais dois meses e meio para os exportadores aceitarem os pedidos de entrevistas;
 - (c) apenas duas organizações exportadoras foram identificadas e encontradas em toda a região, o que restringiu muito as fontes de informações sob a ótica dos exportadores;
 - (d) os exportadores eram competidores entre si, o entrevistado B optou por ser o mais comedido em suas respostas, com o propósito de não ser identificado na pesquisa, nesta mesma linha de pensamento também não foi autorizado tirar fotos de qualquer natureza;
 - (e) em virtude da escassa literatura da aplicação deste modelo conceitual no Brasil não foi possível realizar uma revisão da literatura no País;
 - (f) houve uma dificuldade em saber de fato qual é a quantidade total de produtores agrícolas de cafés especiais existentes na região, visto que não há uma base de dados de acesso ao público com essa informação;
 - (g) restrições de tempo e orçamentárias para ampliar a pesquisa, visando atingir um número maior de produtores agrícolas respondentes.

Por fim, por se tratar de um estudo de caso que se refere ao contexto da relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de um único produto e de uma região específica, os resultados desta pesquisa não podem ser extrapolados e generalizados para outras áreas do conhecimento.

6.1.3. Contribuições do Estudo

Considerando que esta pesquisa abordou uma temática ainda pouco estudada no contexto do agronegócio brasileiro, confirmada pela escassez de estudos no País que abordem essa problemática sob a perspectiva de compradores e fornecedores no âmbito da cadeia de suprimentos, acredita-se que este trabalho possa contribuir para futuras pesquisas da relação de parceria entre compradores-

fornecedores no campo do agronegócio brasileiro para outros tipos de produtos agrícolas.

Dessa forma, ressalta-se a seguir as contribuições que estão correlacionadas com os objetivos deste trabalho:

- (a) caracterização geral dos exportadores e produtores agrícolas de cafés especial da região da Mantiqueira de Minas;
- (b) identificação dos fatores de sucesso da parceria entre ambos;
- (c) caracterização do café especial como produto de elevada qualidade que permite ganhos acima dos cafés tradicionais;
- (d) o crescimento da atividade exportadora oriunda desta parceria;
- (e) principais convergências e divergências desta parceria.

Em termos de tomada de decisão, esta pesquisa fornece insumos para exportadores e produtores que pretendem iniciar uma parceria de sucesso.

Pode ainda, contribuir, com elaboração de resumo sintético sobre os principais fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas que trabalham com cafés especiais e que desejam entender o modelo de sucesso de parceria no modelo utilizado.

De forma mais ampla, deseja-se que os resultados deste trabalho possam contribuir com sugestões que visem melhorar a parceria entre exportadores e produtores agrícolas, na identificação de pontos de melhoria na relação de parceria entre ambos no âmbito do modelo conceitual adotado. Uma vez compreendido, o modelo, ambas as partes poderão constituir uma parceria de maior proximidade e de maior engajamento, obtendo ganhos mútuos e contribuir para maior competitividade no cenário internacional, aperfeiçoando os resultados de exportação do café especial produzido na região.

6.1.4. Perspectivas de Futuros Estudos

Esta pesquisa abordou os fatores relacionados ao sucesso da parceria de entre exportadores e produtores agrícolas no que tange aos aspectos comportamentais da parceria, temática ainda pouco estudada, no contexto do agronegócio brasileiro.

Para perspectivas de futuros trabalhos de pesquisa, sugere-se empregar outros modelos conceituais que incluam avaliar além dos aspectos comportamentais, a influência de aspectos econômicos relacionados ao sucesso da parceria.

Não obstante, as dificuldades de acesso do estudo, a extrapolação da pesquisa para outros segmentos no contexto do agronegócio brasileiro seria uma perspectiva muito interessante a ser estudada, podendo-se adotar o mesmo modelo conceitual ou outros modelos com distintas dimensões, incluindo inclusive estudo de casos multivariados afim de possibilitar uma maior amplitude e dimensões de comparações sob diferentes aspectos.

6.1.5. Sugestões de Formulação de Políticas Públicas para o Setor

Como contribuição para proposição de políticas públicas para o setor, sugere-se:

- (i) visto que está em pleno crescimento as exportações de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas e que, o volume produzido na região, ainda é considerado pequeno para atender a demanda do mercado externo, sugere-se ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) a adoção de ações e programas que visem incentivar, estimular, fortalecer o crescimento e o desenvolvimento, bem como o aumento da capacidade de produção de café especiais dessa região produtora ou mesmo a criação de outros polos competentes para produção e exportação de cafés especiais;
- (ii) visto que tem sido empregados esforços individuais entre exportadores e produtores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas para aprimorarem a qualidade do café na região para exportação, sugere-se a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) o desenvolvimento de políticas de apoio, programas e incentivos de forma mais abrangente que visem melhorar a qualidade do café especial produzido nessa região;
- (iii) visto que a região está em pleno crescimento das exportações, sugere-se aos exportadores buscar a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), executora do projeto setorial de promoção de exportações em

parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), para se tornarem membros deste projeto, a fim de participarem das ações nacionais e internacionais de promoção comercial de exportações desenvolvidas por este, inclusive com a inclusão desses exportadores, como representantes do Comitê Gestor, responsáveis pela governança do projeto.

