

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
E FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Pós-graduação em Administração

MARCELO MARTINS DO NASCIMENTO

**GERAÇÃO DE VALOR E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS: um estudo de caso do
mercado industrial de açúcar no Brasil.**

Belo Horizonte
2013

MARCELO MARTINS DO NASCIMENTO

**GERAÇÃO DE VALOR E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS: um estudo de caso do
mercado industrial de açúcar no Brasil.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: *Paulo Vicente dos Santos Alves*

Belo Horizonte

2013

Marcelo Martins do Nascimento

**GERAÇÃO DE VALOR E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS: um estudo de caso do
mercado industrial de açúcar no Brasil.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração

Orientador Prof. Dr. Paulo Vicente dos Santos Alves
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dr^a. Heloisa Lee Burnquist
(Universidade de São Paulo)

Prof^a. Dr^a. Áurea Helena Puga Ribeiro
(Fundação Dom Cabral)

Belo Horizonte, 23 de Outubro de 2013.

Aos meus filhos Natan e Davi,
que me inspiram a tentar ser uma pessoa melhor;

minha esposa Ester,
pela generosidade, carinho, compreensão
e apoio incondicional; e

meus pais Sara e Amilcar
Gippo do Nascimento (in memoriam),
pelo amor e dedicação.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos que contribuíram para a realização do meu mestrado e desta dissertação, em especial:

Prof. Dr. Paulo Vicente dos Santos Alves,
meu orientador e mentor nesta pesquisa;

Prof. José Carlos Teixeira Moreira,
Presidente do Instituto de Marketing Industrial;

Prof^ª. Dr^ª. Áurea Helena Ribeiro;

Professores do MPA da Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pela dedicação e competência no ensino e na condução do curso;

Colegas Executivos,
profissionais competentes e dedicados,
pela bondade de contribuir com esta pesquisa;

Profa. Leila Brito,
pela assessoria de metodologia textual, revisão,
normalização técnica e programação visual
desta dissertação; e

Colegas e Amigos da Copersucar,
pelo apoio e incentivo constantes, neste e noutros
momentos de minha vida profissional.

RESUMO

NASCIMENTO, Marcelo Martins do (2013). *Geração de valor e obtenção de vantagem competitiva através de relacionamentos colaborativos: um estudo de caso do mercado industrial de açúcar no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Existe um crescente reconhecimento, tanto na academia quanto na gestão empresarial, de que as relações colaborativas entre fornecedores e clientes no âmbito do mercado industrial podem criar significativas oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas e conquista de resultados superiores. As principais teorias que formam a base conceitual sobre o estudo de relacionamentos colaborativos são: a teoria da estratégia, que sustenta que é possível a criação de uma oferta de valor superior ou obtenção de um custo mais baixo atuando de forma integrada do que de forma isolada; a teoria da dependência de recursos, que defende que as empresas se organizem em redes para acessar recursos escassos; a teoria de redes sociais, que procura explicar a relação entre o desempenho de uma empresa e os atores de uma rede; e a teoria institucional, que procura explicar porque uma empresa ingressa em uma rede composta por empresas renomadas para melhorar a sua própria reputação. Este estudo foi desenvolvido a partir desta base teórica e do problema de pesquisa: “Como e por que relacionamentos colaborativos podem gerar valor na comercialização do açúcar no mercado industrial brasileiro”? Os resultados da pesquisa confirmaram que os relacionamentos colaborativos no mercado industrial de açúcar criam valor através da ampliação no portfólio de produtos, e possibilitam melhor desempenho na entrega, melhores serviços de suporte, melhor troca de informações, melhor interação pessoal e mais agilidade no atendimento de soluções específicas ao cliente.

Palavras-chaves: marketing industrial, vantagem competitiva, relacionamentos colaborativos.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Marcelo Martins do (2013). *Value creation and competitive advantage through collaborative relationships: a case study of commercialization of sugar in the industrial market in Brazil*. MPA Dissertation, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

There is a growing recognition, both in academia and in business management, that collaborative relationships between suppliers and clients in the industrial markets potentially create significant opportunities for obtaining competitive advantage and achieving superior results. The main theories that form the conceptual basis for the study of collaborative relationships are the theory of strategy, which argues that it is possible to create a superior value offer or obtain a lower operational cost in an integrated way rather than an isolated way; the resource dependence theory, which argues that companies organize themselves into networks to access limited resources; the network theory, which aims to explain the relationship between the performance of a company and a network of actors and the institutional theory, which seeks to explain why a company joins a network of renowned companies to improve its own reputation. This work has been developed from this theoretical basis and the thesis statement: "How and why collaborative relationships can create value in the commercialization of sugar in the industrial market in Brazil"? The research results confirmed that the collaborative relationships in the industrial sugar market create value through improvements by: product portfolio, delivery performance, support services, information exchange, personal interaction and fast troubleshooting.

