



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRPPG - PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PADR - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**DESENVOLVIMENTO RURAL**

**CRISTIANO SILVA CASSEMIRO**

**CONFLITO E COOPERAÇÃO NAS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE USINA**  
**E ENGENHO EM PERNAMBUCO**

**RECIFE**

**2013**

**CRISTIANO SILVA CASSEMIRO**

**CONFLITO E COOPERAÇÃO NAS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE USINA  
E ENGENHO EM PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, no Programa de Pós Graduação e Desenvolvimento Rural, do Departamento de Letras e Ciências Humanas da UFRPE, sob a orientação do **Prof. Dr. Romilson Marques Cabral**.

**RECIFE**

**2013**

Dedico este trabalho à minha família por acreditar nos meus objetivos. A todos os alunos e alunas do PADR que lutam por seus ideais. E a todos os professores que trabalham divulgando o conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, parentes e amigos que acompanharam de forma direta ou indiretamente o meu esforço em conseguir este novo objetivo.

Agradeço aos gestores das empresas que ajudaram na construção desse trabalho.

Agradeço aos professores e amigos que me ajudaram na conquista deste título.

A todos os professores que integram o curso de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da UFRPE.

Ao meu orientador, Professor Dr. Romilson Marques Cabral pela sua disponibilidade, profissionalismo, competência e partilha de conhecimentos.

*Descobrir que os obstáculos da vida são construídos pelas mentes fracas. Nunca deixe as dificuldades lhe vencer. Acredite nos seus sonhos.*

**Cristiano Casemiro**

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é verificar como são gerados os elementos de conflito e cooperação para assegurar uma maior interdependência de processos no elo usina/engenho. Os engenhos de cana de açúcar fazem parte da história econômica do estado de Pernambuco. Seguem-se a esses os Engenhos Centrais e após àqueles as Usinas. A dissertação procura resgatar as relações entre usina e engenho observando elementos que constituem conflito e cooperação entre esses elos importantes da cadeia de produção de açúcar e álcool. No Nordeste brasileiro são inúmeras as usinas e os engenhos. O estudo observou apenas as relações entre dois entes da Zona da Mata Sul do estado de Pernambuco. A abordagem foi qualitativa e descritiva com vistas a uma análise exploratória. Os instrumentos de coleta de dados foram: entrevistas com técnicos e gestores da usina e do engenho; suportadas por questionários semiestruturados e observação direta do ambiente investigado. A análise dos resultados foi feita usando a técnica de análise de conteúdo onde inferências foram extraídas a partir das falas dos sujeitos, codificadas com base nas variáveis abaixo descritas. Foi usado como marco teórico, fundamentos da cadeia de suprimento suportados por categorias de análise associadas à cooperação e conflito com referência em autores como: Alcântara e Pigatto (2006), Costa (2008), Batalha (2011), Blackwell (2001), Bowersox e Closs (2006). Esta investigação conseguiu identificar os fatores que têm condicionado os relacionamentos entre comprador e o fornecedor de cana-de-açúcar através da utilização de sete variáveis para identificar os elementos de conflito e cooperação, que foram: confiança, comprometimento, poder e dependência, comunicação, adaptação e investimentos específicos. Foi possível perceber que mesmo tendo vários elementos determinantes de conflitos nesse elo da cadeia de suprimento, as insatisfações vêm sendo solucionadas através de uma comunicação amigável, e até através de cooperação econômica como adiantamentos de resultados financeiros e formação de infraestrutura para a produção e o escoamento. A usina e o engenho têm vários anos de relacionamentos de negócios e existem interesses econômicos comuns que suportam essas relações num mundo de negócios que exige para a sobrevivência, parcerias entre *stakeholders* fundamentais.

**PALAVRAS CHAVES:** cooperação, conflito, interdependência, cadeia de suprimento.

## SUMMARY

The main aim of this work is to check how the conflict and cooperation elements are generated in order to ensure a bigger interdependence of the process in the plant/mill link. The sugar cane mills are part of the economic history in the State of Pernambuco. The central mills follow these and then the Plants. The dissertation searches to reedem the relations between plant and mill observing elements that form conflict and cooperation among these important links from the sugar and alcohol production chain. There are several plants and mills in the Northeast of Brazil. This study only observed the relations between two from the Zona da Mata Sul area in the State of Pernambuco. The approach was qualitative and descriptive with views to an explanatory analisys. The data collection instruments were: interviews with technicians and managers from the plant and the mill; supported by semistructured questionnaires and a direct observation of the enquired environment. The results analisys was done by using the content analisys technique where inferences had been extracted from the individuals' speeches, coded with base in the variable as described below. It was used as a theoretic mark, the supply chain fundamental supported by analisys categories associated to cooperation and conflict with reference in authors such as: Alcântara and Pigatto (2006), Costa (2008), Batalha (2011), Blackwell (2001), Bowersox and Closs (2006). This investigation was able to identify the factors which have conducted the relationships between the sugar cane purchaser and stockist through a seven variable use in order to identify the conflicts and cooperation elements. They were: trust, commitment, power, and dependence, communication, adaptation and specific investments. It was possible to notice that even having several important elements of conflicts in this supply chain link, the dissatisfactions have been solved with a friendly communication, and even through economic cooperation such as finance results advances and infrastructure training for the production and the draining. The plant and the mill have several years of business relationships and there are common economic interests that support these relations in a business world that demands for their survival partnerships between fundamental *stakeholders*.

**KEY WORDS:** cooperation, conflict, interdependence, supply chain.







## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1 JUSTIFICATIVAS, PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS .....	14
1.1 Justificativa .....	14
1.2 Problematização do estudo de caso.....	14
1.3 Objetivos .....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	17
2.1 Cadeia de suprimento .....	17
2.2 Variáveis presentes nas relações colaborativas numa cadeia de suprimento ....	26
2.2.1 Confiança.....	27
2.2.2 Comprometimento .....	28
2.2.3 Poder e dependência.....	28
2.2.4 Comunicação .....	30
2.2.5 Cooperação e conflito .....	32
2.2.6 Adaptação.....	33
2.2.7 Investimento específico .....	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	36
3.1 Estudo de caso para a aplicação empírica de relacionamentos colaborativos comerciais.....	37
3.2 Os perfis das empresas pesquisadas: usina e engenho.....	37
3.2.1 Perfil da usina .....	37
3.2.2 Perfil do engenho .....	38
3.3 Para definição das evidências .....	39
3.4 Modelo teórico .....	40
3.5 Plano e modelo para coleta de dados .....	40
3.6 Análise qualitativa dos dados .....	41
3.7 Limitações .....	44
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1 Determinantes para a geração de elementos de conflito e cooperação: entre fornecedor e cliente.....	45
4.1.1 Confiança.....	45
4.1.2 Comprometimento.....	52
4.1.3 Poder e dependência.....	54

4.1.4 Comunicação .....	56
4.1.5 Adaptação.....	59
4.1.6 Investimento específico .....	62
5 CONCLUSÕES .....	64
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICES.....	72
ANEXO.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## INTRODUÇÃO

A história da implantação e desenvolvimento do açúcar e da matéria prima, a cana, bem como as relações entre fornecedores e compradores remontam a séculos em Pernambuco. O presente trabalho busca responder a seguinte questão: como são gerados e administrados elementos de conflito e cooperação para assegurar a manutenção das relações comerciais entre usina e engenho?

Segundo Quintas (2007) a história deu início entre o século XIV e XV em Portugal, precisamente, na Ilha da Madeira. Dessa ilha saíram as primeiras gramíneas do ouro branco (cana de açúcar) pelas mãos dos Aventureiros Portugueses para o Brasil. Mas, foi na Índia que surgiu a cana de açúcar, que se espalhou pelo mundo todo, através dos conquistadores árabes e outros mais (QUINTAS, 2007).

Segundo o autor citado foi no ano de 1516 em Pernambuco, na Ilha de Itamaracá (naquela época município de Goiana) que aconteceram os primeiros cultivos desse produto. O desenvolvimento tecnológico e institucional da produção e distribuição evoluíram de engenhos mais simples para os chamados “engenhos centrais”, precursores das atuais usinas de açúcar, que iniciaram uma nova etapa na agroindústria canavieira (EISENBERG, 1978).

Em Pernambuco existiam os produtores livres (eles produziam rapadura) e os produtores maiores que usavam técnicas mais avançadas, os quais com seus engenhos mantinham relações de venda e de compra com os Engenhos Centrais a partir de 1881 (COSTA, 2008).

Segundo Costa (2008) as relações comerciais na época dos engenhos centrais já se faziam mediante contratos para fornecer matéria prima. Essas relações se circunscreviam num mercado monopsônico, ou seja, muitos vendedores (engenhos e agricultores) e apenas um comprador (fábrica ou engenho central).

As inovações tecnológicas da modernização da agroindústria Pernambucana foram lentas, tanto na produção da cana (setor rural) quanto nos processos industriais (produção do açúcar) e as relações de conflito e cooperação já se faziam presentes desde a época dos engenhos centrais.

Mesmo com conflitos e incertezas comerciais entre empresas da mesma cadeia de produção, a colaboração se faz presente entre si. As relações de colaboração entre as empresas fornecedoras ou compradoras vão definir as atitudes de confiança entre esses agentes. No mercado tão competitivo, como nos dias atuais, as relações de colaboração estão cada vez mais presentes nos elos das cadeias de suprimentos (ALCÂNTARA E PIGATTO, 2006).

A nova dinâmica da economia pernambucana, a partir do início do Século XXI, tem contribuído para um aumento de demanda por insumos e mão de obra pela indústria nascente de outros setores econômicos como o metal mecânico. Na Zona da Mata Pernambucana essa dinâmica vem afetando também usinas e engenhos.

Em que pese essa evolução para a diversificação das atividades, ainda fazem parte dos cenários da Zona da Mata Pernambucana dezenas de usinas e inúmeros engenhos. Os elos comerciais entre esses atores se dão em forma de diferentes arranjos. O presente trabalho se restringe a analisar uma dessas relações entre uma usina e um fornecedor (engenho) na busca de relações que possibilitem obter possíveis inferências de como serão as outras relações entre os outros atores e desse modo suscitar uma pesquisa ampliada.

Analisando este novo cenário em Pernambuco, percebe-se que o estudo dos elos comerciais (na cadeia de suprimento) é de extrema importância, porque pode levar as empresas a buscarem relações colaborativas mais eficientes e eficazes. A concorrência estimula as empresas a se integrarem em redes para se tornarem mais resistentes e protegidas (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006).

Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p. 28) “as integrações entre empresas são estimuladas pela busca de eficiência e podem ser vistas como forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos”.

Este trabalho dividiu-se em quatro capítulos. O primeiro em duas seções. A primeira seção se refere à cadeia de suprimento e em seguida são apresentadas as variáveis que serão usadas para detectar os elementos de conflito e cooperação entre a usina e o engenho. No segundo capítulo é abordada a metodologia da pesquisa. No terceiro apresentam-se as análises dos resultados e o por fim a conclusão.

# 1 JUSTIFICATIVAS, PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS

## 1.1 Justificativa

O que impulsionou este trabalho tem como fundamento a questão histórica das relações comerciais entre usinas e engenhos em Pernambuco. Sabe-se da importância dos estudos da Cadeia de Suprimento especificamente as relações comerciais entre atores. A comercialização de matéria prima (cana de açúcar) entre usina e engenho são atividades que aparecem para trás (nas fazendas) e na produção final (MARTINS e ALT, 2009) e (BATALHA, 2011).

Esta pesquisa tem a cadeia de suprimento como marco teórico e, vai ser construída e desenvolvida através do estudo de caso considerado. As empresas pesquisadas estão localizadas na Mata Sul de Pernambuco e por questões éticas e profissionais os nomes das empresas não serão publicados nessa pesquisa.

As relações comerciais de conflito e de cooperação fundamentam-se nos estudos de Cadeia de Suprimento ou Supply Chain Management (SCM). Estas relações estão antes da produção final da usina (álcool e açúcar), ou seja, são atividades que movimentam o setor de suprimentos da mesma. Dentro desse contexto de atividades de suprimentos.

## 1.2 Problematização do estudo de caso

Esta seção está fundamentada em: Costa (2008), Eisenberg (1978), Quintas (2007) e Shikida et al (2002).

De acordo com as relações comerciais do tempo colonial até os dias atuais, os grandes produtores de terra sempre mantiveram forte poder em relação aos pequenos agricultores. Entretanto, o novo ambiente de competição vem favorecendo outras relações mais integrativas. Esta seção apresenta as

ações que motivaram as relações colaborativas entre quem compra (usina) e quem vende (engenhos), do período colonial até o presente.

No século XIX os engenhos centrais eram financiados por recursos estrangeiros e a produção da cana pelos senhores de engenho brasileiro. No século seguinte, em algumas partes os engenhos centrais evoluíram para as usinas de açúcar e hoje são inúmeras no nordeste do Brasil.

Pernambuco ainda possui algum destaque entre elas, principalmente pelo valor histórico da sua trajetória. Nas últimas três décadas, em função do uso do álcool em veículos, em escala internacional, esse produto passa a competir com o açúcar no mercado de commodities e com isto novas configurações tecnológicas e organizacionais vão se formando para dar conta dessa nova realidade.

No presente as relações comerciais do mercado sucroalcooleiro Pernambucano são influenciadas pelas negociações dos mercados estrangeiros. A Europa e os EUA com as suas barreiras de proteção ao mercado doméstico, moldam as relações de negociação e de gestão nas usinas e engenhos do Brasil.

As inovações tecnológicas, entre as quais, as novas formas de plantio e de colheita das usinas, são outros fatores que vão definir a forma de relacionamento entre os fornecedores de cana e os compradores.

As usinas de açúcar em Pernambuco e as suas relações com os engenhos podem variar em função da história e do poder de barganha existentes entre esses atores. O presente estudo de caso objetiva estudar um engenho (vendedor) e uma usina (comprador) de cana de açúcar. Sabendo-se que nem sempre os interesses entre atores em negociação são convergentes, mas que de acordo com o que se observa como tendência, ou seja, de maior colaboração entre as partes, o presente trabalho procura responder: *como são gerados e administrados elementos de conflito e cooperação para assegurar a manutenção das relações comerciais entre usina e engenho?*

### 1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar como são gerados e administrados os elementos de conflito e cooperação para assegurar a permanência das relações entre usina e engenho.

São objetivos específicos do trabalho:

- 1) Verificar quais os condicionantes de conflitos presentes na relação comercial entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina);
- 2) Identificar quais os condicionantes de cooperação presentes nessa mesma relação comercial.

Dessa forma concluímos a introdução e a seguir será apresentado o referencial teórico.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão tratados os conceitos de cadeia de suprimento com ênfase nas relações colaborativas expressas através das várias categorias de análise.

### 2.1 Cadeia de suprimento

O trato e o desenvolvimento do conceito aconteceu primeiramente nos anos oitenta nos EUA. Segundo Coronado (2009), naquele país a expressão surge com a denominação de Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). (CORONADO, 2009).

Canal de suprimento é um conceito que vem sendo debatido entre acadêmicos e gestores. Esse conceito está conectado não só com a logística comercial, entre comprador e fornecedor, mas com todas as empresas que dependem de um relacionamento colaborativo para atender os seus clientes (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Pode-se dizer que a Supply Chain Management (SCM), segundo Alcântara e Pigatto (2006, p.133), “é um conjunto de processos integrados, que engloba todos os elos da cadeia que estão fortemente conectados”. A cadeia atinge tanto a parte interna de uma empresa como a externa formada por diversos fornecedores e clientes para atender o agente mais importante, o consumidor final. A parte interna entende-se como sendo todos os clientes internos, os funcionários.

Segundo Batalha (2011) a cadeia de suprimentos é como uma rede de organizações, formada por meio da ligação dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são entregues ao consumidor final. A cadeia de suprimentos envolve um conjunto de informações utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida na quantidade certa, para o local certo e no tempo certo, diminuindo os custos do sistema, ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

A Cadeia de Suprimento é formada por organizações envolvidas, numa rede de empresas, para que se obtenham todos os suprimentos de que precisam para realizar suas produções e vender. O objetivo essencial de toda empresa. (NEVES; CASTRO, 2007).

De acordo com Sakamoto e Bornia (2005) o conceito de gestão de cadeia de suprimentos deve atingir todos os elos da empresa, do processamento até a distribuição e entrega ao consumidor final. Se as estratégias de diminuição de gastos forem desenvolvidos e analisados fora do conceito de gestão da cadeia de suprimentos podem trazer resultados bastante prejudiciais para todo o processo de negócio.

Na visão de Dornier (2010) a gestão da cadeia de suprimentos é uma gestão de atividades que transformam as matérias-primas em produtos intermediários e produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes. As atividades da cadeia de suprimentos vão desde os pedidos de compras, a manufatura das fábricas, a logística para diminuir o tempo, a distribuição para os centros de varejo e atacado e, do transporte até o marketing.

O formado colaborativo em rede consiste em uma forma eficaz das empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as organizações estabelecem inter-relações (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010).

As empresas manufatureiras dependem de insumos para manter os seus objetivos de produção e de gestão. Na mesma direção Alcântara e Pigatto (2006, p. 132) relatam que: “a adoção do conceito SCM está se tornando no atual modelo econômico, o mecanismo principal para a integração de processos de negócios”. O SCM tem o poder de integrar várias atividades que vão garantir o bom atendimento das necessidades dos consumidores finais e dos fornecedores.

As relações colaborativas nos mercados passaram a ser estudadas dentro da perspectiva da cadeia de suprimentos. As alianças entre empresas, com várias mudanças ao longo dos anos, passaram a ser observadas como um meio para alcançar maior vantagem competitiva (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006).

A colaboração envolve interesses de geração de valor para o cliente. As empresas de todos os segmentos ficaram convencidas de que não se pode agregar valor aos clientes em geral e ao consumidor final, sem oferecer preços menores e qualidade na logística. O agregar valor aos clientes e consumidor final está relacionado à segmentação e ao oferecimento de produtos com boa qualidade.

As novas relações obtidas a partir da Era da Informação e Comunicação vêm afetando toda a sorte de relacionamentos com ênfase no comercial. O surgimento da internet transformou o mundo dos negócios onde as transações tornaram-se mais rápidas e as informações mais eficientes. Para Bowersox; Closs; Cooper (2006, p. 20) “o que começou durante a última década do século XX e que continuará a se desdobrar no século XXI é o que historiadores irão caracterizar como o despertar da era digital ou da informação”. Também tratada como logística de entrega, esta evoluiu bastante com a internet. “Na era do comércio eletrônico, a realidade da conectividade B2B (Business to Business, negócio entre empresas) tornou possível uma nova ordem de relacionamentos de negócios chamada gestão de suprimentos” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

A visão das organizações em perceber que o trabalho colaborativo está dando certo, mudou o comportamento das empresas e de seus diretores diante da cadeia de suprimentos. Com as dificuldades comerciais, as empresas encontraram nessa cadeia uma forma de crescimento mais competitivo. A busca em ser mais dinâmico e diferente uniram fornecedores e compradores. Por isso que, “o interesse das empresas pela gestão da cadeia de suprimento vem aumentando continuamente desde os anos 1980” (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006, p. 133).