Além disso, como iniciativa de *benchmarking*, pode-se adotar o modelo bem-sucedido do construto comportamento de comunicação da parceria entre exportadores e produtores agrícolas da região, a fim de que este possa ser extrapolado para outros setores do agronegócio brasileiro.

7 REFERÊNCIAS

- ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: an organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582–614, 2016.
- ALDRICH, H. E. Organizations and Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 320–326, 1979.
- AMBROSE, E.; MARSHALL, D.; LYNCH, D. Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 12, p. 1269–1290, 2010.
- ANAND, E. N.; RAM, N.; BENDOLY. Coopetitive buyer–supplier relationship: an investigation of bargaining power, relational context, and investment strategies. *Decision Sciences*, v. 42, n. 1, p. 93-127, 2011. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 93–127, 2011.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 319, p. 18–34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62–74, 1984.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **The Journal of Marketing Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.
- ANDERSON, M. L. The role of interorganizational relationships in public sector innovation : the case of the Community Risk Intervention Teams. p. 1–30, 2014.
- ANDRADE, H. C. C. et al. Atribuição de sentidos e agregação de valor: insumos para o turismo rural em regiões cafeeicultoras. **Revista Brasileira de Ecoturismo, São Paulo**, v. 8, n. 2, p. 333-346, 2015.
- ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. Estatísticas. Disponível em: <<http://abic.com.br/estatisticas>> Acesso em: 17 mai. 2017.
- APROCAM. Os 25 municípios que formam a área demarcada. Carmo de Minas, 2017. Disponível em: < <http://www.mantiqueirademinas.com.br/region>>. Acesso em: 3 set. 2017.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTH, G. M. P. A leitura do café: suas possíveis relações matemáticas e a perspectiva de gênero The reading of coffee: its possible mathematical relations and the prospect of gender. **Educar**, n. 35, p. 153–164, 2009.
- BAUER, C.; COLGAN, J. Planning for electronic commerce strategy: an explanatory

study from the financial services sector. **Logistics Information Management**, v. 14, n. 1/2, p. 24–32, 2001.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BECHTEL, Christian; JAYARAM, Jayanth. Supply chain management: a strategic perspective. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 15-34, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. DO P. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. Especial, p. 37–50, 2010.

BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO-GALLEGO, R. Smallholder Farmers in the Speciality Coffee Industry: Opportunities, Constraints and the Businesses that are Making it Possible. **IDS Bulletin**, v. 46, n. 3, p. 29–44, 2015.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **The Social Life of Information: Updated, with a New Preface**. Harvard Business Review Press, 2017.

BREWER, Neil; MITCHELL, Patricia; WEBER, Nathan. **Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles**. International journal of conflict management, v. 13, n. 1, p. 78-94, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Burlington: Ashgate, 2005.

BURT, D.; DOBLER, D.; STARLING, S. Buyer–Supplier Relationships. **World Class Supply Management**, p. 79–99, 2003.

CAI, Deborah; FINK, Edward. Conflict style differences between individualists and collectivists. **Communication Monographs**, v. 69, n. 1, p. 67-87, 2002.

CAMPBELL-HUNT, C. What have we learned about generic competitive strategy? a meta-analysis. **Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J**, v. 21, n. August 1996, p. 127–154, 2000.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

CARVALHO, A. Histórico do desenvolvimento do cultivo do café no Brasil. **Documentos IAC**, v. 34, p. 1–7, 1993.

CARVALHO, Jose Marcio; PAIVA, Ely Laureano; VIEIRA, Luciana Marques. Quality attributes of a high specification product: evidences from the speciality coffee business. **British Food Journal**, v. 118, n. 1, p. 132-149, 2016.

CASTRO, M. DE; BULGACOV, S.; HOFMANN, V. E. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná**. RAC - Revista de Administração Contemporânea. **Anais...**Rio de Janeiro: 2011

- CHOUDHARY, A. K. et al. Knowledge management and supporting tools for collaborative networks. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 1953–1957, 2013.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. D. O.; HAGELAAR, G. Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 216–224, 2006.
- CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. A Contingency perspective of communication, conflict resolution and effort in buyer-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 1, p. 18–34, 2004.
- COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907–931, 2004.
- CONTRACTOR, J. F.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v. 11, p. 485–502, 2002.
- CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Série histórica: Exportação de Café. 2014
- COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. **The international journal of logistics management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.
- COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- CROPPER, S. et al. The oxford handbook of inter-organizational relations. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, p. 1–808, 2008.
- COUTINHO, Luciano et al. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. **Brasília**, v. 1601, p. 188, 2002.
- DEEHOUSE, D. L. To be different, or to be the same? it's a question (and theory) of strategic balance. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 147–166, 1999.
- DEVLIN, G.; BLEACKLEY, M. Strategic alliances-Guidelines for success. **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, p. 18–23, 1988.
- DUBÉ, L.; PARE, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendation. v. 27, n. 4, p. 597–636, 2014.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 505–530, 1995.
- DWYER, R.; SCHURR, F. P. H. S.; OH, S. Buyer-seller developing relationships. **American Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.