Keywords: industrial marketing, competitive advantage, collaborative relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diferenças entre eficácia operacional e estratégia	32
Figura 2	Matriz missão X produto	33
Figura 3	Correlação entre a Matriz SWOT, a teoria de posicionamento competitivo e a teoria baseada em recursos	36
Figura 4	As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	37
Figura 5	Decomposição do desempenho econômico	40
Figura 6	Três estratégias genéricas	40
Figura 7	Explorando a vantagem competitiva através dos preços	41
Figura 8	A cadeia de valores genérica	42
Figura 9	Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	46
Figura 10	Desempenho e importância das variáveis de marketing	53
Figura 11	Modelo KMV de marketing de relacionamento	56
Figura 12	Como definir o posicionamento da oferta	60
Figura 13	Modelo de segmentação de mercado	62
Figura 14	Demanda de açúcar no mercado interno brasileiro	77
Figura 15	As tendências da alimentação no mundo	80
Figura 16	Desempenho dos fornecedores de açúcar em relação aos fornecedores de embalagens na geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Venda de veículos por combustível no Brasil	66
Gráfico 2	Distribuição das terras no Brasil	67
Gráfico 3	Teor de sacarose médio (ATR) da cana no centro-sul do Brasil	68
Gráfico 4	Produção de açúcar do Brasil	69
Gráfico 5	Participação do Brasil no comércio internacional de açúcar	70
Gráfico 6	Custo de produção de açúcar dos principais países exportadores	70
Gráfico 7	Países com maior disponibilidade de terras para o plantio da cana	71
Gráfico 8	Países com maior disponibilidade de recursos hídricos por hectare	71
Gráfico 9	Concentração setorial por capacidade de moagem	73
Gráfico 10	EBITDA do setor sucroalcooleiro	74
Gráfico 11	Dívida líquida/ EBITDA do setor sucroalcooleiro	74
Gráfico 12	Número de empresas do setor de alimentos e bebidas no Brasil	76
Gráfico 13	Comparativo do número médio de empregados por empresa no Brasil	76
Gráfico 14	Valor bruto da produção industrial da indústria de alimentos e bebidas	77
Gráfico 15	Crescimento da população urbana e rural no Brasil	79
Gráfico 16	Preços do açúcar no mercado internacional e doméstico	83
Gráfico 17	Prêmio de Branco no mercado internacional e doméstico	84
Gráfico 18	Preço do açúcar <i>versus</i> CRB Index	86
Gráfico 19	Importância das dimensões do construto “confiança”	117
Gráfico 20	Importância das dimensões do construto “fonte de valor decorrente da relação”	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Produção de cana-de-açúcar, açúcar e etanol do Brasil	69
Tabela 2	Transações recentes de fusões no setor sucroalcooleiro	72
Tabela 3	Consumo de açúcar por categoria de produto	78
Tabela 4	Parâmetros de especificação para o açúcar cristal	82
Tabela 5	Produção e consumo mundial de açúcar	84
Tabela 6	Consumo <i>per capita</i> de açúcar	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparação entre a teoria do posicionamento competitivo e a teoria baseada em recursos	43
Quadro 2	O modelo de análise de vantagem competitiva “VRIO”	48
Quadro 3	Métodos de pesquisa	92
Quadro 4	Variáveis observadas do construto “confiança”	101
Quadro 5	Variáveis observadas do construto “fonte de valor decorrente da relação”	102
Quadro 6	Características dos casos estudados	104

LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ATR	Açúcar Total Recuperável
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CTC	Centro de Tecnologia Canavieira
ESALQ	Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
FFV	<i>Flex Fuel Vehicles</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IAA	Instituto do Açúcar e do Álcool
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ITAL	Instituto de Tecnologia de Alimentos
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PROÁLCOOL	Programa Nacional do Álcool
RBT	<i>Resource – Based Theory</i> (Teoria Baseada em Recursos)
RBV	<i>Resource – Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
UNICA	União da Indústria de Cana-de-Açúcar
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	Estratégia e vantagem competitiva	31
2.1.1	Evolução dos conceitos de estratégia	31
2.1.2	O modelo de análise das cinco forças e as estratégias genéricas de Porter	36
2.1.3	A teoria baseada em recursos	42
2.1.4	A teoria de redes colaborativas	48
2.2	Marketing e geração de valor	49
2.2.1	Evolução dos conceitos de marketing	49
2.2.2	Marketing de serviços	51
2.2.3	Marketing de relacionamento	53
2.2.4	Os construtos de valor decorrente de relacionamentos colaborativos	58
2.2.5	Segmentação de mercado e seleção de clientes	60
3	O MERCADO DE AÇÚCAR INDUSTRIAL DO BRASIL	64
3.1	A indústria sucroalcooleira do Brasil	64
3.2	A indústria de alimentos do Brasil	75
3.3	A demanda de açúcar para o mercado industrial do Brasil	77
3.4	O composto de marketing para o mercado industrial de açúcar	80
3.5	A análise das cinco forças incidentes no mercado industrial de açúcar do Brasil	87
3.5.1	O poder de negociação dos fornecedores	87
3.5.2	O poder de negociação dos compradores	87
3.5.3	A ameaça de produtos substitutos	88
3.5.4	A ameaça de novos entrantes	88
3.5.5	A rivalidade entre os competidores	89
4	METODOLOGIA	90
4.1	Métodos de pesquisa em Administração	90
4.2	Estudo de caso	92
4.3	Tipo de pesquisa quanto à abordagem	96
4.4	Tipo de pesquisa quanto aos meios	98
4.5	Proposição	98
4.6	Unidade de análise	99
4.7	População e amostragem	99
4.8	Instrumento de coleta de dados	100
4.9	Análise de dados	102

5	ANÁLISE DE RESULTADOS	104
5.1	Casos pesquisados	104
5.2	Resultado do construto “Confiança”	105
5.3	Resultados do construto “Fonte de Valor Decorrente da Relação”	106
5.3.1	Ampliação da oferta de produtos	106
5.3.2	Desempenho na entrega	110
5.3.3	Serviços de suporte	112
5.3.4	Interações pessoais	114
5.3.5	Troca de informações entre fornecedor e cliente	115
5.3.6	Agilidade no atendimento de soluções específicas	116
5.4	Análise dos dados	117
5.4.1	Construto “Confiança”	117
5.4.2	Construto “Fonte de Valor Decorrente da Relação”	118
5.4.3	Comparação entre os fornecedores de açúcar e de embalagens	118
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	122

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista

Anexo 2 – Questionário “Fornecedores de Açúcar”

Anexo 3 – Questionário “Clientes de Açúcar”

1 INTRODUÇÃO

A evolução da agroindústria sucroalcooleira do Brasil vêm passando por um significativo processo de fusões e aquisições, e a entrada de empresas multinacionais (Siqueira & Castro, 2011, p. 732; Pogetti, 2008) tem levado as empresas tradicionais do setor a buscarem fontes de geração de valor superior e vantagem competitiva.

A partir da década de 1980, duas escolas de pensamento estratégico se destacaram no estudo de fontes de vantagem competitiva (Ghemawat, 2002; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010): a “Teoria de Posicionamento Competitivo”, cujo mais importante protagonista foi Porter (1980), e a “Teoria Baseada em Recursos” desenvolvida por Barney (1991).

Porter (1980) postulou que a meta da estratégia competitiva é encontrar um único e valioso posicionamento em que a organização possa melhor se defender das forças do ambiente competitivo ou influenciá-las a seu favor. No seu entendimento, a vantagem competitiva pode ser obtida por meio de uma oferta de benefício superior ou de custos mais baixos, podendo ser combinadas em enfoque estreito ou amplo. Da mesma forma, o teórico introduziu o conceito de cadeia valor, como sendo um processo de alinhamento das várias atividades criadoras de valor, defendendo que estratégia é promover ajustes entre tais atividades para criar uma oferta única (Porter, 1985).