A busca em ser mais competitivo e diferente (inovador) através de estratégias comerciais fez com que mudassem os comportamentos dos gestores. Isso é porque as relações entre empresas mudaram e as regras do jogo são outras. Para Neves (1999) há uma limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento, mais precisamente em um contrato.

O alto poder de conhecimento de um grupo de gestores, não vai impedir de mudar cenários imprevistos e todas as mudanças que irão aparecer. Por

isso, que uma boa parte das empresas de hoje está mais colaborativa na questão de fornecimento de insumos e entregas de pedidos no tempo certo. Os cenários não podem ser previstos, mas podem ter uma relação comercial com menos incertezas ou, que no caso de havê-lo, que seja negociado (NEVES, 1999).

Através das atuais cadeias de suprimento, as empresas mudaram os seus comportamentos, para melhor enfrentar a competitividade comercial. “As regras do jogo mudaram e os papéis e as responsabilidades de cada membro não são mais baseadas em funções tradicionais, mas sim em responsabilidades” (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006, p. 133).

Por esse entendimento os objetivos comuns e ações táticas e estratégicas devem ser compartilhados, num cenário que impõe a colaboração entre empresas fornecedoras e compradores de produtos. Fazer parte atuante de uma cadeia de suprimentos é uma estratégia adotada pelas melhores corporações. Essa é a saída para as perdas e as buscas do sucesso nas vendas (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006).

Através da percepção ampliada. Pode-se dizer que a SCM, de acordo com Alcântara e Pigatto (2006, p. 133), significa buscar:

“intensificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos, em que as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas da perspectiva de uma única empresa, para serem feitas com vistas à cadeia produtiva como um todo”.

A contribuição da cadeia de suprimento vai além de uma simples administração de entrega de compras e de um simples modal de transporte. O poder de alcance é atrativo e satisfatório, pois, os resultados são eficazes ao longo da cadeia produtiva, principalmente ao consumidor final. Melhorando o atendimento aos clientes é possível fidelizá-lo e criar longas parcerias nos negócios comerciais.

O sucesso depende de todos porque o objetivo da (SCM) é alcançar eficiência nas operações em todos os canais da empresa. Tanto na parte interna (diversos departamentos da organização) como na parte externa de uma usina, por exemplo (MARTINS; ALT, 2009).

Na (SCM) as atividades de suprimentos são programadas com antecipação porque existem interesses de ambos os lados em reduzir as despesas com o deslocamento de compra e de venda de insumos. Entre as principais atividades de suprimento estão: 1) transportes, 2) gestão de estoques, 3) processamento de pedidos, 4) aquisição, 5) embalagem, 6) manuseio de materiais, 7) gestão de informações (MARTINS; ALT, 2009).

Como se observou anteriormente a cadeia de suprimento está relacionado a várias atividades organizacionais. As empresas dependem de outras de forma sistêmica, e não têm como trabalhar sozinhas numa administração horizontal de mercado.

Enquanto a distribuição física trata da saída de produtos da empresa para os clientes, o suprimento engloba as operações de entrada de materiais e produtos dos fornecedores para a empresa. Alguns autores preferem chamar o canal de suprimentos, de canal de fornecimento ou gestão de materiais (materials management), para não confundir com cadeia de suprimentos. Mas, para Batalha tem o mesmo significado (BATALHA, 2011).

Neste trabalho são apresentadas as relações de negócio entre duas empresas, onde a transação de suprimento (ou elo da cadeia) se dá entre a transformação de matérias-primas (cana-de-açúcar) fornecidos por um engenho, em produto final (açúcar cristal, açúcar mascavo e álcool) pela usina compradora de cana.

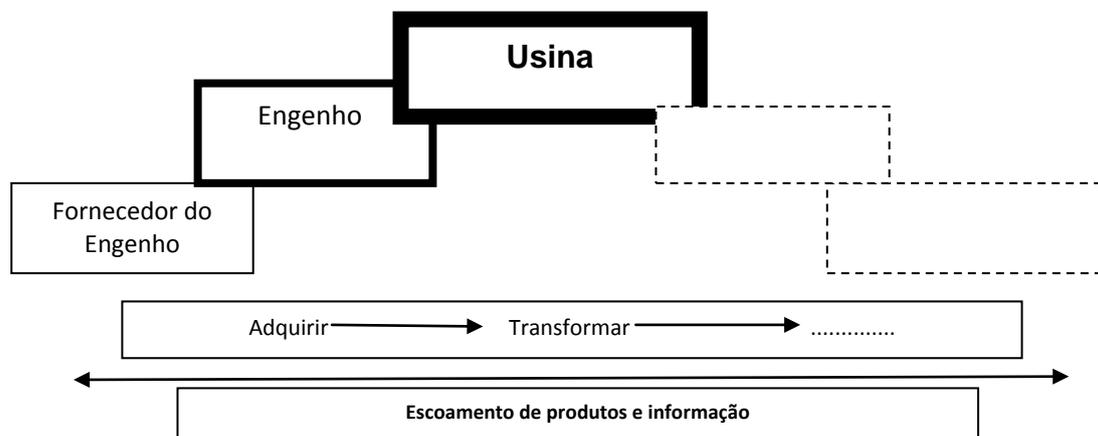
Em Batalha (2011) descreve-se a cadeia engenho/usina, como sendo a cadeia para trás (montante), apontando as fazendas (para o caso em estudo, engenho) de terceiros. Ou seja, os engenhos são os fornecedores de matéria prima para a usina. O que é produzido pela usina fica à jusante (açúcar e álcool).

A cadeia de suprimentos é dita integrada verticalmente se todas as instalações da cadeia e sua operacionalização pertencem à uma empresa. Cadeias totalmente integradas verticalmente são raras; em geral tem-se a cadeia operada por diversas empresas independentes. Normalmente, a empresa procura controlar seus canais físicos e de informação imediatos (para suprimentos e distribuição).

A Figura 3, a seguir, mostra um escopo da cadeia de suprimentos. Observe que além dos fornecedores e clientes imediatos da empresa, esta

cadeia inclui os fornecedores dos fornecedores imediatos e os clientes dos clientes imediatos, e assim por diante, ou seja, o caminho percorrido das fontes de matéria-prima até os consumidores finais.

**Figura 3** – Escopo da cadeia de suprimento moderna



**Fonte:** Modificado pelo autor a partir de BATALHA (org.) *Gestão agroindustrial*, p. 194, 2011.

Segundo Batalha (2011) as cadeias de suprimentos podem ser classificadas em dois tipos: empurrar (push) estoques ou puxar (pull) estoques. O primeiro modo se refere a trabalhar a produção e fornecimento de acordo com as demandas do passado. O segundo significa trabalhar de acordo com as necessidades dos clientes. Num sistema de empurrar estoques (make-to-stock), as decisões de produção e distribuição são baseadas em previsões das demandas dos produtos (levando em conta as vendas passadas), ou seja, a produção antecipa as demandas, e estoques são distribuídos e mantidos nos armazéns e pontos de varejo.

No sistema de puxar estoques (make-to-order), os produtos são elaborados e distribuídos somente quando os clientes fazem seus pedidos. O produtor se põe de forma passiva esperando a solicitação de seus clientes. É uma atitude de risco que pode prejudicar a rentabilidade da empresa. A escolha do sistema mais apropriado depende de diversos fatores, entre eles, das características dos processos de manufatura e distribuição, e dos volumes e das variabilidades das demandas (MEGIDO; XAVIER, 2003).

Segundo Megido e Xavier (2003, p. 101) “as fortes realidades do agribusiness revelam que pensar na cadeia competitiva é sempre melhor

negócio do que pensar na produção rural isoladamente”. A governança de uma empresa tem que ser baseada em estratégias antes e depois da produção. Saber quem vai comprar insumos e para quem vai vender faz parte do sucesso do agronegócio. Empresas como Nestlé e Pizza Hut faturam mais com produtos vindos do café, frango e trigo do que todo o agribusiness dessas cadeias brasileiras.

Para Pacagnan (2006) “quando as empresas se unem em redes interorganizacionais, adquirem maior competitividade e incorporam novas competências”. Os obstáculos encontrados nos elos comerciais criam nas empresas colaborativas estratégias que as tornam mais competitivas.

Para Alcântara e Pigatto (2006) a governança de uma empresa deve ter a resposta de alguns pontos essenciais para, serem compreendidos, visando o sucesso no relacionamento com outras corporações. São eles:

1. Por que as empresas devem colaborar entre si e por que a intensa concorrência entre empresas torna isso necessário?
2. Quem se beneficia e quais são os benefícios de uma colaboração bem sucedida?
3. Qual a infraestrutura de informação exigida das partes envolvidas?
4. Quais os riscos e os custos ocultos da colaboração, incluindo novas questões e desafios com que as empresas irão se deparar quando colaboram entre si?” (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006, p. 139).

Respondendo a estas interrogações, a integração entre as empresas torna algo mais estratégico e profissional e aumenta mais ainda o seu foco na realização dos objetivos empresariais. Com isso fortalece dois pontos: a eficiência e a eficácia na gestão organizacional, no que se refere aos relacionamentos entre empresas.

A eficiência e a eficácia a partir de um planejamento estratégico ficam mais visíveis e possíveis de serem atingidas. As empresas buscam ser colaborativas chegando ao sucesso atendendo bem os seus clientes finais. Para Bateman e Snell (1998, p. 529) “a eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem aos resultados que organizações e indivíduos no ambiente externo desejam. E a eficiência, o rateio dos resultados pelos insumos utilizados em sua obtenção”. São os meios e os fins de uma empresa na gestão de sua cadeia de suprimentos.

Numa cadeia de suprimentos quando existe um relacionamento entre duas empresas de forma colaborativa, não tem como uma rede de empresas ser governada por uma delas sozinha. Os conflitos que uma teria com um fornecedor serão eliminados num acordo com outra empresa. “Enquanto todas estiverem envolvidas simultaneamente, as redes de relacionamento não poderão ser controladas ou dirigidas por uma empresa individualmente” (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006, p. 139).

Segundo Blackwell (2001) as funções das cadeias de demanda (cadeia de suprimentos), são classificadas em três tipos:

1. Transacionais: determinar as necessidades do consumidor;
2. Logísticas: gestão de materiais;
3. Facilitadores: financiar, correr riscos, fornecer pesquisas sobre o cliente final (varejo).

Na visão de Hutt e Speh (2010) se referindo aos relacionamentos comerciais de colaboração, “os compradores e vendedores moldam os diferentes tipos de relacionamentos em resposta às condições de mercado e às características da situação de compra”. Esses são os principais agentes comerciais do mercado. As regras do jogo são construídas por quem vende o produto e por quem está interessado em comprar, pois, existem algumas variáveis nos relacionamentos comerciais que são centrais para as produções das empresas do mercado de açúcar e de álcool.

A cadeia de suprimentos é trabalhada para criar bons resultados comerciais, através de colaboração entre empresas (indústrias, varejistas e atacadistas). No mercado do agronegócio não é diferente. O comportamento colaborativo entre o produtor rural e as empresas que comercializam os seus produtos gera benefício para os dois lados (MACHADO; FILHO, 2006, p.327).

Para Megido e Xavier (2003, p. 98) “a administração de carteira de clientes e o estabelecimento de um aspecto de contas baseado na relação entre vendedor/comprador são básicos”. A interação colaborativa é construída de acordo com a gestão dos clientes e, é acreditando nessa ideia que os níveis de interações podem ser medidos da seguinte forma:

1. Impessoalidade: “eu produzo o produto que você precisa, exatamente como é”. Uma posição egoísta no produto/produção – sem chances de mudança. É a produção focada no interesse do cliente;

2. Reação: “se precisar de mim, basta chamar-me”. Atitude reativa que espera ser acionada tem que acontecer para agir;

3. Responsabilidade: “estou ligando para saber se o produto está ok”. Atitude de responsabilidade pós-venda com o produto, é o diferencial competitivo;

4. Pró-ação: “posso melhorar a utilização de meu produto em sua empresa ou fazenda?” Atitude pró-ativa, preocupada com o incremento do uso da tecnologia. Agir antes de acontecer o fato, é uma atitude diferenciada no mercado que alavanca as vendas;

5. Parceria: “quero contribuir para melhorar seu negócio de todas as maneiras possíveis”. Atitude de parceria que envolve preocupação total com os resultados do cliente, além do produto/tecnologia de seu fornecimento” (MEGIDO; XAVIER, 2003, p. 98).

No mundo das competições comerciais o quinto ponto anterior é o responsável em alavancar as vendas de algumas organizações. Não basta competir é preciso criar parcerias para permanecer no mercado. A relação colaborativa é uma forma de estratégia empresarial que está blindando muitas organizações de ameaças externas. Segundo Bowersox; Closs; Cooper (2006, p. 27) “a crença fundamental é a de que um comportamento colaborativo entre empresas que integrem processos maximizará o impacto ao cliente, reduzirá o risco total, melhorando sensivelmente a eficiência”.

As parcerias entre empresas para continuarem em ação no mercado competitivo, fez nascer os elos comerciais. O comprador e o fornecedor são colaboradores do sucesso de ambos.

Para Batalha (2011, p. 43) “o interesse na formação de alianças estratégicas, fundamenta-se na premissa de que podem ser estabelecidos comportamentos estratégicos ao longo da cadeia que resultam em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha em detrimento daqueles ganha-perde”.

Essas premissas estão expressas nas variáveis que vão ser analisadas conforme segue. Nas relações comerciais entre empresas, dentro da cadeia de suprimentos, algumas premissas são responsáveis pela permanência duradoura de relacionamentos colaborativos nos negócios.

## 2.2 Variáveis presentes nas relações colaborativas numa cadeia de suprimento

À medida que as relações de negócios se tornam mais frequentes e se aprofundam, outras dimensões de análise são percebidas e se incorporam ao cabedal de conhecimentos dos estudos da cadeia de suprimento. Os estudos dos esquemas de colaboração se inscrevem nesse novo arcabouço.

Segundo Oliveira e Filho (2011, p. 661) o estudo dos relacionamentos entre empresas é considerado essencial por causa do valor percebido nas relações colaborativas que se “estabelecem entre empresas para a obtenção de recursos, de vantagens essenciais ao desempenho das cadeias de suprimentos, e de resultados que decorrem das ações e comportamentos que as partes desenvolvem durante o relacionamento”.

De acordo com Garcia et al (2010) as empresas devem está voltadas para novos modelos de gestão, como por exemplo, as relações em parcerias com fornecedores. A gestão focada na:

“integração vertical e na burocracia “weberiana”, com relações entre os níveis, pessoas e grupos baseadas na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu meio ambiente, não atende às necessidades de flexibilidade e inovação dos dias atuais” (GARCIA et al, 2010, p. 21).

Dentro desse contexto, apresentam-se a seguir as principais categorias de análise que compõem o escopo de análise da dissertação, são elas: Confiança, Comprometimento, Poder e Dependência, Comunicação, Cooperação e Conflito, Adaptação e Investimentos Específicos. Essas categorias são pormenorizadas a seguir e suas respectivas variáveis incorporadas nesta revisão à luz das contribuições de diferentes autores.

### 2.2.1 Confiança

Nas relações empresariais a frequência e as ações que marcam as dependências recíprocas entre as partes vão incorporando elementos de confiança.

Segundo Souza e Rocha (2011, p. 4) a “confiança é a certeza de que uma transação é verdadeira. Normalmente se constrói com o passar do tempo, através do conhecimento das atitudes, das transações e das informações”.

Para Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p. 5) “a confiança é apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais. É considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes que se relacionam”.

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 149) “a confiança pode ser definida para uma empresa, como a convicção de que a outra companhia executará ações que terão resultados positivos para ambas as partes”. Resultados negativos não serão esperados por causa da confiança entre os parceiros comerciais.

Três são os componentes identificados como os mais importantes no amadurecimento da confiança: a *credibilidade*, quando as atividades são realizadas de forma eficaz e com confiança, de comprador para fornecedor; a *benevolência*: pelo fato de o comprador crer que o fornecedor quer o seu bem-estar; e a *honestidade*: por esperar das relações total confiança (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006).

De acordo com Alighieri e Filho (2009, p. 52) a confiança é “uma expectativa de resultados positivos que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza”.

Na visão de Oliveira e Filho (2011, p. 664): “a integração entre as organizações e seus fornecedores, propicia às organizações melhor controle e habilidade para monitorar o desempenho e comportamento dos demais atores que compõem sua cadeia de suprimentos”. Essa integração vai contribuir para o aumento da eficácia do controle empresarial entre o produtor e o comprador de insumos.

Os autores (2011, p.664) citados anteriormente confirmam, também, que esse relacionamento pode ser visto como “instrumento de substituição da confiança pela governança (tipo de gestão estratégica), visto que, havendo controle das atividades por meio da integração, não há necessidade da crença na confiança para coordenar as atividades”.

Outro elemento, aproximado da confiança e que vem sendo estudado na apreciação das relações colaborativas é o comprometimento.

### 2.2.2 Comprometimento

De acordo com Alighieri e Filho (2009, p. 52) “o comprometimento, quando somado à confiança, encoraja os gestores a trabalhar de maneira cooperativa com parceiros e a resistirem às alternativas de curto prazo, investindo no relacionamento de longo prazo que já possuem”.

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 150) este é definido como “uma convicção de que uma relação continuará no futuro, podendo ser medida em termos da intenção em continuar a relação e realizar investimentos específicos”. Essa variável é uma das mais observadas em estudos sobre a relação entre parceiros comerciais.

As características do comprometimento entre dois parceiros comerciais, o comprador e o fornecedor, se caracteriza através de três elementos, que são: o primeiro é realizar ações ao longo prazo sacrificando benefícios em curto prazo; o segundo se refere a correr riscos através de investimentos altos; o terceiro é "vestir a camisa" da parceria através do relacionamento entre os sócios (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006).

A existência de confiança e comprometimento nas relações de negócios, todavia, não impedem que outras manifestações que interferem as relações colaborativas sejam demonstradas.

### 2.2.3 Poder e dependência

São diferentes as manifestações de poder. Depende da abordagem e do campo de conhecimento que ele venha a se expressar.