- EBRAHIM-KHANJARI, N.; HOPP, W.; IRAVANI, S. M. R. Trust and information sharing in supply chains. **Production and Operations Management**, v. 21, n. 3, p. 444–464, 2012.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136–150, 1996.
- ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205–218, 2001.
- EVAN, W. M. Toward a theory of inter-organizational relations. **Management Science**, v. 11, n. 10, p. 217–230, 1965.
- FANG, S.-C.; HU, C.-K. Inter-organizational Relationship Coevolution. **Institute of International Business Working Paper**, p. 1–12, 2007.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. Competitividade no agribusiness brasileiro. **São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP**, v. 1, p. 196, 1998.
- FLEUREN, B. H. M. J. **Bensaou's buyer-supplier relationships: an exploratory study to factors and conditions**. [s.l.] Open University of the Netherlands, 2011.
- FOSSAS-OLALLA, M.; MINGUELA-RATA, B.; ESCOT-MANGAS, L. **Cooperation strategy in buyer-supplier relationships and its effect on buyer performance**. In: **Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013**. Barcelona, Spain, June 17. 2013: [s.n.].
- FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. S.; FRAYER, D. J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 47–63, 1996.
- FYLAN, Fiona. Semi-structured interviewing. **A handbook of research methods for clinical and health psychology**, p. 65-78, 2005.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, n. 1985, p. 281–304, 1985.
- GANESAN, S. Determinants of long-term in buyer-seller orientation relationships. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. April, p. 1–19, 2011.
- GAUTIER, P. Inter-organizational relationships and supply chain performance: Case study of the subsidiary company of a car parts manufacturer. **Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2010, IMECS 2010**, v. III, p. 1685–1690, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAHAM, P. Saying“ no” to compromise;“ yes” to integration. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1007–1013, 1998.
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A Knowledge accessing theory of strategic

alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 61–84, 2004.

GRAS, CARLA; HERNÁNDEZ, V. **El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización**. Buenos Aires: [s.n.].

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

HA, B. C.; PARK, Y. K.; CHO, S. Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers Its effect on collaboration and logistics efficiency. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1–2, p. 56–77, 2011.

HANDFIELD, R. B. A resource dependence perspective of just-in-time purchasing. **Journal of Operations Management**, v. 11, n. 3, p. 289–311, 1993.

HARTLEY, J. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 1, p. 57–70, 1997.

HECKMANN, Peter; SHORTEN, Dermot; ENGEL, Harriet. Supply chain management at 21. **Transportation & Distribution**, v. 19, p. 1-9, 2003.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the marketing impact channel. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 1, p. 45–61, 2011.

HOLMBERG, S. R.; CUMMINGS, J. L. Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. **Long Range Planning**, v. 42, n. 2, p. 164–193, 2009.

IŠORAITĖ, M. Importance of strategic alliances in company 's activity. **Intellectual Economics**, v. 1, n. 5, p. 39–46, 2009.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex Post opportunism. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1684–1701, 2003.

JOHNSON, J. L.; SOHI, R. S. The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, n. 4, p. 299–318, 2001.

JOHNSON, J. T.; BARKSDALE, H. C.; BOLES, J. S. Factors associated with customer willingness to refer leads to salespeople. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 257–263, 2003.

JOSHI, A. W.; STUMP, R. L. Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 16, n. 4, p. 334–352, 2009.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.

KANNAN, V. R.; CHOON TAN, K. Buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 10, p. 755–775, 2006.

KAUSER, S.; SHAW, V. **The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances**. [s.l.: s.n.]. v. 21

KEHLER, N. Interorganizational relationships and learning. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, v. 1, p. 2008, 2004.

KIESSLING, T.; HARVEY, M.; GARRISON, G. The importance of boundary-spanners in global supply chains and logistics management in the 21st century. **Journal of Global Marketing**, v. 17, n. 4, p. 93–115, 2004.

KILDUFF, M.; BRASS, D. J. Organizational social network research: core ideas and key debates. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 317–357, 2010.

KIM, K. K. et al. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 863–869, 2010.