Barney (1991), criticando a teoria de Porter (1980), defendeu que os recursos e capacidades são distribuídos de forma heterogênea, não possuindo mobilidade perfeita. E a partir dessa premissa, articulou que vantagens competitivas sustentáveis podem ser buscadas em função do valor, da raridade, da possibilidade de imitação e da substituição dos recursos e capacidades. Barney e Clark (2007) revisaram o conceito original de Barney

(1991), questionando se a empresa estaria adequadamente organizada para melhor explorar o recurso ou a capacidade.

Enquanto as teorias de Porter (1980) e de Barney (1991) foram desenvolvidas focando a relação empresa *versus* ambiente competitivo, uma nova abordagem, baseada na colaboração estratégica, ganhou importância ao defender que, no mundo dos negócios, o relacionamento colaborativo entre fornecedores e clientes pode ser fonte de geração de valor (Hakansson & Snehota, 2006; Padula & Dagnino, 2007).

Balestrin, Verchoore & Reyes (2010) identificaram as principais teorias que formam a base conceitual predominante nos estudos sobre relacionamentos colaborativos no Brasil, a saber: (a) a teoria da estratégia – sustentada na ideia de que os relacionamentos colaborativos podem ampliar o conceito de cadeia de valor, com base na premissa de que é possível a criação de uma oferta de valor superior ou a obtenção de custo mais baixo, atuando de forma integrada e não de forma isolada; (b) a teoria da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) – que sustenta que as empresas organizam-se em redes para compartilhar ou acessar recursos escassos; (c) a teoria das redes sociais (Granovetter, 2007; Sacomano & Truzzi, 2009) – que procura explicar como o desempenho de uma empresa é afetado pelos laços sociais entre os atores de determinada rede; e (d) a teoria institucional – que trata da dependência de legitimação (Powell & DiMaggio, 1991), isto é, que procura explicar o motivo que leva uma empresa a ingressar em uma rede composta por empresas renomadas com o objetivo de melhorar a sua própria reputação.

A partir do conceito de que o valor sai do contexto do produto e migra para o contexto da relação (Ulaga, 2003, Ulaga & Eggert, 2006), muitos pesquisadores investigaram as dimensões que podem promover a qualidade de relacionamentos colaborativos (Morgan & Hunt, 1994), mas percebe-se que ainda há necessidade de explorar a questão da geração de valor decorrente desse tipo de relacionamento (Ribeiro,

Souza, Damásio, & Brashear, 2006; Ulaga, 2003). Sendo assim, objetiva-se, com este trabalho de pesquisa, responder a questão: “Como e por que relacionamentos colaborativos podem gerar valor na comercialização do açúcar no mercado industrial brasileiro?”.

Do ponto de vista teórico, tal objetivo se justifica, na medida em que é possível a criação de um valor superior ou custo mais baixo pela atuação de forma colaborativa (Hakansson & Snehota, 2006). Na prática, as empresas buscam benefícios mútuos por meio da construção de relações de longo prazo em detrimento de práticas transacionais de curto prazo, criando conexões no campo tecnológico, nos sistemas administrativos e nas relações sociais (Ribeiro *et al.*, 2006).

E para alcançar o “como” e o “porque” da ocorrência de geração de valor nessa interação colaborativa, este objetivo geral será desdobrado em três objetivos específicos: (i) investigar, de forma exploratória, as principais variáveis promotoras da confiança em relacionamentos entre fornecedores e clientes; (ii) identificar as fontes de geração de valor mais importantes para o mercado industrial de açúcar; e (iii) comparar o desempenho dos fornecedores de açúcar com o dos fornecedores de embalagem, no que tange à geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos.

O primeiro justifica-se na medida em que a confiança, conforme suas várias dimensões, é premissa fundamental na construção de relacionamentos colaborativos (Morgan & Hunt, 1994, Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002). Na prática, o marketing industrial tem evoluído de uma visão baseada nos aspectos tangíveis da oferta para uma lógica centrada em serviços, onde o intangível e a qualidade do relacionamento com os clientes ganham maior relevância (Vargo & Lusch, 2004).

Do ponto de vista teórico, o segundo objetivo se justifica na medida em que a importância relativa das diferentes fontes de valor depende das características do ambiente competitivo de cada mercado (Ulaga, 2003).