Poder, para Alcântara e Pigatto (2006, pag. 151) "pode ser definido como a habilidade de um ator (A) em levar outro ator (B) a realizar algo que de outro modo ele não faria". O poder pode favorecer uma parceria desde que ambos tenham interesses em comum. O grau de dependência entre o comprador e o fornecedor vai criar a confiança e o comprometimento entre ambos.

Segundo Neves (1999) o poder dentro de uma empresa está relacionado com a habilidade do gestor de um determinado departamento (suprimentos) em controlar ou influenciar a estratégia de compra ou venda de um gerente do outro lado da negociação, tornando impossível ou difícil a mudança de seu comportamento.

Segundo Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p. 28) "o poder é um motivador dos relacionamentos interorganizacionais, em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização praticá-lo sobre suas congêneres ou sobre seus recursos".

Para Cavalcanti e Sauaia (2006, p. 06) "o poder é a capacidade que se tem de mudar a realidade e alcançar seus objetivos através de uma característica pessoal ou circunstancial que lhe foi favorecida conforme o objeto e o contexto da negociação".

Poder e dependência se articulam dialeticamente, um interfere na situação do outro, reciprocamente nas relações comerciais.

Pode existir uma dependência relativa e uma dependência assimétrica entre um comprador e um fornecedor. Qual é a diferença? A relativa se refere a diferenças entre as parcerias e, a outra, se refere à dependência por igual. "Com o aumento da dependência, surge a vulnerabilidade que torna a empresa mais suscetível ao poder e à influência da outra parte" (ALCÂNTARA; PIGATTO, 2006, p. 152).

"A dependência é a aceitação, por parte da empresa, de que para ser parte de uma relação comercial mutuamente benéfica, a empresa tem de cooperar e formar uma base coesiva que suporte os inevitáveis conflitos" (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006, p. 06). Um relacionamento entre parceiros se

constrói através de momentos desagradáveis que, será regido pelo grau de dependência entre as empresas. Pode-se dizer também que:

“A dependência tende a aumentar quando os resultados obtidos do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os resultados disponíveis de outros relacionamentos alternativos e o reconhecimento mútuo de interdependência acaba ocorrendo quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custosa para ele e para o sócio” (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006, p. 152).

Leite et al (2009) perceberam que as empresas mais vulneráveis preferem mecanismos estratégicos de gestão quase integrados, que protegem as organizações das incertezas ligadas ao oportunismo, mas, “não as protege do poder de barganha numa posição de fraqueza” (LEITE, LANZER, SERRA, 2009, p.50). Prevalece na situação de fraqueza o lado mais forte da comercialização, ou seja, o de maior poder comercial.

Na visão de Oliveira e Filho (2011, p. 662):

“as pressões como a competição, a regulação e as forças sociais farão as organizações procurarem vínculos ambientais. Quanto maior a dependência de uma organização em relação ao seu ambiente, mais ela tende a adquirir acesso adicional aos recursos de que necessita ou controle sobre eles”.

As manifestações de confiança, comprometimento, de poder e dependência se constroem, se articulam e se manifestam através dos processos de comunicação.

#### 2.2.4 Comunicação

Para Alcântara e Pigatto (2006, pag. 153) “a comunicação foi definida como o compartilhamento formal e informal da informação de forma significativa e oportuna entre as partes na relação”. A comunicação é algo essencial para a transmissão de informações entre os parceiros de mercado.

De acordo com Martinelli e Almeida (2006, pag. 40) “A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

A qualidade da comunicação e a troca de informações são pontos essenciais para aumentar a confiança e o comprometimento entre empresas. Numa negociação a comunicação tem que ser perfeita. As informações de um cliente ou de um produto não podem ter assimetrias de informações, pois, a confiança e a honestidade são fortes entre duas empresas parceiras (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Aqui se discorda desses autores na medida em que a perfeição é algo perseguido, porém inatingível, constituindo-se em ponto de fuga. Do mesmo modo em que as assimetrias de informação existirão sempre, porque os seres humanos têm limites cognitivos diferenciados, alternativas distintas de aprendizagem e de oportunidades e essas são dinâmicas, o que permite a existência das assimetrias.

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam em média, setenta por cento das horas em que estão acordadas se comunicando (escrevendo, lendo, falando, escutando) é razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras da eficácia do desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação clara e segura. Ter uma boa performance na comunicação é um argumento a mais no cotidiano de um bom profissional (ROBBINS et al, 2010).

O desequilíbrio de poder no canal de comunicação faz com que a informação e o feedback, entre os grupos ou pessoas não ocorram de forma eficiente, trazendo resultados não satisfatórios no desempenho de todo o canal. Dessa forma o relacionamento não estaria estimulando o amadurecimento da relação através das informações, pois a confiança é estimulada pela comunicação eficaz (PIGATTO, 2005).

De acordo com Alighieri e Filho (2009, p. 54) a comunicação entre organizações também pode ser entendida a partir de três aspectos, que são os seguintes:

“a qualidade da comunicação, o nível/grau da troca de informação e participação. A qualidade da comunicação está relacionada à

relevância e credibilidade da informação. O nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada (operacional ou estratégica), e a participação está associada ao engajamento conjunto no planejamento e estabelecimento de metas”.

Os três elementos citados da comunicação são determinantes para a definição e o estreitamento da cooperação e também para a provocação ou servirão de atenuantes de conflitos.

#### 2.2.5 Cooperação e conflito

De acordo com Oliveira e Filho (2011, p. 662) a interação entre duas empresas ou mais “é uma forma de cooperação interorganizacional voluntária que envolve confiança mútua, riscos e ganhos compartilhados, intercâmbio de recursos e desenvolvimento conjunto, e que resulta em fortalecimento do comprometimento entre as partes”.

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 156) a cooperação pode ser entendida como “ações coordenadas iguais ou complementares, que refletem as expectativas conjuntas, levadas por empresas, em relações interdependentes, objetivando alcançar resultados mútuos e individuais ao longo do tempo”.

Segundo Pacagnan (2006, p. 23) “no processo de cooperação, as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada”. O desempenho interno da organização vai garantir um elo mais eficaz na cadeia colaborativa.

A falta de conflito pode ser um problema disfarçado entre duas empresas. A ausência de conflitos não traduz um ambiente positivo. “Um relacionamento colaborativo não significa que todos os conflitos foram identificados e resolvidos” (PACAGNAN, 2006). Os conflitos ajudam a prever oportunidades.

Na visão de Martinelli (2002, p. 15) “o conflito não acontece somente entre duas pessoas, podendo existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, e assim por diante”. Desse modo, o conflito pode ser entendido como uma frustração quando, se percebe que as

suas perspectivas ideias não vão ser atendidas. E cabe aos gestores ou pessoas entenderem como algo positivo ou destrutivo.

Entre o conflito e a cooperação as relações entre as partes vão se construindo por adequações ou adaptação.

#### 2.2.6 Adaptação

Segundo Neves (1999, p.82) “à medida que cresce a especificidade dos ativos, existe a necessidade de maior cooperação no sistema para reduzir más adaptações nos casos de choques”. As adaptações são frutos de integrações colaborativas decorrentes da evolução financeira e econômica da empresa. Os choques (conflitos) serão excluídos com a locação de ativos específicos e de parcerias integradas.

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 160) “a adaptação ocorre quando os fornecedores se adaptam às necessidades específicas dos clientes mais importantes e esses clientes se adaptam às potencialidades dos fornecedores específicos”. A tecnologia de produto é um motivo específico para as adaptações nos relacionamentos colaborativos, visando melhores resultados.

Segundo Pigatto (2005, p. 160) “em um relacionamento considerado colaborativo espera-se que as empresas façam adaptações para atender as necessidades do parceiro”. A fidelização do cliente é feito não somente através dos produtos, mas também através da entrega de outros atributos mais visíveis aos clientes, parceiros nos negócios.

Uma relação comercial de muito tempo entre duas empresas tende a ter várias transformações e adaptações, por meio do mix de produtos vendidos e comprados, e das atividades do dia a dia e das regras de atitudes, tendo como objetivo a busca por resultados eficientes e eficazes. As adaptações de produto e processo são típicas de relacionamento entre duas empresas, porém as adaptações em atividades administrativas e logísticas também estão se tornando comuns. Essas adaptações geralmente refletem o compromisso mútuo e a confiança das empresas (usina e engenho). As adaptações podem unir distribuidores e fornecedores em um relacionamento mais estreito, de

modo a criar barreiras para a entrada de outros competidores (PIGATTO, 2007).

Como analisado acima as adequações podem chegar ao nível de construção de ativos ou investimentos específicos.

### 2.2.7 Investimento específico

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 160) “um investimento é um processo no qual o recurso está comprometido para criar, construir novos recursos que poderão ser utilizados no futuro”. Um exemplo desse investimento é a parceria em treinar os empregados, aumentar a estrutura predial, a criação de projetos ligados a novos produtos (outros tipos de cana de açúcar) e serviços.

Segundo Alcântara e Pigatto (2006, p.161) “o que acontece é que muitos desses investimentos são realizados para uma operação ou relação específica”. Com um investimento específico, como por exemplo, um funcionário que é treinado para operar um guindaste de grande porte, não pode ser transferido para operar outra máquina. Existe nesse caso um custo alto devido à especificidade do investimento.

Para Neves (p.82, 1999) “especificidade de ativos refere-se a quanto estes são específicos para aquela função (atividade) e aos custos de realocação para usos alternativos”. O investimento específico é caracterizado pela utilização única naquele setor ou segmento. A utilização desse ativo em outros negócios não seria viável e sairia muito caro, pois, podem surgir oportunistas que queiram sair ganhando mais do que a outra parte.

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000, p. 35) “a limitação de informações gera oportunismos nas negociações”. No investimento em ativos de usinas e engenhos de cana-de-açúcar, a ausência de informações sobre os mesmos e nas relações comerciais podem gerar lacunas e, favorecer a apropriação de renda pelos oportunistas.

Num processo de produção, todas as empresas envolvidas, sejam as diretas e as indiretamente ligadas aos negócios da empresa, que desempenham transações de compra e de venda, sejam o da empresa que

compra e o da empresa que vende, possuem ativos que são envolvidos nos processos produtivos e possuem especificidades diferentes (NEVES,2009).

De acordo com Leite, Lanzer, Serra (2009, p.49) “na presença de ativos específicos, o retorno dos investimentos depende da continuidade da transação a qual este ativo é específico, o que implica uma situação de dependência bilateral”. O retorno do investimento vai depender da integração colaborativa entre os parceiros da cadeia de suprimentos.

Entretanto, essas variáveis são as mais importantes que confirmam uma relação ou não de parceria colaborativa. Em alguns relacionamentos entre comprador e fornecedor pode acontecer um grau maior ou menor de predominância dessas variáveis. A confiança é fundamental num relacionamento, pois, vai gerar uma interdependência de transações comerciais dependendo do poder de negociação de ambas as partes.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa, destacando as estratégias usadas para montar os apêndices que estão no final do trabalho.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é qualitativa e dissertativa com a intenção de explorar mais a fundo cada uma das variáveis consideradas no modelo de análise. Para Neves (1996, p.1) a pesquisa qualitativa “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada de acordo com os seguintes pontos: o ambiente ou local investigado como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e por último o enfoque indutivo.

O trabalho está fundamentado em um estudo de caso. Foi escolhido como objeto as relações entre a Usina “X” e o Engenho “Y” (por motivo de sigilo e ética profissional não serão citados os nomes das empresas). As firmas estão localizadas em Palmares, estado de Pernambuco. A escolha dessas organizações se deu em função do longo tempo de relacionamentos comerciais entre elas, mais de três décadas de relações comerciais, o que levaria a pressupor que um conjunto de estratégias e ações levou a bom termo essa parceria. Observou-se a priori que havia também, uma importância recíproca de um para o outro parceiro. Importância da matéria prima e das relações colaborativas entre os dirigentes das duas empresas só para citar esses. Outro fator considerado foi o porte da usina e certa organização do engenho, fato pouco usual na região em estudo.

Para Severino (2007, p.12) quando se trata de um estudo de caso, pode-se dizer que “o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências”.

De acordo com Gil (2008, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso exige um estudo mais amplo para buscar o que se pretende alcançar.

Para Yin (2001) o estudo de caso dá a chance ao pesquisador de investigar o ambiente em análise sem interferir na sua essência, através de uma observação direta ou indireta (na pesquisa de campo). A análise torna-se rica de conteúdo de acordo com as informações que vão sendo geradas e observadas pelo pesquisador.

### 3.1 Estudo de caso para a aplicação empírica de relacionamentos colaborativos comerciais

Esse capítulo retoma o conceito abordado no capítulo 2 até a seção 2.2.7, mostrando um caso empírico de aplicação das teorias lá discutidas. Apresenta as situações comerciais de relacionamento e de negociações da Usina X e do Engenho Y, localizadas no município de Palmares no Estado de Pernambuco.

### 3.2 Os perfis das empresas pesquisadas: usina e engenho

#### 3.2.1 Perfil da usina

Situada na Mata Sul de Pernambuco, foi fundada entre 1888 e 1889. Em 1916, a usina foi reconstruída, só em 1920 o nome passou a ser o atual.

Sua primeira moagem como Usina X foi na safra de 1921 à 1922. Em 1937, a usina instalou uma fábrica de farinha panificável, porém por falta de mercado e excesso de produção, foi desativada aumentando a crise da usina. Seus proprietários conseguiram transformar a usina em uma das maiores da região, construindo também uma destilaria de grande porte. Foi uma das primeiras a adotar a aplicação de calcário e vinhaça e investe muito na produção de novas variedades de cana. Na safra de 1994-1995 produziu 1.500.000 sacos de açúcar e 30.000 litros de álcool. Atualmente a direção da usina está a cargo de filhos e sobrinhos dos proprietários.

A Usina em estudo teve o seguinte resultado na safra de 2011/2012: produziu de açúcar 71.310 toneladas que, em relação a safra de 2009/2010

teve uma variação negativa de 9,23%; ela conta com uma frota própria de 144 máquinas; tendo produzido entre 2009/2010, 18.836.696 litros de álcool que em relação ao período teve uma variação também negativa de 60,54%. A Usina teve de moagem própria 395.673,30 toneladas e 458.248,80 de cana de terceiros possuindo uma área de 11.904,92 hectares de cana cultivada.

O grupo de gestão da Usina é dirigido por três diretores: um diretor da indústria, um diretor de campo, um diretor administrativo. São subordinados aos diretores quatro gerentes: um gerente de campo, um gerente da oficina, um gerente da indústria e um gerente administrativo (profissionais contratados, sendo que 2 estão com mais de 25 anos de casa). Atribuições: planejar, definir e aprovar os objetivos e a estratégia global da empresa e de suas respectivas áreas; criar e implantar planos de ação; relatar seus desempenhos. Público-alvo: Empresas de bebidas, de alimentos e de combustíveis. Mercados: Nacional (região de Pernambuco) e Internacional (EUA, o principal cliente). Produtos disponíveis: álcool e açúcar (cristal e mascavo).

A seguir será apresentado o perfil do Engenho Y fornecedor de cana-de-açúcar para a Usina X.

### 3.2.2 Perfil do engenho

Segundo informações obtidas na cooperativa de fornecedores de cana-de-açúcar da localidade próxima a essa empresa, o engenho é um dos poucos (ou o único) que tem uma gestão mais organizada e eficiente. Para o gestor dessa cooperativa o engenho em destaque oferece benefícios trabalhistas, moradia, transporte, educação e outros. Coisas que outros engenhos não fazem. O Engenho que está sendo investigado é uma empresa que tem como objetivo produzir o principal insumo de uma usina: a cana-de-açúcar. É um dos principais fornecedores da Usina X, há mais de trinta anos. Na última safra colheu 55 toneladas cana/hectares, o ideal é acima de 60 t/ha. Tem uma área de 530 hectares de cana plantada em uma área total de 850 hectares. Na área, o proprietário cria 320 cabeças de bovinos. Ele possui uma frota de 5 caminhões e 2 carregadeiras. Possui 60 empregados morando no engenho e

no pós-safra contrata mais 50 pessoas de outros locais. Todos os funcionários trabalham com carteira assinada e, alguns têm a carteira assinada três meses antes de começar a safra para que possam garantir o seguro desemprego depois de terminar a safra. É um atrativo e um diferencial para contratar mão de obra desse engenho, para tê-la disponível durante o corte da cana.

Na pesquisa de campo foi possível detectar os seguintes pontos fortes do Engenho Y: captação de recursos financeiros de renegociações de dívidas com o cliente (Usina X); ATR alta em alguns cortes de cana. Oferece benefícios para os funcionários como, por exemplo: uma cesta básica por mês, da residência para o trabalho e vice versa, o salário dos empregados se encontrava em dia além de oferecer moradia para alguns funcionários e treinamento para o pessoal do campo. Os pontos fracos foram: demora de contas a receber de venda de cana à Usina X; perda de tempo dos caminhões nos portões do cliente (Usina X); ATR abaixo devido ao tempo perdido para descarregar os caminhões e a escassez de chuvas na região toda.

### 3.3 Para definição das evidências

Para definir as evidências do trabalho foi feita uma pesquisa com os gerentes e diretores da Usina e do Engenho em estudo. As evidências foram coletadas através de entrevistas pessoais com um questionário semi estruturado. Para Gil (2008, p.141) “a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados”.

Os profissionais entrevistados foram: o gerente da logística da usina, o responsável pela compra da cana-de-açúcar ao fornecedor (relações públicas), gerente da área administrativa da usina, gerente de campo da usina, o profissional de RH e o gerente industrial. Do lado do engenho foram entrevistados o administrador (que é o braço direito do proprietário) e o veterinário que presta serviço ao mesmo. Segundo Yin (2001) as entrevistas são as principais fontes de evidências de um estudo de caso.

Para Costa e Costa (2009, p.130) “a pesquisa com abordagem qualitativa, deve ser definida em função do aprofundamento e da compreensão

do objeto em estudo”. Esse aprofundamento é feito através de análise descritiva e intuitiva, na visão do investigador do trabalho.

O pesquisador deste trabalho já havia obtido algumas observações diretas, ao passar quinze dias trabalhando na área de pesquisa, um ano antes de fazer a coleta dos dados. Essa antecipação serviu de estratégia para criar melhor relacionamento de confiança com o pessoal da Usina X e do Engenho Y.

As definições das variáveis que foram usadas para obter os elementos de conflito e de cooperação entre Engenho e Usina estão destacadas na seção 2.2. A aplicação das variáveis foram feitas indiretamente através dos questionários semi estruturados.

### 3.4 Modelo teórico

A pesquisa usa o viés qualitativo elaborado a partir de dados coletados com questionários semi estruturados.