KINDERIS, R. Strategic alliances: their definition and formation. **Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 5, p. 106–128, 2013.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KRAUSE, D. R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 2, p. 205–224, 1999.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348–356, 1995.

LA LONDE, Bernard J.; MASTERS, James M. Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 24, n. 7, p. 35-47, 1994.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. So you think you want a partner? **Marketing Management**, v. 5, n. 2, p. 25–41, 1996.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1–2, p. 145–173, 2006.

LETTICE, F.; WYATT, C.; EVANS, S. Buyer-supplier partnerships during product design and development in the global automotive sector: Who invests, in what and when? **International Journal of Production Economics**, v. 127, n. 2, p. 309–319, 2010.

LI, D. et al. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 315–334, 2008.

LI, J.; LAM, K. Culture Affect The Behavior Case and Performance of of Joint. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 1, p. 115–131, 2001.

LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 104–113, 2004.

LIN, X.; MOLANO, W. T. Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 179–196, 1998.

LIU, Y. et al. How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 355–367, 2012.

LU, Dawei. **Fundamentals of supply chain management**. Bookboon, 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, SP: EPU, 1988.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19–38, 1996.

MAGALHÃES, M. A. DE. Preços de commodities e nível de atividade em uma pequena economia aberta: evidências empíricas para o estado do Espírito Santo. **Economia e Sociedade**, v. 3, n. 43, p. 533–566, 2011.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Projeções do Agronegócio - Brasil 2015/16 a 2025/26. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica/projecoes-do-agronegocio>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MARTINS, Ana Luiza. **História do café**. Editora Contexto, 2012.

MAYRING, P.H. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung [Introdução à pesquisa social qualitativa]. (5ª ed.). Weinheim: Beltz. In: GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. Psicologia: Teoria e Pesquisa vol.22, n.2, pp. 201-209. 2006.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24–59, 1995.

MCCUTCHEON, D.; STUART, F. I. Issues in the choice of supplier alliance partners. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 3, p. 279–301, 2000.

MEDINA-MUÑOZ, D.; GARCÍA-FALCÓN, J. M. Successful relationships between hotels and agencies. **Annals of Tourism Research**, v. 27, n. 3, p. 737–762, 2000.

MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MENTZER, JOHN T., SOONHONG MIN, AND Z. G. Z. The nature of interfirm partnering in supplychain management. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 549–

568, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. Simon and Schuster, 2005.

MOCKLER, R. J. Multinational strategic alliances: a manager's perspective. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 391–405, 1997.

MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36–51, 1990.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135–152, 1994.

MONCZKA, R. M. et al. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553–577, 1998.

MONCZKA, R. M. et al. **Purchasing and supply chain management**. Cengage Learning, 2015.

MONTOYA, M. R. S. **Estratégia da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314–328, 1992.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

MORAES, R. Análise de Conteúdo: limites e possibilidades. In: ENGERS, M.E.A. (Org). **Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1994.

MOREIRA, Cássio Franco. **Caracterização de sistemas de café orgânico sombreado e a pleno sol no sul de Minas Gerais**. 2003. 78f. Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2003.

seMOREIRA, Carlos Diogo. **Planeamento e estratégias da investigação social**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

MOSAKOWSKI, E. A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: an empirical examination of the focus and differentiation

- strategies in entrepreneurial firms. **Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 819–839, 1993.
- NAIR, A.; NARASIMHAN, R.; BENDOLY, E. Coopetitive Buyer-Supplier Relationship: An Investigation of Bargaining Power, Relational Context, and Investment Strategies. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 93–127, 2011.
- NAKOS, G.; BROUTHERS, K. D. International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 124–137, 2008.
- NOGUEIRA, Caroline Mendonça. **Estratégias de posicionamento no ramo de cafés especiais**. 2013. 106f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem UFRJ**, v. 16, n. 4, p. 569–576, 2008.
- OLIVEIRA, J. S.; ELIAS, T. J.; LESSA, M. B. Café especial: agregação de valor ao tradicional café. **Revista Eletrônica de Comunicação**, v. 5, n. 1, p. 1–8, 2008.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.
- OU, C. S. et al. A structural model of supply chain management on firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 5, p. 526–545, 2010.
- OVIDIU, B. et al. The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. **International Journal of Trade Economics and Finance**, v. 1, n. 2, p. 173–178, 2010.
- PAIVA, E. L.; PHONLOR, P.; D'AVILA, L. C. Buyer-Supplier relationship and service performance: an operations perspective analysis. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 77–88, 2008.
- PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1108–1136, 2011.
- PEREIRA, Leonel Molero. **Modelo de formação de preços de commodities agrícolas aplicado ao mercado de açúcar e álcool**. 2009. 209 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3–4, p. 371–388, 2005.
- PETERSEN, K. J.; RAGATZ, G. L.; MONCZKA, R. M. An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 41, n. 2, p. 14–25, 2005.