O terceiro objetivo justifica-se na medida em que a comparação entre o desempenho dos fornecedores de açúcar com o dos fornecedores de embalagem pode indicar importantes informações sobre quais fontes de valor decorrentes de relacionamentos colaborativos são mais importantes para o mercado estudado (Webster, 1991).

Com vistas ao seu desenvolvimento textual pleno, esta dissertação está estruturada em sete capítulos, incluída esta Introdução. No capítulo seguinte é apresentado o Referencial Teórico que norteia o presente estudo, com ênfase nos conceitos de vantagem competitiva e marketing industrial. No terceiro capítulo é apresentada uma análise do ambiente competitivo do mercado industrial de açúcar do Brasil, com o objetivo de contextualizar o tema da pesquisa. Os procedimentos metodológicos são expostos no quarto capítulo, enquanto os resultados e a discussão conformam o quinto capítulo. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais conclusivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e vantagem competitiva

2.1.1 Evolução dos conceitos de estratégia

Chandler (1962 citado por Ghemawat, 2002, p. 38), autor de um dos primeiros estudos utilizando o conceito de estratégia para explicar a importância do papel dos administradores profissionais nas novas corporações multidivisionais, definiu estratégia como “a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”.

Em 1996, Porter publica o artigo *What is Strategy?*, no qual define: “estratégia é criar um único e valioso posicionamento, envolvendo um distinto grupo de atividades” (Porter, 1996, p. 64). Nesse mesmo artigo, defende como essência do posicionamento estratégico a criação de atividades diferentes do concorrente, isto é, escolher deliberadamente diferentes atividades para entregar uma oferta de valor que seja única, conforme mostra a Figura 1.

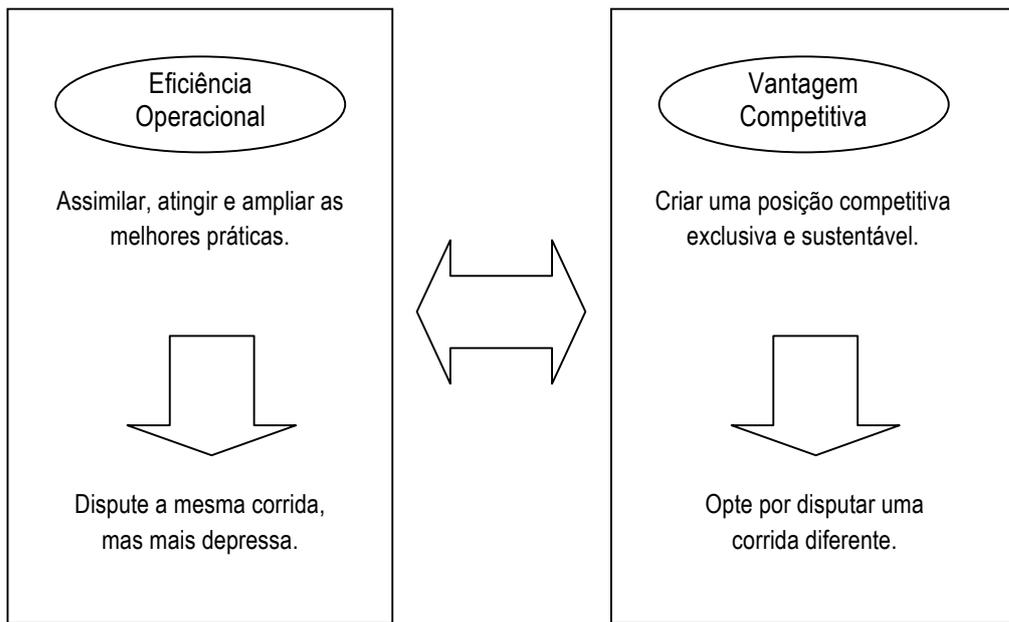


Figura 1. Diferenças entre eficácia operacional e estratégia

Fonte: Porter, M. (2007). *Total strategy: do planejamento à implementação*. Simpósio Expomanagement HSM 2007, São Paulo, SP, Brasil, p. 9.

Neste mesmo artigo, Porter (1996, p. 77) salienta que uma vantagem competitiva, muitas vezes, é originada no modo como as atividades de uma organização são ajustadas e se fortalecem, postulando que “estratégia é criar ajustes entre as atividades da organização”.