Para Silva (2001, p. 19) na pesquisa qualitativa “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritivo”. O pesquisador nesse tipo de pesquisa é o autor principal, pois, vai descrever de acordo com as suas observações diretas e indiretas toda uma realidade de investigação.

### 3.5 Plano e modelo para coleta de dados

Um ano antes de começar a fazer a coleta de informações através da entrevista, foi feita uma pesquisa onde se procurou observar os objetos de estudo: usina e engenho. A pesquisa através da observação serviu também para quebrar as incertezas na escolha das empresas para esta investigação acadêmica. A observação foi uma forma de buscar dados secundários (não quantitativos) com o apoio dos empregados das empresas e de outras pessoas da localidade próxima. Para Gil (2008, pag. 132) “buscar apoio das lideranças

locais é especialmente importante quando se está lidando com uma estrutura hierárquica, como a de uma indústria”.

Da coleta de dados até obter os resultados foram realizados os seguintes procedimentos:

1º) Elaboração de um questionário semiestruturado, através de uma planilha no programa do Excel, relacionando as atividades principais que existem na cadeia de suprimento, com as categorias e subcategorias de análise e, as perguntas correspondentes às suas variáveis;

2º) Aplicação do questionário na Usina X e no Engenho Y, durante uma semana, no local onde estão localizadas as empresas;

3º) Análise das respostas dos entrevistados. A operacionalização da análise se deu por meio da montagem de uma planilha (Excel). As respostas obtidas no questionário foram organizadas em colunas e associadas a cada uma das variáveis. Após essa organização codificavam-se as respostas para num primeiro conjunto chegar às inferências e em seguida às conclusões;

5º) O último passo é exatamente a análise de todas as informações coletadas e, descrever os resultados obtidos através da aplicação das variáveis, isto é, confrontando com o marco teórico conforme pormenorizadas a seguir.

### 3.6 Análise qualitativa dos dados

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo isto é, aquela que o pesquisador procura “entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados” (NEVES, 1996, p.1).

A análise qualitativa dos dados está descrita de acordo com o modelo sugerido nesta pesquisa (Quadro 3, logo abaixo).

**QUADRO 3** :Modelo para a análise dos dados.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO (N)</b>
--------------------------------

<b>Atividades principais das empresas</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Perguntas de campo</b>	<b>Respostas dos entrevistados</b>	<b>Codificação por pergunta (colocar por resposta)</b>	<b>Inferências</b>
Conclusões					

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Este trabalho utilizou para a compreensão qualitativa dos dados, a microanálise através das técnicas de codificação aberta para que chegasse às codificações das informações coletadas.

Análise rígida e particularizada das informações adquiridas, de forma que ajuda a utilização do confronto de ideias, de formulação de questões e o uso de mecanismos analíticos, é chamada de microanálise (STRAUSS E CORBIN, 2008).

Foi utilizada a indução para obter justificativas através dos dados obtidos de diversas fontes. A etapa de inferência foi realizada analisando as codificações criadas através das respostas de cada entrevista semiestruturada. Concluídas as inferências partiu-se para a comparação com as fontes teóricas para fazer as devidas análises dos resultados e a conclusão.

Seguiu-se ao padrão de análise proposto por Rodrigues (2006), onde: “O método da indução é aquele pelo qual uma lei geral é estabelecida a partir da observação e da repetição de regularidades em casos particulares” (RODRIGUES, 2006, p.137).

A criação de um modelo para a coleta de informações partiu da elaboração de um quadro, de acordo com os dois objetivos específicos, que são:

- 1) Verificar quais os condicionantes de conflitos presentes na relação comercial entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina);
- 2) Identificar quais os condicionantes de cooperação presentes nessa mesma relação comercial.

Foram consideradas as principais atividades (Processamento de pedidos etc.) do elo da cadeia entre a usina e engenho. A partir delas estenderam-se todas as categorias e subcategorias de análise, para elaborar as questões centrais e, depois, partir para as questões derivadas (Vide Quadros 1 e 2

abaixo e Apêndice II), analisando cada resposta de acordo com as variáveis escolhidas.

**QUADRO 1: Modelo para coleta de dados sobre conflito**

<b>OBJETIVO 1:</b> Verificar quais os condicionantes dos conflitos presentes na relação comercial entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina);			
<b>Atividades (Dornier, 2010)</b>	<b>Categoria de análise (Variáveis na visão de Alcântara e Pigato, 2006)</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Questões centrais</b>
1. Processamento de pedidos 2. Aquisição 3. Transporte e manuseio 4. Gestão de estoques 5. Manufatura da usina 6. Sistema de produção do engenho 7. Gestão da informação	1. Confiança	1.1 Credibilidade; 1.2 Benevolência; 1.3 Honestidade.	1.1.1 Percebe-se numa transação comercial honestidade, credibilidade e benevolência? Se sim, qual a mais forte?
	2. Comprometimento	2.1 Intenção em continuar a relação; 2.2 Investimentos específicos; 2.3 Ações de longo prazo; 2.4 Montante de investimentos; 2.5 Compromisso com a empresa; 2.6 Relacionamento entre os sócios.	2.1.1 Existe investimento de alto risco entre os parceiros comerciais? Se sim, quais?
	3. Poder e dependência	3.1 Grau de dependência; 3.2 Variação de dependência.	3.1.1 A procura para negociar é mais frequente do comprador ou do fornecedor? E quem cria as regras?
	4. Comunicação	4.1	4.1.1

		Compartilhamento formal e informal da informação; 4.2 A qualidade da comunicação; 4.3 Assimetrias de informações.	As informações são de boa qualidade entre os parceiros? O feedback é seguro?
--	--	---	--

### Quadro 2 : Modelo para coleta de dados sobre cooperação

<b>OBJETIVO 2:</b> Identificar quais os condicionantes de cooperação presentes nessa mesma relação comercial.			
<b>Atividades (Dornier, 2010)</b>	<b>Categoria de análise (Variáveis na visão de Alcântara e Pigatto, 2006)</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Questões centrais</b>
	1. Adaptação	1.1 Adaptação às necessidades específicas 1.2 Adaptação às potencialidades dos fornecedores	1.1.1 O que levou os parceiros a adaptar, tecnologia, rotinas de trabalho, processos de mão-de-obra?
	2. Investimento específico	2.1 Comprometimento dos investidores	2.1.1 Quais os últimos investimentos feitos entres os parceiros?

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 3.7 Limitações

Entre as limitações dessa pesquisa pode-se destacar: o acesso a informações sobre a usina e o engenho, pois, os informantes demonstraram certa desconfiança em prestar determinadas informações consideradas para eles estratégicas ou sigilosas. Outro fator a considerar a grande distância entre o local do objeto e a Universidade Rural distando cerca de 150 km levando em conta a escassez dos recursos para a pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Determinantes para a geração de elementos de conflito e cooperação: entre fornecedor e cliente

Nesta seção, apresentam-se os determinantes que geraram elementos de conflito e cooperação, nas relações de compra e venda entre as empresas investigadas. Para cada variável estudada (Vide capítulo anterior) serão mostradas as operações/ transações nas diversas atividades onde normalmente ocorrem relações de cooperação e conflito. A premissa é de que pode haver ora cooperação, ora conflito ou mesmo as duas situações simultaneamente de forma muitas vezes ambígua.

As variáveis que determinarão os elementos de cooperação e conflito foram as seguintes: para o primeiro objetivo específico, *confiança, comprometimento, poder e dependência, comunicação, cooperação e conflito*. Em relação ao segundo objetivo específico duas variáveis foram consideradas: *adaptação e, investimento específico*.

#### 4.1.1 Confiança

A variável confiança, de acordo com Alcântara e Pigatto (2006) é decorrente de uma boa ação praticada por uma das empresas que, vai trazer resultados positivos para as duas partes, no presente e/ou no futuro. Para o desenvolvimento da confiança no dia a dia das organizações, são apresentados três elementos: credibilidade, a benevolência e a honestidade. Para o estabelecimento da confiança entra em jogo situações de cooperação e conflito conforme se analisa abaixo.

##### 4.1.1.1 Cooperação

Foi demonstrada a existência de relações de cooperação entre o fornecedor e cliente em várias situações. A ação de confiança que determina os elementos determinantes da cooperação entre as duas partes, está presente na entrega ao cliente da matéria prima, (cana) através de acordos informais ou verbais.

Na negociação entre as duas partes (engenho e usina) o interesse é recíproco, a entrega do insumo (cana) vem ocorrendo dentro dos prazos acertados, através de acordos informais. Porque existem interesses recíprocos entre as partes, tanto o vendedor como o comprador tem interesse em vender e comprar, e moer a cana nas variedades ofertadas pelo engenho. Vide Apêndice I (Infer. 01).

Outro fator de cooperação com base nas relações de confiança vem sendo demonstrada pela definição pela usina dos valores do (açúcar total recuperado) ATR. Esses valores são aceitos pelo vendedor (engenho) sem nenhum conflito aparente (Infer. 06). Essa relação de credibilidade é tal que o fornecedor mostra confiança na análise da cana feita pelo cliente. Embora, como citado na revisão, a falta de conflito aparente pode esconder outras questões que podem no futuro comprometer a cooperação.

Essa situação demonstra, mais um elemento determinante de cooperação entre as duas empresas. Vale salientar que essa credibilidade decorre de interesses comuns entre as partes. Atitudes do presente revelam que não interessa atitudes oportunistas que venham macular a relação entre as partes para não prejudicar futuros contratos.

A relação de credibilidade é responsável em estimular a cooperação nas atividades comerciais. Conforme se observa no Apêndice 01 (Inf. 07) enfatiza-se, por ambas as partes, a confiança recíproca existente.

Algumas iniciativas adotadas diretamente pela usina no engenho (fornecedor) vêm ao encontro da cooperação, são: corte, enchimento e transporte (CCT). Além dessas ações a usina também fornece semente para o fornecedor, constrói ou reforma estradas no engenho. O conjunto dessas ações caracteriza a presença de *benevolência*, entendida, segundo Alcântara e Pigatto (2006) como sendo a percepção de que o outro está desejando oferecer boas condições para o cliente, ou, vice versa.

Logicamente há interesses em preservar as parcerias de parte de quem financia essa estrutura ou o fornecimento de insumos. O retorno dessa *benevolência* é expressada na manutenção ou preferências das relações futuras de negócio. De outra forma, seria mais caro para a usina tentar obter um outro parceiro daquele com o qual está acostumado a tratar por ter produtos, ativos específicos importantes (cana de boa qualidade) e prestação de serviços que atendem suas necessidades de qualidade (açúcar).

Outro exemplo de cooperação ocorre no processamento de pedidos e aquisição de materiais. Conforme já mencionada por Dornier (2010) uma das principais atividades da logística é a existência do fornecimento dos serviços através de frota própria de caminhões e tratores, e serviços de reboques. Esses serviços propiciam um diferencial em relação aos concorrentes.

Além disso a existência dessa frota e prestação de serviços pelo engenho contribui para outras trocas comerciais via escambo. Por exemplo, a usina utiliza a frota de caminhões do engenho pagando com insumos, sementes ou outro produto. Essa ação de agregar equipamentos do engenho à frota da usina, em casos de necessidade, amplia as relações de cooperação entre as partes.

A cooperação nos processos de entrega de matérias primas contribui para a gestão da moagem onde o fornecimento da cana nos prazos, qualidade e quantidades acordados é fundamental dentro do processo de logística. De acordo com Dornier (2010) a gestão de estoque é declarada como uma das essenciais atividades de logística. O engenho se preocupa em abastecer o cliente e, a usina, acelera o processo da entrada na fábrica, agilizando o descarregamento dos caminhões dos engenhos. Esse processo acarreta menores custos para o fornecedor, ocasionado pelo menor tempo de frota parada. Aliás, esse conjunto de esforços entre entrega do produto e o recebimento asseguram maior fluidez dos processos no suprimento e redução de custos para ambos, fornecedor e cliente.

De acordo com Batalha (2011), a gestão de estoque pode ser empurrada (push) ou puxada (pull). Nas relações estudadas acontecem ambas, tanto a usina (cliente) puxa os insumos através das requisições de compra da cana do engenho, quanto há a possibilidade de o engenho empurrar estoques de cana para a usina. A oferta, não puxada, se dá, baseada na experiência das

safras passadas, ou seja, a permanência de acertos em safras anteriores possibilita que o ofertante, engenho, saiba de antemão, calcular as necessidades do demandante (usina) mesmo que essa última não encomende a formação dos estoques. Essa cooperação entre as partes revela experiências e a frequência das parcerias de mais de trinta anos de atuação.

O fornecedor contribui com a qualidade do produto da usina (açúcar) quando vende cana com uma boa ATR (Infer. 21). A entrega de cana de boa qualidade é uma ação de cooperação que aumenta a confiança entre os dois parceiros. Este é mais um determinante para o desenvolvimento do elemento de cooperação entre as partes. A existência da garantia desse ativo específico (cana com boa ATR) acentua a necessidade de manutenção da cooperação.

Sabendo-se que nem todas as relações comerciais apresentam apenas cooperações. Apresentam-se a seguir, alguns pontos de conflitos entre o cliente (usina) e o fornecedor (engenho) de acordo com a mesma variável, confiança.

#### 4.1.1.2 Conflito

Determinantes de conflitos foram observados através de algumas ações, identificadas nas inferências a seguir. Conflito é definido como sendo uma frustração sofrida por uma das partes, quando se percebe que o que foi planejado em grupo ou pessoal não foi atendido. Os conflitos destacados resultam da falta de amadurecimento de ações de honestidade, credibilidade e benevolência, que ajudam no desenvolvimento da confiança, segundo Alcântara e Pigatto (2006).

O primeiro elemento determinante de conflitos detectado entre as duas partes foi a falta de pagamento, no prazo acertado, pela usina. O cliente (usina) estabelece um prazo, mas, não cumpre. É um tipo de conflito administrável, tendo em vista que o engenho sempre acaba negociando um novo prazo ou redução de pagamento ou parcelamento, sem que comprometa a continuidade dos futuros contratos. O baixo poder de barganha em função da falta de uma

melhor opção determina essa relação de passividade por parte do engenho (Vide Ap.1 Infer. 02).

Outro elemento que ocasionalmente gera conflitos entre o cliente e o fornecedor está relacionado às condições climáticas. (Ap.1 Infer. 03). A cana na fase de crescimento necessita de proporcionalmente mais água do que solo. Para a fase do corte precisa de relativamente de mais solo do que água. A ocorrência de escassez d'água, maior no período de estiagem pode contribuir para a redução da oferta de cana por parte do engenho, afetando as necessidades da usina. Em algumas situações, por essa escassez e para manter a preferência, a usina paga à vista ao fornecedor. Trata-se de um tipo de conflito administrado em prol da continuidade futura das relações.

A outra situação conflitante decorre quando o engenho (vendedor) deixa de fornecer cana para a usina preferencialmente e passa a vender para outro cliente. Gera-se um conflito por que a usina precisa de cana e o fornecedor está abastecendo outro cliente, concorrente direto no mercado. A usina por ter relativamente pouca produção de cana própria, depende desse grande fornecedor (o engenho aqui considerado) para a sua produção. Essa decisão estratégica do engenho, aparentemente oportunista, de procurar outro cliente é consequência da necessidade de garantir outros clientes na compra dos seus produtos, cana, retirando desse modo, o caráter monopsonista da usina (um único comprador). Desse modo apresenta-se uma espécie de equilíbrio administrado para evitar uma provável dependência maior de um ou de outro parceiro.

Outra ação que gera conflito, embora não expressamente manifestado, é o fato de que as condições de pagamento são determinadas pela usina, uma vez que as condições dependem do valor da ATR e este é verificado apenas pela usina na base da confiança. Esse fato gera insatisfação para o fornecedor porque, a usina não apresenta esses cálculos de imediato no que contribui para a demora maior para a realização do pagamento da cana trazendo prejuízo quanto ao fluxo de caixa do engenho. (Ap.1 Infer. 03).

A comunicação do valor do ATR da usina para o engenho é feita em caráter de confiança já que não há um acompanhamento de parte do fornecedor dos processos de análise da cana. O pessoal do engenho apenas detém certa experiência empírica baseada na observação do material que está

sendo entregue. À usina não caberia, em princípio, anunciar valores incorretos, do ATR, pela possibilidade de gerar desconfiança do fornecedor, e em relação a outros fornecedores e esse fato vir a contribuir para futuros desvios da produção para outros clientes.

Algumas situações conjunturais também podem ocorrer e afetar indiretamente as relações. Por exemplo, nos últimos períodos, a usina comprou menor quantidade de cana, gerando algumas frustrações para os gestores do engenho.

Mais de 450 mil toneladas de cana foram compradas na safra de 2011/2012, representando uma variação negativa de 31,43% em relação à safra anterior. A usina depende da cana de terceiros, e esse não é um cenário satisfatório para o cliente, porque termina afetando a qualidade e a quantidade da matéria prima (cana) recebida e a oferta futura, uma vez que os engenhos podem vir a retrair sua produção e qualidade no futuro.

Em relação à qualidade o fato de a usina ter de recorrer a uma oferta diversificada leva a ter uma perda de qualidade dos seus produtos, por não haver uma padronização da cana entregue. Esse conjunto de fatores leva a alguns conflitos, porque o poder de barganha da usina acaba decrescendo. (Ap.1 Infer. 18, 19 e 20).

A questão, porque a usina não investe mais na produção própria? Pode ter a seguinte argumentação: porque há uma série de fatores, a exemplo do alto preço de terras no mercado imobiliário. A opção por plantar cana em detrimento de outras atividades mais rentáveis elevaria os seus custos de oportunidade uma vez que ela poderia estar deixando de ganhar mais dinheiro ao produzir cana em suas próprias terras (uso da terra disponível para as atividades do setor imobiliário por exemplo).

Outro fator seria os custos de gerir a produção própria que não compensaria se relacionada aos preços da cana ofertados pelos engenhos.

A seguir serão mostradas algumas ações do cliente e do vendedor que geram conflito e cooperação, ao mesmo tempo. Contribuindo para a identificação de novos determinantes, de acordo com o objetivo 01 (um) deste trabalho.

#### 4.1.1.3 Cooperação e Conflito

A variável confiança apresentou alguns elementos que determinaram a presença de conflito e de cooperação simultaneamente nas relações de compra e de venda entre usina e engenho.

O cliente e o vendedor têm interesses recíprocos, porque querem manter a relação comercial. O fato de querer deixar o cliente (usina) abastecido de cana é um determinante de cooperação, assim, como também, a demora na análise da ATR e a confiança nos dados do cliente (usina). Estas atitudes geram situações dialéticas simultâneas de conflito e cooperação, mas devido ao longo tempo de parcerias, possíveis desgastes nas relações de confiança são imediatamente superados. (Ap.1 Infer. 04 e 05).