- PONCIANO, N. J. et al. **Dinâmica da cadeia agroindustrial do café (coffea arabica l.) brasileiro após a desregulamentação**. In: 46th Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brasil. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). **Anais...2008**
- PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603–609, 1974.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **HarvardBusinessReview**, 1996.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 67–87, 1987.
- PROVAN, K. G.; SKINNER, S. J. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 202–212, 1989.
- RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206–235, 2002.
- RALLIS, Sharon F.; ROSSMAN, Gretchen B. Learning in the field: An introduction to qualitative research. **Learning in the field: an introduction to qualitative research**, 1998. REINHARDT, F. L.; REINHARDT, F. L. Management. 1998.
- RAŠKOVIĆ, M.; MÖREC, B. Determinants of supplier-buyer relationship competitiveness in transnational companies. **Economic and Business Review**, v. 15, n. 1, p. 5–31, 2013.
- RATI, Fernando Rezende Silva Neves. **O café brasileiro: um panorama do setor e suas tendências para 2020**. 2015, 138f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
- REINHARDT, F. L. Environmental product differentiation: implications for corporate strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 43–73, 1998.
- REIS GUIMARÃES, Elisa; GONZAGA DE CASTRO JÚNIOR, Luiz; CARVALHO DE ANDRADE, Helga Cristina. A TERCEIRA ONDA DO CAFÉ EM MINAS GERAIS. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.
- ROSSIGNOLI, Cecilia; RICCIARDI, Francesca. **Inter-organizational relationships: towards a dynamic model for understanding business network performance**. Springer, 2014.
- REVILLA, E.; KNOPPEN, D. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: the critical role of strategic supply management and trust. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 10, p. 1408–1436, 2015.

- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- ROLOFF, J.; ASSLÄNDE, M. S.; ZAMANTILI NAYIR, D. The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 1, p. 25–32, 2015.
- ROSSIGNOLI, Cecilia; RICCIARDI, Francesca. **Inter-organizational relationships: towards a dynamic model for understanding business network performance**. Springer, 2014.
- SAES, A. M. Do Vinho ao Café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas**, v. 36, n. 2, p. 7–24, 2006.
- SAES, M. S. M. S. Estratégias de diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura: a produção de pequena escala. p. 168, 2008.
- SAES, Maria Sylvia Macchione. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. 2008. 162f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.
- SÁNCHEZ-NAVAS, A.; FERRÀS-HERNÁNDEZ, X. The impact of individual relationships on performance and reformation of R&D alliances. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 8, n. 4, p. 1270–1287, 2015.
- SKEIE, Trish R. Norway and coffee. **The Flamekeeper**, n. Spring, p. 2-5, 2003.
- SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 2005.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 3, p. 317–333, 2000.
- SIQUEIRA, Tagore Villarim de. A cultura do café: 1961-2005. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 22, p. 205-270, 2005.
- SILVA, C. R. L. DA; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 47–67, 2000.
- SILVA, Eduardo Cesar; GUIMARÃES, Elisa Reis. A "terceira onda" do consumo do café. **Bureau de inteligência competitiva do café**, 2012.
- SIQUEIRA, T. V. DE. A cultura do café: 1961-2005. **BNDES Setorial. Rio de Janeiro**, v. 22, p. 205–270, 2005.
- SCCA. Specialty Coffee Association of America. History. 2017. Disponível em: <<http://scaa.org/?page=history>>. Acesso em: 3 ago. 2017.

SCAA - Specialty Coffee Association of America. Disponível em: <<http://www.scaa.org/?page=resources&d=cupping-protocols>> Acesso em: 16 mar. de 2018.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Amercian Marketing Association**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.

SOARES, B. **The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies**. 2007

ZORSOLÍS, L. E. The Management of successful strategic alliances in supply chain management networks: An empirical study of success factors in Spain. **IE Working Paper**, 2002.

SORENSEN, O.; STUART, T. E. 12 Entrepreneurship: A Field of Dreams? **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 517–543, 2008.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 2005.

SPEKMAN, R. E. Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. **Business Horizons**, v. 31, n. 4, p. 75–81, 1988.

STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, p. 256–273, 2007.

TAYLOR, A. An operations perspective on strategic alliance success factors: an exploratory study of alliance managers in the software industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 469–490, 2005.

TOFFLER, A. **The Third Wave (A terceira onda)**: Tradução João Távora, 4ª Edição, Rio de Janeiro, RJ, Record, 1980.

THOMAS, S. P. Competitive versus Collaborative : Exploring the Negotiation Strategy Impact on Relational Outcomes in Ongoing Buyer-Supplier Relationships. **Electronic Thesis & Dissertations**, p. 1–159, 2013.

THURSTON, Robert W.; MORRIS, Jonathan; STEIMAN, Shawn (Ed.). **Coffee: A comprehensive guide to the bean, the beverage, and the industry**. Rowman & Littlefield Publishers, 2013.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005.

VAN DE VEN, A. H. **On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations** **Academy of Management Review**, 1976.

VAN WIDENFELT, B. M. et al. Translation and cross-cultural adaptation of assessment instruments used in psychological research with children and families. **Clinical Child and Family Psychology Review**, v. 8, n. 2, p. 135–147, 2005.

- VANPOUCKE, E.; VEREECKE, A.; WETZELS, M. Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7–8, p. 446–461, 2014.
- VIANA, Luiz Fernando Câmara. **O savoir-faire das cafeterias na extração de cafés especiais: rotinas e processo de valoração. 2014** 116f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Distrito Federal, Brasília, 2014.
- WASHINGTON, M. G. Trust and Project Performance: The Effects of Cognitive-Based and Affective-Based Trust on Client-Project Manager Engagements. *Trust and Project Performance: the Effects of Cognitive-Based and*. 2013.
- WANG, Weihong. **Management of Buyer-Supplier Relationships in the Supply Chain-Case studies of Auto&Telem supply chains.** 2004. Tese de Doutorado. KTH Royal Institute of Technology.
- WEBER, W.; POLO, E. F. Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 99–117, 2010.
- WEI, Yi. Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances. 2007.
- WEITZ, B.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241–254, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. **The Rand Journal of Economics**, v. 17, n. 2, p. 279–286, 1985.
- WILDEMUTH, Barbara M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **The Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 450-468, 1993.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335–345, 1995.
- WU, F.; CAVUSGIL, S. T. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 81–89, 2006.
- WULF, K. DE; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. A critical review of theories underlying relationship marketing in the context of explaining consumer relationships. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 31, n. 1, p. 73–101, 2001.
- TANURE, Betania; CANÇADO, Vera Lúcia. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Economia & Gestão**, v. 4, n. 8, 2004.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods.** Sage publications, 2013.
- Yoshino, M. Y., and S. Rangan. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization.* Boston: Harvard Business School Press, 1995.

ZAMIR, Z.; SAHAR, A.; ZAFAR, F. Strategic alliances; a comparative analysis of successful alliances in large and medium scale enterprises around the world. **Educational Research International**, v. 3, n. 1, p. 25–39, 2014.

ZANKO, M. Interorganizational relations and public regulation: the case of partially mandated occupational rehabilitation networks. 1995

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1–26, 2008.

APÊNDICES**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO PRODUTOR AGRÍCOLA****APÊNDICE B ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESTRUTURADO**

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – PRODUTOR AGRÍCOLA



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV
Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA/UnB)

Pesquisa sobre fatores de sucesso da relação entre exportadores e agricultores de cafés especiais da Mantiqueira de Minas

QUESTIONÁRIO – PRODUTOR AGRÍCOLA

Objetivo

O presente instrumento é parte integrante de uma pesquisa científica a ser desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade Federal de Brasília (UnB).

Esta pesquisa dedica-se a tratar de aspectos comportamentais do relacionamento de parceria entre exportadores brasileiros e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas e tem por objetivo compreender os fatores de sucesso de parcerias bem-sucedidas.

Compromisso

As informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa somente serão utilizadas e tratadas para fins acadêmico e científico, sendo descartada seu uso para outras finalidades.

É assegurado aos participantes desta pesquisa a confidencialidade das informações concedidas, sendo que essas serão analisadas em sua totalidade sem explicitação dos respondentes.

Ao colaborar com esta pesquisa, o participante também está autorizando que resultados deste trabalho possam ser objeto de artigos e eventos acadêmicos e científicos.

Doação

Para cada questionário respondido pelo produtor agrícola será doado um quilo de alimento não perecível para instituição de caridade de sua região.

Responsáveis e contatos

Anderson J. Dib - (61) 98130-9696, andersondib@gmail.com
 José Márcio Carvalho – (61) 3107-0749, jmcarvalho@unb.br
 Campus Universitário Darcy Ribeiro - Instituto de Ciências Central (ICC) – Centro -
 Subsolo da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Sala ASS 271/10
 Brasília - Asa Norte Distrito Federal 70.910-970 Brasil

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para responder a seções I e II a seguir basta marcar a opção desejada. Na seção III, a indicação da opção de resposta varia em uma escala entre 1 a 7.

Por favor, produtor agrícola, seja o mais sincero(a) possível em sua resposta.