O pagamento ao fornecedor é feito a prazo, num período máximo de um mês através de depósito em conta corrente. Todavia, na época de realização da pesquisa, o pagamento não estava em dia, constando uma dívida de aproximadamente R\$ 200 mil reais. A parceria de longo tempo, em geral, apresenta mais cooperação, mas, em algumas situações geram conflitos, a exemplo dessa inadimplência (Ap.1 Infer. 11).

A gestão da logística é controlada com eficiência tanto pelo comprador quanto pelo fornecedor de cana, em suas respectivas empresas. Essa condição foi citada em Neves (1999) para quem as incertezas nestes processos podem ser amenizadas através das relações colaborativas. Por isso, mesmo havendo algumas situações de conflitos, essas acabam por ser contornadas pelas partes (Ap.1 Infer. 14 e 16).

Todas as ações vistas até agora estão relacionadas com a variável confiança. Esta variável esteve presente e permeou alguns elementos que determinaram os conflitos e ajudou a consolidar a cooperação entre as partes. A seguir serão destacadas as relações vinculadas a outra categoria que influenciam o comportamento entre a usina e o engenho, o comprometimento.

#### 4.1.2 Comprometimento

Para Alcântara e Pigatto (2006) o comprometimento é um compromisso acertado para o presente e o futuro, entre o vendedor e o cliente. É uma relação de colaboração que pode representar longos períodos. Esta variável é a mais observada dentro de uma relação de parceria comercial. Trata-se de um compromisso formal ou informal para um período extenso de transações entre as partes. O comprometimento também se desenvolve através de relações de cooperação e conflito.

##### 4.1.2.1 Cooperação

O primeiro determinante relacionado ao comprometimento está presente na atitude da usina em investir, ou manter a contento, as condições de funcionamento dos seus bens de capital a exemplo de moendas e outras máquinas. Esta ação embora em benefício próprio, trás reflexos indiretos ao fornecedor o qual planeja suas ações acreditando no comprometimento do cliente em manter suas condições de operação em condições ideais. A usina ao agir por interesse próprio estaria cooperando com o seu fornecedor. Em que pese essa disposição da usina, nem sempre ocorres investimentos, ou há capital de giro suficiente para manter em boas condições os equipamentos e máquinas, conforme se verá mais adiante. Por deficiências na gestão de material ou por dificuldades de disponibilidade do capital necessário a tais empreendimentos ocorre prejuízos na cadeia, puxados por clientes e que afetam os fornecedores (Ap.1 Infer. 23 e 29).

A ajuda de custo de três reais por frete e, de parcerias em fornecer sementes, ou manter as estradas e pontes, são algumas atitudes do cliente (usina) em prol de melhorar as relações colaborativas nos negócios, com os seus principais fornecedores. De acordo com Batalha (2011) esse elo entre fornecedores e clientes é fortalecido pelos comprometimentos recíprocos no sentido de fortalecer a cadeia produtiva do montante até a jusante, isto é, de trás para frente. (Ap.1 Infer. 24 e 25).

Nos próximos parágrafos serão apresentadas as ações que apresentam conflitos entre o engenho e a usina. Porque, dialeticamente, nem toda relação colaborativa tem apenas colaboração, conforme acrescentam Alcântara e Pigatto (2006).

#### 4.1.2.2 Conflito

A ineficiência na gestão de logística é um elemento de conflito porque gera algumas insatisfações internas e externas. As internas são representadas pelas falhas no controle da entrada dos caminhões de cana na usina. As insatisfações externas correspondem ao tempo ocioso causado pelos caminhões imobilizados na portaria da usina.

Não houve investimentos na área de estoque da usina (casa da cana) no curto e médio prazo, somente a manutenção pós safra, isso trás implicações para os fornecedores dado que caminhões parados representa ônus financeiro traduzido por estoque e a perda de qualidade da cana em vista de que a parada compromete o teor de sacarose, por consequencia seu valor de uso e valor de troca.

Conforme foi analisado na seção anterior, em determinadas situações as ineficiências internas do cliente (usina) podem acarretar prejuízos não percebidos pelos fornecedores (engenhos). Esse é o caso da moenda, a qual apresentava defeito que acarretava perdas na moagem da cana, por consequência os engenhos perdiam a possibilidade de ofertar uma maior quantidade de cana para a usina.

Uma vez feito o reparo na moenda a usina passa a processar em maior volume por tempo/máquina, isso representa um aumento de produtividade e de demanda por cana e de oferta pelo engenho. Esse reparo mencionado (despesa com manutenção), embora tivesse benefícios diretos para a usina contribuiu para maior resultado também para o engenho. Alcântara e Pigatto (2006) (Ap.1 Infer. 26).

#### 4.1.2.3 Conflito e Cooperação

A relação comercial de vários anos criou um elo forte de negócios entre as partes. Apesar dos conflitos comerciais ocasionais os parceiros não tem interesse em buscar novas parcerias, porque, esse custo seria mais alto. Desse modo, os dois lados mantém uma interdependência satisfatória nos negócios, que os deixam mais confiáveis, tendo mais benefícios, apesar das divergências (Ap.1 Infer. 22 e 28).

As perdas do engenho ocasionadas pela redução da produção em decorrência da falta de chuva acarretou uma maior dificuldade para investir. A usina ao tomar conhecimento dessa dificuldade do engenho procurou contribuir com o desembolso de recursos para a manutenção das estradas. Essa atitude dos empresários da usina contribuiu para aumentar as possibilidades de continuidade nas transações, uma vez que os proprietários dos engenhos se veem mais protegidos, pelo fato de terem recursos indiretos à disposição. A cooperação foi marcada pela ajuda de custo do cliente e também pela manutenção das estradas (Ap.1 Infer. 27).

A seguir analisam-se os elementos determinados pelas variáveis poder e dependência, nas relações de compra (usina) e venda (engenho) dentro do segmento da cana de açúcar.

#### 4.1.3 Poder e dependência

Poder é a capacidade de uma empresa influenciar a outra a fazer algo que de outro modo não conseguiria, segundo Alcântara e Pigatto (2006). As relações de poder podem se tornar administráveis e favorecer uma parceria desde que ambos tenham interesses em comum. A dependência entre o comprador e o fornecedor pode estimular a confiança e o comprometimento entre ambos.

As relações de dependência podem ser atenuadas quando uma empresa passa a colaborar com outra, com o objetivo de criar relacionamentos

colaborativos mais seguros. As “grandes empresas lutarão pelo domínio do mercado não contra concorrentes individuais em sua área, mas fortificadas por alianças com atacadistas, fabricantes e fornecedores em toda a cadeia de suprimentos”, segundo Blackwell (2001, p. 21).

Na próxima seção serão apresentados os elementos encontrados de acordo com as variáveis poder e dependência que geraram cooperação e conflito nas relações de negócios entre o cliente (comprador) e o vendedor (engenho).

A seguir serão destacadas as atitudes do engenho e da usina em relação à cooperação. Em seguida, as ações vão ser destacadas em relação aos conflitos.

#### 4.1.3.1 Cooperação

Existe um interesse forte dos fornecedores em querer contribuir com a usina. Esta ação demonstra uma colaboração do engenho (em estudo) em querer o sucesso do seu cliente principal. O cliente (usina) crescendo, o fornecedor (engenho) também cresce. Esta ação está relacionada a todos os fornecedores da região da Mata Sul de Pernambuco, mas principalmente, ao engenho em estudo, que tem uma estrutura maior para à produção de cana de açúcar. Uma ação de cooperação entre ambas as partes serve para ampliar e favorecer certos comportamentos mais favoráveis conforme expressara Alcântara e Pigatto (2006) (Vide Ap.1 Infer. 31 e 33).

#### 4.1.3.2 Conflito

As atitudes que descrevem o conflito entre as duas empresas em análise se referem à produção de cana própria. A usina que dispuser de maior volume de cana própria dispõe de maior poder de barganha. O conflito ocorre em

relação ao preço, se a usina dispõe de maior volume de produção próprio ela procura impor seu preço contrariando assim as intenções do fornecedor.

O poder acontece pela barganha financeira em consequência do maior ou menor volume de produção entre ofertantes e demandantes. A possibilidade de aumentar a área própria de produção por parte da usina, decorre da relação custo/benefício para a usina em relação à alternativa de comprar cana dos fornecedores. Alguns fatores como: estiagem, erosão do solo (há um custo para recuperação) e custo de gestão, conforme já analisado, podem influenciar essa decisão. (Ap.1 Infer. 32 e 34).

#### 4.1.3.3 Conflito e cooperação

A grande quantidade de fornecedores pode gerar conflitos, porque existe uma enorme variedade de cana fornecida. O ideal para a usina seria ter poucos fornecedores com uma certa homogeneidade do produto e de melhor qualidade. A expressão de cooperação se manifesta nas atitudes confiáveis do engenheiro (vendedor) em relação à usina, o cliente (Ap.1 Infer. 32 e 34).

O próximo ponto a ser debatido é sobre a variável comunicação. Esta variável é essencial em todo processo organizacional formal e informal. A seguir serão destacados os elementos de conflito e cooperação identificados por essa variável.

#### 4.1.4 Comunicação

Segundo Chiavenato (2001) a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. É um processo de partilha de dados e informações que vão resultar numa comunicação eficiente. Ou como poderíamos corrigir o autor, pode resultar em comunicação mais eficiente.

No contexto, em relação a essa variável, detectou-se situações que determinaram elementos de cooperação e conflito nos processos de comunicação das relações de negócios entre a usina (cliente) e o engenheiro

(vendedor). Serão destacadas a seguir as atitudes que determinaram elementos de cooperação e, depois, as ações de conflitos reveladas pela comunicação.

#### 4.1.4.1 Cooperação

A informalidade na gestão dos negócios pode refletir menor grau de incertezas nas transações comerciais. Essas comunicações informais presentes entre a usina e o engenho podem representar exemplos de mútua cooperação, de aproximação. Essa menor formalidade não significa uma desorganização. No engenho as anotações das vendas são feitas ainda em cadernos pautados, cada funcionário do engenho tem uma pasta própria. A usina, por sua vez, usa o PIMS (sistema de TI). A administração é compartilhada através de controles do gerente da usina e do administrador do engenho. (Ap.1 Infer. 36).

Também se destaca a existência de troca de informações nos níveis mais alto da hierarquia das empresas, ou seja, comunicações entre o dono da usina e o dono do engenho. Outra atitude de cooperação é demonstrada quando o ofertante (engenho) tem acesso às reclamações, através de comunicação informal do cliente (usina) sobre a qualidade da cana, tempo de entrega e a forma que entrega a cana.

O engenho (ofertante) ouve o cliente (usina) e procura cooperar fazendo a devida correção da ação em casos onde existam falhas nas transações comerciais, ou nas ações de suporte, como por exemplo: consertos em estradas e pontes que dão acesso ao engenho. A cooperação também está presente quando a usina (cliente) faz o pedido de cana e é atendida pelo engenho de forma eficaz. Também há retorno (feedback) do cliente (usina) em relações as cobranças de dívidas que o vendedor faz. Essas ações são colaborativas por que envolvem a comunicação de forma positiva (Ap.1 Infer. 36.1).

Analisando-se essa situação pode-se acordar com o que Martinelli e Almeida (2006, pag. 40) afirmaram: “A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais

peçoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”. Nesse caso a cooperação é consequência do baixo nível de incerteza tendo em vista o longo prazo de parcerias entre fornecedores e clientes.

#### 4.1.4.2 Conflito

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Ter uma boa performance na comunicação torna-se um elemento importante no cotidiano de uma organização.

Nas relações comerciais entre a usina e o engenho detectaram-se algumas ocorrências de conflito. São classificadas como conflito, porque existe a falta de convergência na compreensão dos problemas que ocorrem nas ações de pagamento e de logística (Ap.1 Infer. 37).

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2005) ocorrem informações incompletas nas transações. No caso em estudo, os clientes (usinas) e os produtores (engenho) possuem incompletude a respeito das variáveis econômicas para as escolhas com que se defrontam. As partes possuem mais informações do que outras. São as denominadas informações assimétricas, daí os conflitos.

As assimetrias de informações estão presentes nas atitudes do cliente e do vendedor, nos seguintes casos: na análise conjunta dos dados da análise da ATR da cana; na análise conjunta da forma de transportar e entregar a cana e, os meios usados por ambos, para melhor decisão; na distribuição dos relatórios entre os parceiros (compra e venda; produção necessária).

Mesmo tendo essas assimetrias de informações, entre o cliente e o engenho, nas relações comerciais, estas distorções são corrigidas através da comunicação informal, de maneira amigável. (Ap.1 Infer. 37.1).

#### 4.1.4.3 Cooperação e conflito

Uma das ações entre a usina e o engenho que demonstraram cooperação e conflito, ao mesmo tempo, estão presentes nas informações relacionadas aos prazos de pagamentos e nas ordens de entrada dos caminhões de cana na usina. Estas ações são: comunica-se uma data para pagamento aos fornecedores, mas o prazo não é cumprido.

Para entrar na usina com o caminhão de cana, em alguns momentos, privilegia-se a frota da própria usina ou dos grandes engenhos, deixando os menores para depois. Coopera-se com alguns e conflita-se com outros fornecedores (Ap.1 Infer. 37).

Analisando-se essas variáveis verificam-se elementos que determinaram os conflitos e cooperação entre o cliente (usina) e o vendedor (engenho). Esses elementos serviram para responder a uma parte do primeiro objetivo desta dissertação, que é: verificar quais os determinantes para geração de elementos de cooperação e conflito entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina).

O próximo passo da análise é identificar outros elementos de cooperação e conflito de acordo com as variáveis: adaptação e investimento específico.

A seguir, apresentam-se os determinantes que geraram elementos de conflito e cooperação, nas relações de compra (usina) e venda (engenho) entre as empresas investigadas. Para cada variável analisada (ver Apêndice 1) serão mostrados os pontos que confirmam a existência de cooperação, de conflito ou, de ambos, cooperação e conflito.

#### 4.1.5 Adaptação

Segundo Alcântara e Pigatto (2006, p. 160) “a adaptação ocorre quando os fornecedores se adaptam às necessidades específicas dos clientes mais importantes e esses clientes se adaptam às potencialidades dos fornecedores específicos”. O processo de adaptação também é afetado por relações de

conflito e cooperação. Foram destacadas as ocorrências de conflito e cooperação em relação à variável adaptação.

#### 4.1.5.1 Cooperação

A relação colaborativa entre o engenho (vendedor) e a usina (cliente) estão presentes nas adaptações feitas pelo engenho no setor administrativo, no setor logístico, na área de processo e na área de produção, para melhor atender a usina (cliente). Estas adaptações foram realizadas para que o engenho tivesse relações comerciais duradoras e em conjunto com a usina.

As ações identificadas estão relacionadas a adaptação administrativa e de logística.

Foram identificadas as seguintes atitudes das empresas pesquisadas: adaptação do engenho (vendedor) com a data do início e término da moagem da usina (cliente); adaptação na área da logística (engenho e usina): compra de máquinas e caminhões novos, construção de estradas e pontes (engenho), instalação de software (usina) para melhorar a logística com o fornecedor de cana; adaptação na área administrativa (engenho e usina): compra de computadores e a elaboração de um novo layout para o escritório, contratação de funcionários, elaboração de um novo cadastro de informações do fornecedor; adaptação na área de processos (engenho): disponibilidade dentro do engenho para proporcionar carregamento mais rápido e seguro da cana; realização de entrega ao cliente sem perda de cana; adaptação da hora (engenho) de chegada no portão da usina evitando engarrafamentos para entrada naquela unidade e para evitar a perda da qualidade da cana (Ap.1 Infer.42 e 45).

Essas foram as adaptações identificadas nas relações de negócios que caracterizaram cooperação entre a usina e o engenho. Essas ações adaptativas são decorrentes de longos anos, no trato das rotinas passando a compor ações de parcerias na cadeia de suprimento.

#### 4.1.5.2 Conflito

Os gestores da usina por não terem interesse em adaptar, como deveria a estrutura física para melhorar as condições de produção de açúcar e álcool, acabam provocando insatisfações nos fornecedores. Essas insatisfações provocam conflitos porque os fornecedores percebem que algumas ações estão provocando perdas na produção. Essas ações são: a usina faz um estoque mínimo na casa da cana, onde processa cerca de três mil toneladas por dia, sabendo que a sua capacidade é de nove mil; na área da indústria não teve adaptações e investimentos em curto prazo; o pagamento da cana só é feito quando a usina adquire a cana e faz o cálculo da ATR. Não teve adaptações nos processos para reduzir a demora no pagamento ao fornecedor; quando a usina tem pouca cana, passa a depender de concorrentes do engenho, o que acaba por afetar a qualidade e a quantidade. (Ap. 1 Infer. 47,49 e 20).

#### 4.1.5.3 Conflito e cooperação

A gestão da logística é controlada com eficiência tanto pelo comprador (usina) quanto pelo vendedor (engenho) de cana, em suas respectivas empresas. Segundo Neves (1999) as incertezas que porventura ocorram nesses processos podem ser adaptadas através das relações colaborativas. A confiança existente contribui para que as duas partes cheguem a um acordo amigável tendo em vista assegurar as transações futuras (Ap.1 Infer. 43, 44 e 46, idem 16).

O cliente e o vendedor têm interesses recíprocos, porque querem manter a relação comercial. A motivação para a adaptação nas relações de transação é demonstrada por alguns fatos como seguem: a) o fato de querer deixar o cliente abastecido de cana; b) entender a demora na análise da ATR e c) a confiança nos dados da ATR fornecidos pela usina. Estas atitudes geram conflito e cooperação, ao mesmo tempo, mas devido ao longo tempo de

relacionamento colaborativo as divergências são amigavelmente resolvidas. (Ap.1 Infer. 48, idem 05).

A seguir serão destacadas as ações que levaram à situações de conflito e cooperação, através da variável investimento específico. Essa variável pode-se dizer que seja uma das mais importantes, pois, o custo para administrá-la é bastante elevado.

#### 4.1.6 Investimento específico

Para Alcântara e Pigatto (2006, p. 160) “um investimento é um processo no qual o recurso está comprometido para criar, construir novos recursos que poderão ser utilizados no futuro”. Os investimentos específicos também podem gerar relações de conflito e cooperação.

São investimentos bem específicos direcionados para processos industriais específicos que não podem ser alocados para outras áreas da empresa. (ALCÂNTARA E PIGATTO, 2006).