I – Informações sobre os Respondentes

<p>Sexo</p> <p><input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino</p>
<p>Idade</p> <p><input type="radio"/> Até 20 anos <input type="radio"/> 21 a 40 anos <input type="radio"/> 41 a 60 anos <input type="radio"/> acima de 60 anos</p>
<p>Grau de instrução</p> <p><input type="radio"/> Ensino fundamental incompleto <input type="radio"/> Ensino fundamental completo</p> <p><input type="radio"/> Médio incompleto <input type="radio"/> Médio completo</p> <p><input type="radio"/> Superior incompleto <input type="radio"/> Superior Completo</p>

II – Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora

<p>Há quanto tempo trabalha com cafés especiais?</p> <p><input type="radio"/> Até 2 anos <input type="radio"/> De 3 a 5 anos</p> <p><input type="radio"/> De 6 a 8 anos <input type="radio"/> De 9 a 11 anos</p> <p><input type="radio"/> Acima de 12 anos</p>
<p>Com que frequência seu produto é exportado?</p> <p><input type="radio"/> Não exporta <input type="radio"/> Raramente <input type="radio"/> Esporadicamente <input type="radio"/> Regularmente <input type="radio"/> Com muita frequência</p>

III – Indicadores de Sucesso

O conjunto de questões a seguir visam avaliar os indicadores de sucesso, especificamente relacionados ao sucesso na parceria e a diferença de sucesso da relação de parceria entre produtores agrícolas e exportadores de cafés especiais.

V - Comportamento na Comunicação

O conjunto de questões a seguir visam avaliar o comportamento de comunicação, especificamente relacionados à qualidade, à participação e ao compartilhamento de informações na relação de parceria entre produtores agrícolas e exportadores de cafés especiais.

Qualidade da Informação

Você produtor acredita que sua comunicação com seus exportadores é:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Oportuna	<input type="radio"/>						
	Não oportuna				Muito oportuna		
2. Precisa	<input type="radio"/>						
	Não precisa				Muito precisa		
3. Adequada	<input type="radio"/>						
	Não adequada				Muito adequada		
4. Completa	<input type="radio"/>						
	Não completa				Muito completa		
5. Crível	<input type="radio"/>						
	Não crível				Muito crível		

Participação da Informação

	Discordo Fortemente				Concordo Fortemente		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Você produtor busca informações sobre seus principais exportadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Seus exportadores de cafés especiais participam em suas atividades de planejamento e de definição de metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Você produtor participa de atividades de planejamento e definição de metas com seus exportadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Você produtor incentiva seus exportadores com sugestões de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compartilhamento de Informação

	Discordo Fortemente				Concordo Fortemente		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Você compartilha informações sobre seu negócio de exportação de cafés com seus principais exportadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Seus principais exportadores compartilham informações deles com você.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Nos informamos nossos exportadores com antecedência sobre necessidade de mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Nesta parceria com os exportadores, você espera que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Seus principais exportadores lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI - Técnica de Resolução de Conflitos

O conjunto de questões a seguir visam avaliar as técnicas de resolução de conflitos empregadas na relação de parceria entre produtores agrícolas e exportadores de cafés especiais.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESTRUTURADO



**Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV
Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA/UnB)**

Pesquisa sobre fatores de sucesso da relação entre exportadores e agricultores de cafés especiais da Mantiqueira de Minas

ENTREVISTA - EXPORTADOR

Objetivo

O presente instrumento é parte integrante de uma pesquisa científica a ser desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade Federal de Brasília (UnB).

Esta pesquisa dedica-se a tratar de aspectos comportamentais do relacionamento de parceria entre exportadores brasileiros e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas e tem por objetivo compreender os fatores de sucesso de parcerias bem-sucedidas.

Compromisso

As informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa somente serão utilizadas e tratadas para fins acadêmico e científico, sendo descartada seu uso para outras finalidades.

É assegurado aos participantes desta pesquisa a confidencialidade das informações concedidas, sendo que essas serão analisadas em sua totalidade sem explicitação dos respondentes.

Ao colaborar com esta pesquisa, o participante também está autorizando que resultados deste trabalho possam ser objeto de artigos e eventos acadêmicos e científicos.

Responsáveis e contatos

Anderson J. Dib - (61) 98130-9696, andersondib@gmail.com
José Márcio Carvalho – (61) 3107-0749, jmcarvalho@unb.br
Campus Universitário Darcy Ribeiro - Instituto de Ciências Central (ICC) – Centro -
Subsolo da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Sala ASS 271/10
Brasília - Asa Norte Distrito Federal 70.910-970 Brasil

I - Identificação do entrevistado

Cargo _____

Função _____

Idade _____ Sexo _____

Formação _____

Organização _____

Localização _____

Tempo de trabalho com cafés especiais _____

Quantidade de produtores agrícolas associados à organização que trabalham com exportação de cafés especiais _____

II - Indicadores de Sucesso

O conjunto de questões a seguir visam avaliar os indicadores de sucesso, especificamente relacionados ao sucesso na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

Sucesso na Parceria

1. Você exportador trabalha em parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais para resolverem juntos problemas que podem afetar à exportação de cafés especiais?
2. Como você avalia quão flexíveis são seus produtores agrícolas de cafés especiais aos seus pedidos feitos por você?
3. Como vocês analisam como seus fornecedores de cafés especiais se esforçam para ajudar sua organização durante situações excepcionais relacionadas à exportação?
4. Quando um pedido é feito pelo importador, você confia que os fornecedores de cafés especiais sempre cumprirão com os requisitos de qualidade para exportação feito por você? Por favor, explique.
5. Por favor, comente sobre seu grau de satisfação geral com os resultados na parceria com seus principais produtores agrícolas.