Será destacada a seguir, a cooperação considerando os elementos que determinaram as atitudes colaborativas entre usina e engenho.

##### 4.1.6.1 Cooperação

Os investimentos específicos que podem ser ressaltados, tem relativamente baixa especificidade em sua maioria se referem à construção de estradas que dão acessos aos terrenos do engenho, a construção e recuperação de pontes, a compra de veículo pequeno, moto, caminhões e tratores para trabalhar na zona rural e urbana da usina e do engenho, a compra de animais de carga (jumentos e de cavalos) para o transporte da cana em locais de difícil acesso; a compra de sementes e agrotóxicos para o plantio da cana nos engenhos e treinamento de funcionários. O investimento nesses itens expressam cooperação porque vão beneficiar os engenhos (vendedores), que

são os fornecedores do ativo mais específico do mercado sucroalcooleiro: a cana de açúcar de melhor qualidade. (Ap.1 Infer. 52 e 53).

#### 4.1.6.2 Conflito

As ações que estão ligadas a conflitos no que se refere aos investimentos específicos são: a falta de investimento sustentável da usina com o engenho; ausência de apoio maior da usina em fornecimento de máquinas e insumos (tratores, agrotóxicos, por exemplo). A usina não tem investido em tecnologias que se conecte com o engenho para fazer pedidos; não tem programas de treinamentos (vendedor e comprador); percebe-se ausência de maior volume e qualidade nos investimento em equipamentos e maquinários; a falta de investimentos em software (para controle de estoque do engenho).

Geram-se conflitos porque as ausências dessas ações em relação a investimentos específicos provocam insatisfação (nas entradas de recursos financeiros) nos resultados da produção e, nos gerenciamentos internos das duas empresas. A falta de um equipamento moderno gera conflito, que é consequência do tempo perdido em atividades que consomem bastante tempo e energia dos empregados.

Por outro lado, observa-se a ausência de um programa ambiental, através de investimento de longo prazo, o qual refletiria positivamente para a sociedade. (Ap.1 Infer. 51).

Neste capítulo elementos de conflito e cooperação foram identificados de acordo com as respectivas variáveis. Observou-se que o longo tempo de atuação conjunta entre os parceiros tem contribuído para ações de cooperação nos limites do poder de barganha de cada parceiro e que os conflitos existentes são dirimidos de forma amigável, muito embora certa queixa ainda perdure principalmente do lado mais frágil da cadeia, o engenho.

## 5 CONCLUSÕES

Em um mercado cada vez mais competitivo, os cenários de maior risco, são cada vez mais percebidos pelas organizações. Para enfrentar essas dificuldades as empresas procuram promover parcerias que as aproximem de forma colaborativa. O objetivo é reduzir os altos níveis de incertezas ou melhorar a competitividade em mercados menos dinâmicos, como é o caso do açucareiro. Em canais de suprimento as organizações juntam-se de forma que as relações de negócios sejam mais seguras, lucrativas e se reduzam os custos de produção e transação.

Quando os relacionamentos comerciais são mais duradouros, os retornos nas transações podem ser maiores. As relações de colaboração geram, ora situações de cooperação, ora de conflitos, pois, não existe relacionamento sem insatisfação entre as partes. Para superar a concorrência ou minimizá-la, o cliente (usina) busca relações de aproximação e de interdependência com um dos seus mais importantes fornecedores (engenho em análise). A construção dessas relações de interdependência no canal de suprimento serve para redução das incertezas, tão comuns nas relações comerciais.

A pesquisa parte de três pressupostos, os quais tinham como objetivo, verificar como são gerados os elementos de conflito e cooperação para assegurar uma maior interdependência de processos no elo usina/engenho.

Em relação ao primeiro desses pressupostos observou-se que a competição no mercado sucroalcooleiro fez com que as empresas se comportassem de forma colaborativa, através da busca de confiança e interdependência percebida entre usina e engenho, dentro da região da Mata Sul Pernambucana. Esse pressuposto pode ser confirmado com as ações de melhoria da infraestrutura de transporte através das reformas nas estradas e pontes do engenho (fornecedor) e, com a confiança estabelecida no trato das informações sobre o ATR das canas vendidas ao seu cliente (usina).

Essa confiança na relação comercial entre a usina e o engenho vem contribuindo para a redução das incertezas por conta do longo tempo de

negociação. A usina tem um comprometimento com os seus fornecedores de cana, porque depende dos mesmos para a produção de álcool e de açúcar. E o engenho depende da usina para comprar a sua safra. Manter os relacionamentos antigos de comércio é mais rentável do que buscar novos parceiros comerciais. Custa menos manter relacionamentos antigos.

O segundo pressuposto trata da capacidade da usina e do engenho de serem mais competitivos no mercado, produzindo com boa qualidade os seus produtos, sendo o relacionamento colaborativo uma estratégia para chegarem a essa capacidade nos negócios. Validando este pressuposto podem-se citar as atitudes de ajuda de custo de frete, as renegociações de compra de cana da usina com o engenho, a confiança nas comunicações sobre a qualidade do produto e na análise do ATR.

O último pressuposto trata da cooperação concentrada nas atividades principais na relação comercial do engenho (vendedor) com o comprador (cliente), que são: atividades relacionadas à logística de transporte e distribuição da cana; processamento e aquisição de cana e, por último, a manufatura na usina. Validando este pressuposto apresentaram-se atitudes da usina e do engenho que favoreceram a logística para ambos. São algumas dessas atitudes que levam a maior confiança e cooperação entre as partes: a reforma em estradas que ligam fornecedor e comprador de cana, a compra de animais de carga para o transporte da cana, a preocupação do fornecedor em entregar a cana em curto tempo, o empréstimo de máquinas e outros.

Esta relação colaborativa nos negócios apresenta cooperação, mas também, gera conflitos. As incertezas têm um lado positivo porque vão exigir de uma das partes a busca de informações mais seguras para o fechamento da transação. Mas, no caso estudado, os longos anos de parcerias parecem ter contribuído para a redução das incertezas e dos conflitos.

Em relação ao primeiro objetivo específico que tratou de verificar os determinantes para a geração de elementos de conflito e cooperação entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina), pôde ser observado que os elementos determinantes de conflitos e de cooperação, estão mais presentes nas áreas de logística e financeira.

Foi possível verificar que o cliente (usina) tem um poder maior de barganha neste relacionamento comercial, embora haja interdependências

entre os parceiros. A usina depende do fornecedor (vendedor) para atingir a sua produção de álcool e de açúcar. A usina que produz relativamente pouca cana depende de vários fornecedores. Essa dependência torna-se maior na proporção do volume de cana capaz de ser ofertado pelos engenhos

O segundo objetivo específico se referiu à identificação de elementos fundamentais que causaram as principais dependências entre fornecedor e cliente. Os resultados demonstraram através da variável adaptação e investimento específicas atitudes de dependências entre ambos. Como exemplo de adaptação a pesquisa verificou a importância da construção de estradas, treinamento de pessoal, compra de animais, compra de equipamentos e máquina e, outros. A falta ou insuficiências dessas ações, em alguns momentos, provocam conflitos de interesse entre engenho e usina. Mas, os conflitos têm sido superados amigavelmente, embora recorrentes, às vezes, por causa do longo tempo de relacionamento comercial.

Atendido os objetivos específicos e confirmados os pressupostos, é possível responder ao objetivo principal da pesquisa que trata de verificar como são gerados os elementos de conflito e cooperação para assegurar uma maior interdependência de processos no elo usina/engenho. Os elementos de conflito e cooperação foram gerados a partir de atitudes da usina e do engenho, conforme segue: interesses em comum através de acordos informais, informações contraditórias quanto ao pagamento, prevalência ou predominância de solicitações informais, aceitação da ATR do cliente, confiança sem contratos formais entre as partes, demora no pagamento da cana, fornecimento de insumos e construção de estradas nos engenhos e outros.

Outros fatores positivos identificados foram os investimentos específicos e as adaptações existentes nas estruturas das empresas, investigadas neste trabalho. Os relacionamentos duradouros formam elos colaborativos que fizeram as empresas terem mais confiança entre si, e, assim, faziam os seus investimentos específicos e as suas adaptações respectivas.

Toda empresa procura lucros possíveis. E essa tentativa é feita também a partir da conquista e aprofundamento da colaboração através de parcerias. As relações colaborativas de relacionamento nem sempre são eficientes e eficazes para as empresas se manterem nos negócios. Para as organizações

manterem essas relações colaborativas seria preciso fazer maiores investimentos específicos. As adaptações são decorrentes dos limites dos interesses e das necessidades de cada parceiro.

Este trabalho busca contribuir com novos elementos em relação às variáveis trabalhadas na pesquisa. Finalmente, o referido trabalho procurou trazer contribuições para futuros estudos qualitativos e quantitativos numa abrangência maior ou para outras áreas geográficas. Um estudo de caso sempre apresenta limites, um deles reside na incapacidade de extrapolação de resultados para outras situações. O trabalho procurou ampliar o entendimento das relações específicas de colaboração na cadeia produtiva, mais precisamente num elo específico, na Zona da Mata Pernambucana através do emprego das variáveis estudadas.

Trata-se de uma área de estudo que promete ser alvissareira para o campo da gestão da cadeia de suprimento e com grande capacidade de servir como suporte à melhoria da atuação empresarial.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli; PIGATTO, Gessuir. **Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição**. In: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Orgs). Agronegócios: Gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALIGHIERI, Júlia Sasso, FILHO, Hélio Zanquetto. Relacionamentos interorganizacionais: uma análise dos aspectos intervenientes da cadeia de serviços do setor de comércio exterior de Vitória (ES). **Revista eletrônica de gestão organizacional - PROPAD/ IFPE**. Revista Gestão.Org, 7 (1):47-68, Jan/Abr 2009.

BATALHA, Mário Otávio (org.). **Gestão agroindustrial**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLACKWELL, Roger D. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimentos do varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CASTRO, Marcos; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea – ANPAD**. Curitiba, v. 15, n. 1, art. 2, pp. 25-46, Jan./Fev. 2011.

CAVALCANTI, Melissa Franchini; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Rio Grande do Sul, edição 51, Vol. 12, Nº 3, mai/jun 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Campus, 2001.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Márcio Jorge Porangaba. A modernização do processo de fabricação de açúcar em Pernambuco no século XIX: a contribuição dos engenhos centrais. **Economia Política do desenvolvimento**. Maceió, v.1,n.3, p.7- 47, set. /dez. 2008.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa** : conceitos e técnicas. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

DORNIER, Philippe-pierre et al. **Logística e operações globais**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2010.

EISENBERG, Peter L. **Modernização sem mudança**: a indústria canavieira em Pernambuco em 1840-1910. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

GARCIA, Sheila Farias Alves; LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. Redes internacionais de cooperação para a internacionalização. **REGE – Revista de Gestão/USP**, São Paulo, v.17, n. 2, p. 209-224, abr./jun. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LEITE, André Luís da Silva; LANZER, Edgar Augusto; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, nº 01. ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 45 – 61, jan/abr. 2009.

LOURENZANI, Ana E. B. Smith; SILVA, Andrea Lago da; AZEVEDO, Paulo Furquim de. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos. **ANPAD 2006** – 30º Encontro da ANPAD – 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/Bahia.

MACHADO, Melise Dantas; FILHO, Dario de Oliveira Lima. **Ferramentas de marketing no processo de inovação de produtos agroindustriais**. In: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Orgs). Agronegócios: Gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEGIDO, José Luis Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, V.I, nº 3, 2º semestre, 1996. FEA/USP.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé (org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, Marcos Fava, 2009. **Dos relacionamentos interorganizacionais ao planejamento integrado: uma evolução teórica**. Prova de erudição do concurso de títulos e prova para provimento de cargo de professor titular. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

NEVES, Marcos Fava, 1999 – **Um modelo para o planejamento dos canais de distribuição do Setor de Alimentos** – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

NEVES, M.F.; WAACK, R.S.; MARINO, M.K. – **Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar : Caracterização das Transações entre Empresas de Insumos, Produtores de Cana e Usinas** - Anais do XXXVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural - SOBER, Poços de Caldas, M.G., 10 a 14 de agosto de 1998, Vol. 01, p. 559-572.

OLIVEIRA, Felipe Pagiola de; FILHO, Helio Zanquetto. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE – Revista de Gestão USP**, São Paulo, Brasil, v.18, n. 4, p.659-674, out/dez. 2011.

PACAGNAN, Mario Nei. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14ª edição. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: AVERCAMP, 2006.

SAKAMOTO, Frederico T.C; BORNIA, Antônio Cezar. Agroindústria de frango brasileira: a importância do desenvolvimento de indicadores de desempenho inseridos no conceito de gestão da cadeia de suprimentos. **Revista Gestão Industrial**. Florianópolis, v. 01, n. 04 : pp. 26-33, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 23ª ed., 2007.

SHIKIDA, Pery Francisco Assis; NEVES, Marcos Fava; REZENDE, Ricardo Albuquerque. **Notas sobre dinâmica tecnológica e agroindústria canavieira no Brasil**. In: MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias; SHIKIDA, Pery Francisco Assis (Orgs). **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª Ed. Florianópolis: Atual, 2001.

SOUZA, Bruno Carlos e ROCHA, Welington. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais**. Ano de publicação: mar/2011. Site visitado em 23/mar de 2013: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12).

STONER, J. A. F. ;FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PIGATTO, Gessuir. **Avaliação de relacionamento no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6ª edição. São Paulo: Pearson, 2005.

QUINTAS, Fátima (Org.). **A civilização do açúcar**. Recife: Fundação Gilberto Freire, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (orgs) et al. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

# APÊNDICES

VAR	COOPERAÇÃO	CONFLITO	COOPERAÇÃO E/OU
<b>C O N F I A N Ç A</b>	As ações praticadas pela usina em relação ao engenho, são: a prática de CCT, fornece semente para o fornecedor e, constrói estrada no engenho. Apresenta benevolência (Infer. 8). <b>Fornecimento de insumos e construção de estradas nos engenhos.</b>	A usina comprou mais de 450 mil toneladas de cana na safra de 2011/2012, uma variação de menos 31,43% em relação a safra anterior (Infer. 18). <b>Varição negativa na compra de cana em relação a safra anterior.</b>	O pagamento ao fornecedor é feito a prazo, num período máximo de um mês. É feito através de depósito em conta corrente. Atualmente, o pagamento não está em dias, consta um valor grande em aberto, aproximadamente R\$ 200 mil reais (Infer. 11). <b>Divergências nos acordos comerciais.</b>
	O pedido da cana é feito por telefone ou, visita pessoal no engenho pelo usineiro ou empregado (Infer. 10). <b>Interesse em negociar.</b>	Queda na compra de cana nas duas últimas safras, uma variação de menos 10,23% (Infer. 19). <b>Queda na compra de cana de açúcar.</b>	A logística é gerenciada com eficiência tanto pelo comprador como pelo vendedor de cana. O cliente gerencia a logística pela tecnologia, através do PIMS; no engenho o conhecimento empírico e a experiência dos empregados, são as ferramentas de controle. Todas as estratégias são usadas para ganhar tempo e eficácia na produção, objetivando maximizar os lucros (Infer. 14). <b>As ferramentas de controle da logística.</b>
	Os maiores engenhos agregam a sua frota de caminhões e/ou tratores, na usina e, ajudam no reboque de caminhões, caso for precisar (Infer. 9). <b>Agregação da frota do fornecedor no cliente.</b>		
	A gestão de estoque da Usina é controlada de acordo com a capacidade da casa da cana que, recebe até 9 mil ton/dia. No engenho o estoque é zero, porque é cortando e correndo para entregar aos compradores. A distância e o tempo que leva do corte da cana até a usina, deve ser o menor possível, pois, pode causar a perda da sua qualidade (Infer. 13). <b>Colaboração na gestão de estoque.</b>		

V A R	COOPERAÇÃO	CONFLITO	COOPERAÇÃO E/OU
<b>C O N F I A N Ç A</b>	<p>Entrega da cana por caminhões: distância média de 19km em 40 minutos (Infer. 15). <b>A localização é ponto forte da logística.</b></p>	<p>Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e a quantidade (Infer. 20). <b>Dependência de fornecedores.</b></p>	<p>Os compradores trabalham com estoque empurrado, onde os fornecedores ficam fornecendo cana até o fim da produção. Às vezes, na 2ª feira, quando falta cana, a usina vai atrás (estoque puxado) (Infer. 16). <b>Parceria na gestão de estoque.</b></p>
	<p>A usina compra cana em relação a produção passada e, também, quando se tem a necessidade, mas neste último são poucos os casos (Infer. 17). <b>Gestão de estoque empurrado.</b></p>		
	<p>O fornecedor participa quando vende cana com uma boa ATR (Infer. 21). <b>Fornecimento de cana com boa qualidade.</b></p>		

C O M P R O M E T I M E N T O	COOPERAÇÃO	CONFLITO	COOPERAÇÃO E/OU CONFLITO
	<p>À Usina fez investimento específico no chão de fábrica, nas moendas e nas máquinas que fazem toda o processo fabril do álcool e do açúcar. O engenho fez revisão nas máquinas e estradas (Infer. 23). <b>Investimento da usina no chão de fábrica.</b></p>	<p>À usina faz um estoque mínimo na casa da cana, onde processa cerca de 3 mil toneladas por dia. Esta área não teve investimento a curto prazo, somente as manutenções pós safra (Infer. 26). <b>Falta de investimento em algumas áreas da fábrica da usina.</b></p>	<p>A relação comercial colaborativa entre engenho e usina vai continuar, porque, a Usina não tem cana própria suficiente para atender a sua produção (Infer. 22). <b>A ausência de cana os torna mais unidos.</b></p>
	<p>Não existe acordo formal entre fornecedor e comprador de cana. Mas, a Usina e o engenho tem boas relações comerciais colaborativa. Na última safra a Usina pagou R\$ 3,00 de frete para os fornecedores, como ajuda de custo (Infer. 24). <b>Atitude colaborativa no transporte de cana.</b></p>		<p>Não aconteceu investimentos no engenho, somente manutenções e ações rotineiras de trabalho (Infer. 27). <b>Falta de investimento no engenho.</b></p>
	<p>À montante a Usina fornece sementes para o engenho, ajeita as estradas, corta e transporta as canas. Dá dicas de manejo de solo para melhorar a ATR da cana dos engenhos, principalmente os pequenos (Infer. 25). <b>Fornecimento de insumos e máquinas nas parcerias à montante.</b></p>		<p>O fornecedor decide quando vai encerrar o relacionamento comercial, porque o acordo é informal. A relação comercial já vem de muitos anos, firmando assim, uma relação de colaboração (Infer. 28). <b>Decisão de manter ou acabar a relação de negócios.</b></p>
	<p>Sim fez investimento no chão de fábrica, fazendo manutenções das máquinas (Infer. 29). <b>Presença de investimento específico.</b></p>		