III - Atributos da Parceria

O conjunto de questões a seguir visam avaliar os atributos da parceria, especificamente relacionados à confiança, à coordenação, ao comprometimento e à interdependência na relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

Confiança

1. Você confia que esta parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é benéfica para o negócio de vocês? Em caso afirmativo, por quê?

2. Você exportador considera que não tem uma parceria justa com seus principais produtores agrícolas? Por favor, comente.
3. Você considera que sua parceria com os produtores agrícolas é marcada por alto grau de harmonia, por quê?

Cooperação

1. Por favor, como você avalia se sua parceria é bem-sucedida em negócio em termos de cooperação com seus principais produtores agrícolas.

Comprometimento

2. Por favor, poderia comentar seu grau de comprometimento sobre os seguintes itens:
 - Compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios;
 - Realização de investimentos na formação de seus fornecedores;
 - Realização de investimentos de capital em seus fornecedores;
 - Investimentos diretos em moeda nacional em seus fornecedores.

Interdependência

1. Seria fácil terminar sua parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros produtores? Por quê?
2. O tempo para você estabelecer novas parcerias com produtores agrícolas seria extremamente longo? Por quê?
3. O custo para estabelecer nova parceria com outros produtores agrícolas seria extremamente elevado? Em caso afirmativo, por quê?

IV - Comportamento de Comunicação

O conjunto de questões a seguir visam avaliar o comportamento de comunicação, especificamente relacionados à qualidade, à participação e ao compartilhamento de informações na relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

Qualidade da Informação

1. Em que medida você acredita que sua comunicação com seus produtores agrícolas é oportuna, precisa, adequada, completa e crível.

Participação da Informação

1. Você busca informações sobre seus fornecedores de cafés especiais? Por favor, comente.
2. Como seus fornecedores de cafés especiais para exportação participam em suas atividades de planejamento e de definição de metas?
3. Você participa de atividades de planejamento e definição de metas com seus produtores agrícolas?
4. Você incentiva seus produtores agrícolas com sugestões de melhoria? Em caso afirmativo, como?
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais? Em caso afirmativo, o que faz?

V - Compartilhamento de Informações

1. Você compartilha informações importantes sobre seu negócio de exportação de cafés com seus principais produtores agrícolas? Por favor, comente.
2. Seus principais produtores agrícolas compartilham informações deles com você? Pode comentar sobre isto?
3. Nos informamos nossos produtores agrícolas com antecedência sobre necessidade de mudanças?
4. Nesta parceria com os produtores agrícolas, você espera que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida. Por favor, comente.
5. Seus principais produtores agrícolas de lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio. Por favor, comente.

VII – Técnica de Resolução de Conflitos

O conjunto de questões a seguir visam avaliar as técnicas de resolução de conflitos empregadas na relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

2. Supondo que existe algum conflito com seus principais parceiros estratégicos (produtores agrícolas) com que frequência você emprega os seguintes métodos para resolver esse conflito?
 - Subestimação - evitar ou ignorar o conflito;
 - Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte;
 - Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas
 - Confrontação - impor seus interesses próprios
 - Confrontação - persuadir a outra parte de forma a satisfazer seu próprio interesse;
 - Compromisso = chegar a um acordo consensual entre ambas as partes

VIII – Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores

O conjunto de questões a seguir visam avaliar como o processo de seleção de produtos e fornecedores na relação de parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

1. Quão abrangente é seu processo de seleção de produtos para exportação em comparação com o que você considera a melhor prática.
2. Quão abrangente é seu processo de seleção de fornecedores em comparação com o que você considera a melhor prática.

IX - Verificação do Envolvimento com a Atividade Exportadora

8. Com que frequência sua organização exporta?

- Não exporta Raramente Esporadicamente Regularmente Com muita frequência

9. Quais são as formas de exportação utilizadas por sua organização?

- Não exporta Exportação indireta (por meio de comercial exportadora ou trading company)
 Exportação direta para importador Ambas formas

10. Qual é a proporção de suas exportações sobre as vendas totais (considere a média dos cinco últimos)?

Não exportamos Inferior a 10% Entre 10% a 20% Entre 20% a 50% Superior a 50%

11. Quais são seus principais países destinos de exportação?

12. No passado suas exportações cresceram significativamente? Quanto?

13. Atualmente suas exportações estão crescendo? Você pode explicar porquê?

14. Quais são as expectativas para ampliar suas exportações no futuro?