**P  
O  
D  
E  
R  
E  
D  
E  
P  
E  
N  
D  
Ê  
N  
C  
I  
A**

Os fornecedores grandes vendem cerca de 24 mil toneladas na safra ao mês para os seus compradores. E os pequenos engenhos em média de 1.200 a 2.000 toneladas de cana (Infer. 31). **Forte relacionamento comercial.**

O poder de barganha de uma Usina vai depender da sua produção de matéria-prima, ou seja, da quantidade de cana que produz. Pouca cana própria é sinal de dependência do mercado. O mesmo serve para os engenhos pequenos que dependem dos compradores (Infer. 32). **Dependência do mercado.**

No período da safra fornecem para à usina cerca de 860 fornecedores. Apenas 8 são grandes fornecedores (Infer. 30). **Muitos fornecedores de cana.**

Um fornecedor faz umas 6 entregas de 5 mil toneladas de cana por mês na Usina (Infer. 33). **Colaboração de um grande fornecedor.**

O fornecedor tendo pouca cana própria vai ficar mais dependente (Infer. 34). **Dependência do mercado.**

A usina tem mais frota própria do que os engenhos grandes, mesmo assim, às vezes, aluga tratores ou caminhões (Infer. 35). **Dependência do mercado causa incertezas.**

**C  
O  
M  
U  
N  
I  
C  
A  
Ç  
Ã  
O**

As informações são gerenciadas informalmente, ou seja, os feedback não tem burocracia. Não precisa de registro em atas e nem relatórios de dados da ATR (Infer. 36). **Eficácia e informalidade nas informações.**

A comunicação é segura, mas, existem distorções em relação às atividades financeiras e de logísticas (Infer. 37). **Assimétria de informações.**

A comunicação é confiável, mas, existem distorções em relação ao pagamento aos fornecedores e, na entrada com o caminhão na usina. Os prazos de pagamentos da cana não são feitos no prazo e, a ordem de entrada do caminhão na usina, favorece a frota própria do comprador (Infer. 38). **Divergência e colaboração nas relações de negócios.**

A existência de troca de informações nos níveis mais alto das empresas; acesso às reclamações do cliente (usina); O engenho (vendedor) ouve o cliente (usina); atendimento do engenho de forma eficiente; o retorno (feedback) do cliente (usina) para o vendedor (Infer. 36. 1). **Informações colaborativas entre parceiros de negócios.**

Na análise conjunta dos dados da análise da ATR da cana; na análise conjunta da forma de transportar e entregar a cana e, os meios tomados por ambos para melhores as decisões; na distribuição dos relatórios entre os parceiros (compra e venda; produção necessária) (Infer. 37. 1). **Assimétria de informações.**

<b>C O O P E R A Ç Ã O  E  C O N F L I T O</b>	<p>O engenho não faz cultivo de cana coordenado pela usina. A usina só coordena alguma coisa no engenho quando se trata de empréstimo de algum transporte da sua frota. Em relação ao cultivo é mais forte nos pequenos produtores de cana (Infer. 39).  <b>Colaboração na frota e no plantio.</b></p>	<p>Os conflitos mais comuns entre engenho e comprador estão ligados a parte financeira e a logística. A parte financeira se refere aos títulos a pagar dos compradores que estão em aberto, em relação a compra de cana. E a logística se refere ao gerenciamento da entrada de caminhões com cana na usina, onde existem a prioridade para alguns e outros não (Infer. 41).  <b>Divergências financeiras e na área da logística.</b></p>	<p><b>NÃO TEVE ELEMENTOS DETERMINANTES.</b></p>
	<p>O engenho faz trabalho em conjunto com a usina quando empresta o seu caminhão ou trator. Na arrumação das estradas e pontes para ter um melhor acesso ao engenho e melhor a logísticas de transporte da cana até a indústria. Ou, quando o fornecedor precisa rebocar algum caminhão até a pista asfaltada (Infer. 40).  <b>Colaboração nas manobras para o engenho e para a usina.</b></p>		

A  
D  
A  
P  
T  
A  
Ç  
Ã  
O

Adaptação do engenho com o período de moagem da usina; adaptação na logística; adaptação na área administrativa; adaptação na área de processos (Infer. 42). **Adaptação na produção, logístico, administrativo e de processos.**

A usina faz um estoque mínimo na casa da cana, onde processa cerca de 3 mil toneladas por dia. Esta área não teve investimento a curto prazo, somente as manutenções pós safra (Infer. 47, idem 26). **Falta de investimento em algumas áreas da fábrica da usina.**

A logística é gerenciada com eficiência tanto pelo comprador como pelo vendedor de cana. O cliente gerencia a logística pela tecnologia, através do PIMS; no engenho o conhecimento empírico e a experiência dos empregados, são as ferramentas de controle. Todas as estratégias são usadas para ganhar tempo e eficácia na produção, objetivando maximizar os lucros (Infer. 44, idem 14). **As ferramentas de controle da logística.**

Adaptação da usina na área administrativa e na área de logística (Infer. 45). **Ajustes administrativos e na logística da usina.**

O pagamento da cana só é feito quando a usina adquire a cana e faz o cálculo da ATR (Infer. 49, idem 12). **Demora no pagamento da cana.**

O pagamento ao fornecedor é feito a prazo, num período máximo de um mês. É feito através de depósito em conta corrente. Atualmente, o pagamento não está em dias, consta um valor grande em aberto, aproximadamente R\$ 200 mil reais (Infer. 43, idem 11). **Divergências nos acordos comerciais.**

Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e a quantidade (Infer. 20). **Dependência de fornecedores.**

**A  
D  
A  
P  
T  
A  
Ç  
Ã  
O**

NÃO TEVE MAIS ELEMENTOS DETERMINANTES.

NÃO TEVE MAIS ELEMENTOS DETERMINANTES.

Os compradores trabalham com estoque empurrado, onde os fornecedores ficam fornecendo cana até o fim da produção. Às vezes, na 2ª feira, quando falta cana, a usina vai atrás (estoque puxado) (Infer. 46, idem 16).  
**Parceria na gestão de estoque.**

À usina compra a cana, depois a cana é avaliada para saber a qualidade da sacarose que só é percebida quando passa pela análise do ATR e, o fornecedor fica esperando o resultado final que é informado pelo comprador (Infer. 48, idem 5).  
**Demora e confiança na análise da ATR.**

I  
N  
V  
E  
S  
T  
I  
M  
E  
N  
T  
O  
  
E  
S  
P  
E  
C  
Í  
F  
I  
C  
O

A Usina investiu na recuperação de estradas, na construção e recuperação de pontes. O engenho comprou jumentos, treinamento, transporte e agrotóxicos. (Infer. 53).  
**Investimento para o futuro.**

Sim, fez compras de jumentos e de cavalos, compras de sementes e agrotóxicos, treinamento de funcionários. (Infer. 54). **Investimento para criar novas fontes de recursos.**

À falta de investimento sustentável da usina com o engenho; ausência de apoio da usina em fornecimento de maquinários e insumos (tratores, agrotóxicos, por exemplo), a usina não tem uma tecnologia que se conecte com o engenho para fazer pedidos; não tem programas de treinamentos; ausência de investimento mais audacioso em equipamentos e maquinários; no engenho falta investimentos em software. (Infer. 51).  
**Ausência de visão empreendedora.**

NÃO TEVE ELEMENTOS DETERMINANTES.

**APÊNDICE II - METODOLOGIA DE PESQUISA - USINA E ENGENHO (COMPRADOR E VENDEDOR)**

*OBJETIVOS: 1) Verificar quais os conflitos presentes na relação comercial entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina); 2) Identificar quais os condicionantes de cooperação presentes nesta mesma relação comercial.*

VARIÁVEIS	CODIFICAÇÃO	CONFIANÇA/ INFERÊNCIA 1
C O N F	Interesse recíproco de compra e venda.	Na negociação entre as duas partes (comprador e vendedor) o interesse é recíproco, a entrega é dentro do prazo acertado, através de acordos informais. Porque tanto o vendedor como o comprador tem interesse, para moer a cana e vender.
	Cumprimento do prazos.	
	Acordo informal estimula o fornecedor a entregar a cana.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 2</b>
	Pagamento da cana no prazo certo	Os funcionários da Usina afirmam que está em dias o pagamento da cana,mas, o produtor afirmou o contrário.
	Pagamento da cana no prazo certo	
	Pagamento da cana em aberto	

I A N Ç A  C	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 3</b>
	Atraso na entrega da cana só acontece quando as condições climáticas não são favoráveis.	O que atrasa a entrega da cana para a usina são as condições climáticas, e, também, quando o engenho passa a vender para outro cliente.
	Atraso só quando um engenho passa a vender para outra usina	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 4</b>
	Dá um feedback ao fornecedor	Quando atrasa o pedido de cana a solução é entrar em contato com o fornecedor, fazendo um feedback.
	Dá um feedback ao fornecedor	
	Dá um feedback ao fornecedor	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 5</b>
	A qualidade de sacarose é calculada depois da cana já está em poder da Usina (comprador).	A usina compra a cana, depois a cana é avaliada para saber a qualidade da sacarose que, só é percebida quando passa pela análise do ATR e, o fornecedor fica esperando o resultado final que é informado pelo comprador.
	A qualidade de sacarose depende do controle dos cartões de registro, dos engenhos.	
A qualidade de sacarose é percebida de forma prática pelos vendedores, mas, a informação da usina é a que prevalece.		

# O N F I A N Ç A

<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 6</b>
Não tem conflitos de dados.	Os valores do ATR definidas pelo comprador (Usina) são aceitadas pelo fornecedor (vendedor) sem nenhum conflito de ideias.
Não existe problema.	
A usina é de confiança.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 7</b>
A confiança é bom agrado dos vendedores.	O comprador de cana confia bastante no seu fornecedor mesmo sem contratos formais. O fornecedor também confia na usina.
A confiança existe nos vendedores.	
O fornecedor confia na usina mesmo sem contrato formal.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 8</b>
A usina pratica a CCT.	As ações praticadas pela usina em relação ao engenho, são: a prática de CCT, fornece semente para o fornecedor e, constrói estrada no engenho. Apresenta benevolência.
A usina fornece semente para o fornecedor	
A usina constrói estrada no engenho.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 9</b>
Agregar caminhão na usina.	Os maiores engenhos agregam a sua frota de caminhões ou tratores na usina e, ajudam no reboque de caminhões.
Transportar um reboque até a pista asfaltada	
Agregar trator na usina.	

**C  
O  
N  
F  
I  
A  
N**

<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 10</b>
Telefone e venda direta.	O pedido da cana é feito por telefone ou, visita pessoal no engenho pelo usineiro ou empregado.
Visita do Dono e empregado no engenho.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 11</b>
A prazo, depósito CC e sem divergências no pagamento .	o pagamento ao fornecedor é feito a prazo, num período máximo de um mês. É feito através de depósito em conta corrente. Atualmente, o pagamento não está em dias, constando um valor grande em aberto (aprox. R\$ 200 mil).
A prazo, depósito CC e não é feito no prazo combinado.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 12</b>
Depois que compra a cana e se calcula a ATR	O pagamento da cana só é feito quando a usina adquire a cana e faz o cálculo da ATR.
Após a entrega da cana e do cálculo pelo comprador da	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 13</b>
A casa da cana regula a entrada de matéria prima na usina.	A gestão de estoque da Usina é controlada de acordo com a capacidade da casa da cana que recebe até 9 mil ton/dia. No engenho o estoque é zero, porque é cortando e correndo para entregar aos compradores. A distância e o tempo que leva do corte da cana até a usina, deve ser o menor possível, porque pode causar a perda da sua qualidade.
os fornecedores cortam a cana até o sábado para entregarem no domingo.	

<b>Ç A C O N F I A</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 14</b>
	O gestor da casa da cana e o de logística controlam a entrada de cana na usina, através do PIMS.	A logística é gerenciada com eficiência tanto pelo comprador como pelo vendedor de cana. O cliente gerencia a logística pela tecnologia, através do PIMS; no engenho o conhecimento empírico e a experiência dos empregados, são as ferramentas de controle. Todas as estratégias são usadas para ganhar tempo e eficácia na produção, objetivando maximizar os lucros.
	No engenho a gestão da logística é rústica e prática. A preocupação está em colocar a cana no lugar certo dentro do caminhão para a entrega	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 15</b>
	A entrega de cana é feita de caminhões que percorrem, na ida, cerca de	Entrega da cana por caminhões: distância média de 19km em 40 minutos.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 16</b>
Quando precisa de cana faz o estoque puxado (busca na praça) e, quando a produção é baseado no passado da usina, se pratica o estoque empurrado.	Os compradores trabalham com estoque empurrado, onde os fornecedores ficam fornecendo cana até o fim da produção. Às vezes, na 2ª feira, quando falta cana, as usinas vão atrás (estoque puxado).	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 17</b>	
A usina só compra cana na safra e, em alguns momentos, busca na praça.	A usina compra cana em relação a produção passada e, também, quando se tem a necessidade, mas neste último são poucos os casos.	

<b>A N Ç A</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 18</b>
	Comprou mais de 450 mil toneladas de cana.	A usina comprou mais de 450 mil toneladas de cana no ano de 2011/12, uma variação de -31,43% em relação a safra anterior.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 19</b>
	Queda na compra de cana nos últimos dois anos.	Queda na compra de cana nas duas últimas safras, uma variação de -10,23%.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 20</b>
	Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e quantidade.	Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e quantidade.
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 21</b>	
Entregar cana com ATR bom.	O fornecedor participa quando vende cana com uma boa ATR.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>COMPROMETIMENTO/ INFERÊNCIA 22</b>	
Sim a relação permanece pois existe uma interdependência.	A relação comercial colaborativa entre engenho e usina vai continuar, porque, a Usina não tem cana própria suficiente para atender a sua produção.	
Sim a relação continua pois a usina tem pouca cana própria e depende de engenhos.		
O fornecimento continua.		

<b>C O M P R O M E T I M</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 23</b>
	Teve investimento na área da produção da fábrica, nas moendas e máquinas.	A Usina fez investimento específico no chão de fábrica, nas moendas e nas máquinas que fazem toda o processo fabril do álcool e do açúcar. O engenho fez revisão nas máquinas e estradas.
	No chão de fábrica.	
	Nos caminhões e estradas do engenho.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 24</b>
	Não tem acordo formal.	Não existe acordo formal entre fornecedor e comprador de cana. Mas, a Usina e o engenho tem boas relações comerciais colaborativa. Na última safra a Usina pagou R\$ 3,00 de frete para os fornecedores, como ajuda de custo.
	Não tem acordo formal.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 25</b>
	Sim. A montante a Usina fornece sementes, arruma as estradas, corte e transporte de canas.	A montante a Usina fornece sementes para o engenho, ajeita as estradas, corta e transporta as canas. Dá dicas de manejo de solo para melhorar a ATR da cana dos engenhos, principalmente os pequenos.
	Sim. A montante um empregado da usina ensina técnicas para melhorar o ATR da cana.	

<b>E N T O</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 26</b>
	A casa da cana serve como estoque, mas não se pode ficar com a cana parada por muitas horas.	A usina faz um estoque mínimo na casa da cana, onde processa cerca de 3 mil toneladas por dia. Esta área não teve investimento a curto prazo, somente as manutenções pós safra .
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 27</b>
	No engenho não teve investimentos.	Não aconteceu investimentos no engenho, somente manutenções e ações rotineiras de trabalho.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 28</b>
Como o contrato é informal o abastecimento encerra quando o fornecedor decidir.	O fornecedor decide quando vai encerrar o relacionamento comercial, porque o acordo é informal. A relação comercial já vem de muitos anos, firmando assim, uma relação de colaboração.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 29</b>	
Sim fez investimento no chão da fábrica, fazendo manutenções das	Sim fez investimento no chão da fábrica, fazendo manutenções das máquinas.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>PODER E DEPENDÊNCIA/ INFERÊNCIA 30</b>	
860 fornecedores.	No período da safra fornecem para à usina cerca de 860 fornecedores. Apenas 8 são grandes fornecedores.	
700 a 800 fornecedores pequenos e, uns 8 grandes.		

**P  
O  
D  
E  
R  
  
E  
  
D  
E  
P  
E  
N  
D  
Ê  
N**

<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 31</b>
Um engenho grande fornece cerca de 24 mil toneladas de cana na safra por mês e, os menores em média de 1.800.	Os fornecedores grandes vendem cerca de 24 mil toneladas na safra ao mês para os seus compradores. E os pequenos engenhos em média de 1.200 a 2.000 toneladas de cana.
Os pequenos até 2 mil toneladas .	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 32</b>
A independência da Usina depende da sua quantidade de cana própria.	O poder de barganha de uma Usina vai depender da sua produção de matéria-prima, ou seja, da quantidade de cana que produz. Pouca cana própria é sinal de dependência do mercado. O mesmo serve para os engenhos pequenos que dependem dos compradores.
O poder de barganha da Usina vai depender da sua produção de cana própria. O mesmo serve para os engenhos.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 33</b>
Seis viagens por mês de 5 mil toneladas.	Um fornecedor faz umas 6 entregas de 5 mil toneladas de cana por mês na Usina.

<b>I C A</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 34</b>
	Quando o comprador não tem muita cana própria.	O fornecedor tendo pouca cana própria vai ficar mais dependente
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 35</b>
	A usina tem frota própria e aluga alguns caminhões e tratores.	A usina tem mais frota própria do que os engenhos grandes, mesmo assim, as vezes aluga tratores ou caminhões.
<b>C O M</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>COMUNICAÇÃO/ INFERÊNCIA 36</b>
	Através de conversas informais entre comprador e vendedor.	As informações são gerenciadas informalmente, ou seja, os feedback não muita burocracia. Não precisa de registro em atas e nem relatórios de dados da ATR.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 36.1</b>
	A presença de informações colaborativas entre usina e engenho que ajudam nas relações de compra e venda entre as duas partes.	A existência de troca de informações nos níveis mais alto das empresas; acesso às reclamações do cliente (usina); O engenho (vendedor) ouve o cliente (usina); atendimento do engenho de forma eficiente; o retorno (feedback) do cliente (usina) para o vendedor.

<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 37</b>
As informações são seguras mas, em alguns casos as informações divergem.	A comunicação é segura, mas, existem distorções em relação às atividades financeiras e de logísticas.
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 37.1</b>
Falta de análise conjunta com mais disciplina e participação em todos os processos de venda e compra de cana.	Na análise conjunta dos dados da análise da ATR da cana; na análise conjunta da forma de transportar e entregar a cana e, os meios tomados por ambos para melhores as decisões; na distribuição dos relatórios entre os parceiros (compra e venda; produção necessária).
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 38</b>
Não tem distorções de informações na visão do empregado da usina.	A comunicação é confiável, mas, existem distorções em relação ao pagamento aos fornecedores e, na entrada com o caminhão na usina. Os prazos de pagamentos da cana não são feitos no prazo e, a ordem de entrada do caminhão na usina, favorece a frota própria do comprador.
Não existem distorções de informações com frequência, mas, os prazos de pagamentos da cana não são feitos no prazo e, a ordem de entrada do caminhão na usina, favorece a frota própria. Para o administrador do engenho as negociações são seguras e, o que interessa é moer a cana para não ter perdas.	

<b>C O O P E R A Ç Ã O  E</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>COOPERAÇÃO E CONFLITO/ INFERÊNCIA 39</b>
	O grande produtor de cana não recebe ajuda para cultivar a sua cana, do fornecedor.	O engenho não faz cultivo de cana coordenado pela usina. A usina só coordena alguma coisa no engenho quando se trata de empréstimo de algum transporte da sua frota. Em relação ao cultivo é mais forte nos pequenos produtores de cana.
	Para o cultivo da cana não recebe ajuda da usina. Somente quando está precisando de caminhão ou trator, a usina ajuda.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 40</b>
	Empresta o caminhão ou trator.	O engenho faz trabalho em conjunto com a usina quando empresta o seu caminhão ou trator. Na arrumação das estradas e pontes para ter um melhor acesso ao engenho e melhor a logísticas de transporte da cana até a indústria. Ou, quando o fornecedor precisa rebocar algum caminhão até a pista asfaltada.
	Arrumada nas estradas dos engenhos.	
	Quando o fornecedor está sem caminhão para levar a cana ou, rebocar um caminhão até a pista asfaltada.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 41</b>

<b>C O N F L I T O</b>	Os caminhões de cana esperando na portaria da usina para entrar.	Os conflitos mais comuns entre engenho e comprador estão ligados a parte financeira e a logística. A parte financeira se refere aos títulos a pagar dos compradores que estão em aberto, em relação a compra de cana. E a logística se refere ao gerenciamento da entrada de caminhões com cana na usina, onde existem a prioridade para alguns e outros não.
	O atraso do pagamento das canas da safra passada; a logística na portaria para entrar na suina.	
<b>A D</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>ADAPTAÇÃO/ INFERÊNCIA 42</b>
	Adaptação nos processos.	Adaptação do engenho com o período de moagem da usina; adaptação da logística; adaptação na área administrativa; adaptação na área de processos.
	Adaptação na logística e no administrativo.	
	Adaptação nos processos e na produção.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 43</b>	

<b>A P T A Ç Ã O  A D A P T A</b>	A prazo, depósito CC e sem divergências no pagamento.	O pagamento ao fornecedor é feito a prazo, num período máximo de um mês. É feito através de depósito em conta corrente. Atualmente, o pagamento não está em dias, constando um valor grande em aberto (aprox. R\$ 200 mil).
	A prazo, depósito CC e não é feito no prazo combinado.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 44</b>
	O gestor da casa da cana e o de logística controlam a entrada de cana na usina, através do PIMS.	A logística é gerenciada com eficiência tanto pelo comprador como pelo vendedor de cana. O cliente gerencia a logística pela tecnologia, através do PIMS; no engenho o conhecimento empírico e a experiência dos empregados, são as ferramentas de controle. Todas as estratégias são usadas para ganhar tempo e eficácia na produção, objetivando maximizar os lucros.
	No engenho a gestão da logística é rústica e prática. A preocupação está em colocar a cana no lugar certo dentro do caminhão para a entrega ao fornecedor.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 45</b>

<b>Ç Ã O  A  D A P T A Ç Ã O</b>	Sim. Adaptação na área de logística e na área administrativa..	Adaptação da usina na área administrativa e na área de logística.
	Sim. Adaptação na área administrativa.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 46</b>
	Quando precisa de cana faz o estoque puxado (busca na praça) e, quando a produção é baseado no passado da usina, se pratica o estoque empurrado.	Os compradores trabalham com estoque empurrado, onde os fornecedores ficam fornecendo cana até o fim da produção. Na segunda feira quando falta a cana , as usinas vão atrás de cana (estoque puxado).
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 47</b>
	A casa da cana serve como estoque, mas não se pode ficar com a cana parada por muitas horas.	A usina faz um estoque mínimo na casa da cana, onde processa cerca de 3 mil toneladas por dia. Esta área não teve investimento a curto prazo, somente as manutenções pós safra .
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 48</b>

A D A P T A Ç Ã O	A qualidade de sacarose é calculada depois da cana já está em poder da Usina (comprador).	A usina compra a cana, depois a cana é avaliada para saber a qualidade da sacarose que só é percebida quando passa pela análise do ATR e, o fornecedor fica esperando o resultado final que é informado pelo comprador.
	A qualidade de sacarose depende do controle dos cartões de registro, dos engenhos.	
	A qualidade de sacarose é percebida de forma prática pelos vendedores, mas, a informação da usina é a que prevalece.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 49</b>
	Depois que compra a cana e se calcula a ATR	O pagamento da cana só é feito quando a usina adquire a cana e faz o cálculo da ATR.
Após a entrega da cana e do cálculo pelo comprador da ATR.		
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 50</b>	
Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e quantidade.	Quando a usina tem pouca cana, passa a depender de terceiros, afetando a qualidade e quantidade.	
<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INVESTIMENTO ESPECÍFICO/ INFERÊNCIA 51</b>	

<b>N V E S T I M E N T O  E S P E C I F I C O</b>	Falta de investimento operacional e sustentável entre as duas partes.	A falta de investimento sustentável da usina com o engenho; ausência de apoio da usina em fornecimento de insumos (tratores, agrotóxicos, por exemplo). No engenho as atitudes são: falta de equipamentos mais modernos para o campo e escritório.
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 52</b>
	Investiu nas estradas que dão acesso aos engenhos dos fornecedores.	A Usina investiu na recuperação de estradas, na construção e recuperação de pontes . O engenho comprou jumentos, treinamento, transporte e agrotóxicos.
	Investiu na compra de transportes terrestres.	
	Investiu nas estradas e compra de insumos.	
	<b>CODIFICAÇÃO</b>	<b>INFERÊNCIA 53</b>
Compra de transportes terrestres, de animais e insumos, além, de treinamento de funcionários.	Sim, fez compras de jumentos e de cavalos, compras de sementes e agrotóxicos, treinamento de funcionários.	

APÊNDICE III - MODELO DE COLETA DE DADOS

OBJETIVOS: Verificar quais os determinantes para geração de elementos de conflito e cooperação entre o Fornecedor (Engenho) e o Cliente (Usina).

1. Atividades(Dornier, 2010)	2. Categorias e subcategorias de análise (variáveis na visão de Alcântara e Pigatto, 2006)	3. Questões de campo
1.1 Processamentos de pedidos e aquisição de cana de açúcar	<b>2.1 Confiança</b>	3.1 Normalmente o pedido da cana é entregue no prazo informado ? ( ) sim ( ) não
		3.1.1. O que leva ao (des)cumprimento de prazo pelo fornecedor?
	2.1.1 Credibilidade	3.2 O pagamento da cana vendida é feito no prazo certo?( ) sim ( ) não
	2.1.2 Benevolência	3.3 Quando atrasa o envio de um pedido de cana logo se procura uma solução?
	2.1.3 Honestidade	( ) sim ( ) não. Se sim, quanto tempo leva para à decisão: ( ) dias ( ) semanas ( ) meses
		3.4 Caso tenha solução a questão anterior, qual é o tipo: ( ) dá um feedback para o fornecedor
		( ) não repete o pedido ( ) faz outro pedido
		3.5 O fornecedor entrega a cana com a qualidade prometida de sacarose?( )sim( )não( )as vezes
		3.5.1 Em caso de desacordo em relação à sacarose o que pode vir a ocorrer nas relações?
		3.6 A confiança nos seus fornecedores você classificaria em: ( ) alta ( )baixa ( ) média
		3.6.1 Enumere as razões que fazem com que a usina tenha confiança no engenho fornecedor em termos de credibilidade, benevolência e honestidade?
		3.7 Destaque alguma ação que o engenho faz e que seja positiva para a Usina?
		3.8 Qual a forma de pedido de cana ao engenho? ( ) e-mail ( ) telefone ( ) fax ( ) pessoalmente
		3.9 Como é feito o pagamento das compras de cana? ( ) a vista ( ) a prazo.
		3.9.1 Sendo a prazo qual é a forma de negociação?
	3.9.2 Ocorre de haver alguma divergência em relação ao pagamento? Sim( ) Não ( ) Justifique a resposta.	
	3.10 O pagamento é antes ou após a entrega da cana? ( ) antes ( ) após	
<b>2.2 Comprometimento</b>		

	<b>2.2 Comprometimento</b>	
	2.2.1 Intenção em continuar a relação	
	2.2.2 Investimentos específicos	3.11 Existe a intenção de continuar a relação entre usina e engenho? Sim ( ) Não ( ) Justifique
	2.2.3 Montante de investimentos	3.12 Em relação a pedidolaquis, foi feito investimento específico da Usina ou do engenho para
	2.2.4 Ações de longo prazo	melhorar essa questão? Se sim, qual?
	2.2.5 Compromisso com a empresa	3.13 Foi firmado algum contrato de longo prazo, de venda e compra, de matéria prima? Sim ( ) Não ( ) Se sim, de que tipo?
		3.14 A usina fez a montante (engenho) alguma parceria com os donos de engenho? Sim ( ) Não Se sim de que tipo
	<b>2.3 Poder e dependência</b>	3.15 A usina tem quantos fornecedores de cana/mês na safra?
	2.3.1 Grau de dependência	3.16 Qual é a quantidade de cana fornecida na safra, por engenho? Cite os mais importantes. 3.17 Qual é o poder de barganha que a usina tem em relação ao engenho? O engenho tem algum em relação á usina? 3.17.1 Na safra qual é a frequência do fornecimento de cana dos dez maiores engenhos? 3.18 Existe grande variação de dependência em relação aos engenhos? Se sim, quais as principais razões? 3.18.1 A frota é própria ou alugada da usina e do engenho?
1.2 Transporte, manuseio e gestão de estoques	<b>2.4 Confiança</b>	
	2.4.1 Credibilidade	
	2.4.2 Benevolência	
	2.4.3 Honestidade	3.19 Como é feita a gestão de estoque da cana na usina e no engenho? 3.20 Como é feito a logística da cana? 3.21 Qual é o tipo de frota usada no transporte da cana? 3.22 Qual a distância média entre o fornecedor de cana e a usina? 3.23 A gestão é baseada em empurrar ou puxar estoques? 3.24 compra de cana é por safra ou por necessidades? 3.25 Quantas toneladas de cana foram compradas na última safra? 3.26 Qual a variação das últimas safras em relação a compra de cana e moagem?

	<b>2.5 Comprometimento</b>	
	2.5.1 Investimento específico	3.27 Faz-se estoque de cana, vinda dos engenhos, na usina? Sim ( ) Não ( ) Se sim qual o estoque aproximado e sua necessidade.
	2.5.2 Ações de longo prazo	3.27.1 A usina ou o engenho fez algum investimento específico nessa área?
	2.5.3 Compromisso com a empresa	3.28 Os fornecedores fizeram investimentos nos últimos anos nessa área?
		3.29 Os contratos de abastecimentos de cana tem início e fim?
	<b>2.6 Confiança</b>	
	2.6.1 Credibilidade	3.30 Em que medida a qualidade e quantidade fornecida pode afetar a produção da usina?
	2.6.2 Benevolência	3.31 De que forma os fornecedores participam da manufatura da Usina?
	2.6.3 Honestidade	
	<b>2.7 Comprometimento</b>	
	2.7.1 Investimento específico	3.32 A Usina fez algum investimento recente no processo fabril? Sim ( ) Não ( ) Se sim, qual e importância.
	<b>2.8 Comunicação</b>	
	2.8.1 Compartilhamento de informações	
	2.8.2 Qualidade da comunicação	3.33 Como é gerenciado as informações provenientes do engenho e que afetam a usina? Ex.: em relação a quantidades e qualidade fornecida.
		3.33.1 Que outras informações são presentes nos negócios entre o engenho e a usina?
	2.8.2 Assimetrias de ideias	3.34 As informações são seguras? Quais os controles para garantir essa segurança?
		3.35 Existe distorções de informações entre engenho e usina?
	<b>2.9 Confiança</b>	
	2.9.1 Credibilidade	

1.4 Sistema de produção do engenho	<b>2.9 Confiança</b>	
	2.9.1 Credibilidade	
	2.9.2 Benevolência	
	2.9.3 Honestidade	3.5 <input type="checkbox"/> fornecedor entrega a cana com a qualidade prometida de sacarose? ( ) sim ( ) não ( ) às vezes
		3.5.1 Em caso de desacordo em relação à sacarose o que pode vir a ocorrer nas relações?
		3.6 A confiança nos seus fornecedores você classificaria em: ( ) alta ( ) baixa ( ) média
		3.6.1 Enumere as razões que fazem com que o fornecedor tenha confiança na usina em termos de credibilidade, benevolência e honestidade?
		3.7 Destaque alguma ação que o engenho faz e que seja positiva para a Usina?
		3.9 Como é feito o pagamento das compras de cana? ( ) a vista ( ) a prazo.
		3.9.1 Sendo a prazo qual é a forma de negociação?
		3.9.2 Ocorre de haver alguma divergência em relação ao pagamento? Sim ( ) Não ( ) Justifique a resposta.
		3.10 <input type="checkbox"/> pagamento é antes ou após a entrega da cana? ( ) antes ( ) após
	<b>2.10 Comprometimento</b>	
	2.10.1 Intenção em continuar a relação	
	2.10.2 Investimentos específicos	3.11 Existe a intenção de continuar a relação entre usina e engenho? Sim ( ) Não ( ) Justifique
2.10.3 Ações de longo prazo	3.12 Em relação a pedido/aquis. foi feito investimento específico da Usina ou do engenho para	
2.10.4 Compromisso com a empresa	melhorar essa questão? Se sim, qual?	
	3.13 Foi firmado algum contrato de longo prazo, de venda e compra, de matéria prima? Sim ( ) Não ( ) Se sim, de que tipo?	
<b>2.11 Poder e dependência</b>		
2.11.1 Grau de dependência		
2.11.2 Variação de dependência	3.15 A usina tem quantos fornecedores de cana/mês na safra?	
	3.16 Qual é a quantidade de cana fornecida na safra, por engenho? Cite os mais importantes.	

	<b>2.12 Comunicação</b>	
	2.12.1 Compartilhar informações	
	2.12.2 Qualidade da comunicação	3.33 Como é gerenciado as informações provenientes do engenho e que afetam a usina? Ex.: em relação a quantidades e qualidade fornecida.
	2.12.3 Assimetrias de ideias	3.33.1 Que outras informações são presentes nos negócios entre o engenho e a usina?
		3.34 As informações são seguras? Quais os controles para garantir essa segurança?
		3.34.1 Caso as informações não sejam seguras, cite as atitudes que caracterizam esse fato.
		3.35 Outras distorções de informações entre engenho e usina?
	<b>2.13 Cooperação e conflito</b>	
	2.13.1 Ações coordenadas	
	2.13.2 Expectativas conjuntas	3.36 O engenho faz algum cultivo de cana coordenado pela Usina?
	2.13.3 Conflitos	3.37 O engenho e a usina faz algum trabalho em conjunto? 3.38 Quais os conflitos mais comuns com a usina?
1.5 Gestão da informação	<b>2.14 Confiança</b>	
		3.33 Como é gerenciado as informações provenientes do engenho e que afetam a usina? Ex.: em relação a quantidades e qualidade fornecida.
	2.14.1 Credibilidade	3.33.1 Que outras informações são presentes nos negócios entre o engenho e a usina?
	2.14.2 Benevolência	3.34 As informações são seguras? Quais os controles para garantir essa segurança?
	2.14.3 Honestidade	3.35 Existe distorções de informações entre engenho e usina?
	<b>2.15 Adaptação</b>	
	2.15.1 Necessidades específicas	3.7 Destaque alguma ação que o engenho faz e que seja positiva para a Usina?

1.6 Transporte, manuseio e gestão de estoques	<b>2.15 Adaptação</b>	
	2.15.1 Necessidades específicas	3.7 Destaque alguma ação que o engenho faz e que seja positiva para a Usina?
	2.15.2 Potencialidades dos fornecedores	3.9 Como é feito o pagamento das compras de cana? ( ) a vista ( ) a prazo.
		3.20 Como é feita a logística da cana?
		3.14.1 A usina e o engenho fizeram alguma(s) adaptação(ões) para melhorar as relações comerciais? Se sim, quais?
		3.23 A gestão é baseada em empurrar ou puxar estoques?
		3.27 Faz-se estoque de cana, vinda dos engenhos, na usina? Sim ( ) Não ( ) Se sim qual o estoque aproximado e sua necessidade.
	<b>2.16 Investimento específico</b>	3.27.1 A usina ou o engenho fez algum investimento específico nessa área?
	2.16.1 Construir para o futuro.	
1.7 Processamentos de pedidos e aquisição de cana de açúcar	<b>2.17 Adaptação</b>	3.5 <input type="checkbox"/> fornecedor entrega a cana com a qualidade prometida de sacarose? ( ) sim ( ) não ( ) as vezes
	2.17.1 Necessidades específicas	3.7 Destaque alguma ação que o engenho faz e que seja positiva para a Usina?
	2.17.2 Potencialidades dos fornecedores	3.9 Como é feito o pagamento das compras de cana? ( ) a vista ( ) a prazo.
		3.10 <input type="checkbox"/> pagamento é antes ou após a entrega da cana? ( ) antes ( ) após
	<b>2.18 Investimento específico</b>	
	2.18.1 Construir para o futuro.	3.12 Em relação a pedido/aquis. foi feito investimento específico da Usina ou do engenho para melhorar essa questão? Se sim, qual?
1.8 Manufatura da Usina	<b>2.19 Adaptação</b>	
	2.19.1 Necessidade específicas	3.30 Em que medida a qualidade e quantidade fornecida pode afetar a produção da usina?
	2.20.2 Potencialidades dos fornecedores	
	<b>2.20 Investimento específico</b>	
	2.20 Construir para o futuro	3.32 A Usina fez algum investimento recente no processo fabril? Sim ( ) Não ( ) Se sim, qual é a importância.

**ANEXO**

# ANEXO I

## Sistema Agroindustrial da Cana-de-açúcar