Para Hambrick e Fredrickson (2005), o termo “estratégia” tem sido utilizado de forma equivocada, uma vez que consiste em um conjunto integrado de escolhas que deve conter pelo menos cinco partes: arenas, veículos, diferenciação (Magretta, 2002), lógica econômica e cadência de movimentos.

Para Rumelt (2011, p. 73) a boa estratégia é “uma mistura eficaz de pensamento e ação com uma estrutura básica subjacente”.

Andrews (1980) formulou um conceito de estratégia mais abrangente:

A estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, e produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios da empresa, o tipo de

organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (Andrews, 1980 *apud* Mintzberg *et al.*, 2006, p. 78).

Um dos primeiros modelos de análise de estratégia corporativa foi a matriz SWOT, sigla em inglês para “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”, desenvolvido a partir da década de 1960, na Harvard Business School, por Kenneth Andrews, para analisar as forças e fraquezas de uma organização em relação às oportunidades e ameaças que o mercado oferece (Ghemawat, 2002). No entanto, Tarapanoff (2001) sustenta que este modelo de análise já era utilizado há mais de dois mil anos por Sun Tzu que, ao escrever sobre estratégias de guerra, defendeu a importância de analisar os pontos fortes e fracos de ambos os lados, aproveitar as oportunidades e buscar proteção contra as ameaças (Sun-Tzu, 2010, p. 89).

Ansoff (1965 *apud* Ghemawat, 2002, p. 44) procurou traduzir a lógica da Matriz SWOT em uma matriz para explicar diferentes tipos de estratégia relacionados com produtos e mercados, conforme a Figura 2.

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Missão Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Nova Missão	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 2. Matriz missão X produto

Fonte: Adaptado de Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective (p. 44). *Business History Review*, Spring 2002, (76), 37-74, p. 44.

A partir da década de 1960, dois conceitos desenvolvidos por empresas de consultoria foram muito difundidos: a Matriz BCG – desenvolvida pela Boston Consulting

Group, e a Matriz GE/McKinsey – desenvolvida pela McKinsey & Company's para a GE Corporate (Ghemawat, 2002).

A Matriz BCG tem como objetivo avaliar o desempenho dos produtos de uma organização em função da sua participação relativa de mercado com o seu produto em comparação ao seu principal concorrente, e em função do crescimento do mercado em que se encontra o produto (Pereira, 2010).

A Matriz GE/McKinsey é uma matriz de nove quadrantes, e tem como objetivo o planejamento do portfólio de produtos em função da atratividade da indústria e força do negócio (Ghemawat, 2002). Posteriormente esses modelos foram muito criticados, porque poderiam induzir a decisões voltadas para redução de custo no curto prazo, em detrimento do desenvolvimento de tecnologias novas que poderiam oferecer diferencial competitivo no longo prazo (Ghemawat, 2002).

Ansoff (1965, apud Ghemawat, 2002, p. 43), criticando o clássico artigo “Marketing Myopia” de Levitt (1960), argumentou que as empresas deveriam evitar riscos desnecessários, investindo apenas em novos produtos que sejam compatíveis com os seus diferenciais competitivos, e elaborou um dos primeiros conceitos de vantagem competitiva: “a vantagem de uma empresa em perceber as tendências de mercado antes de seus concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa percepção”.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010), Porter torna-se o principal protagonista do que veio a ser denominada “Teoria do Posicionamento Competitivo”, através da publicação, em 1979, do artigo “How competitive forces shape strategy” (Porter (1979). Esse artigo deu origem a duas importantes publicações: “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors” (Porter, 1980) e “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance” (Porter, 1985). Na primeira obra, Porter (1980) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que

influenciam a concorrência, e descreve três estratégias genéricas para obtenção de uma vantagem competitiva. Na segunda obra, Porter (1985) cria o conceito de cadeia de valor para análise da vantagem competitiva, e estabelece as premissas que determinam a vantagem competitiva:

Duas questões centrais baseiam a escolha da vantagem competitiva. A primeira é a **atratividade da indústria** em termos de rentabilidade no longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da **posição competitiva relativa** dentro de uma indústria (Porter, 1989, p. 1, grifo nosso).

Resgatando conceitos anteriormente desenvolvidos pelo trabalho seminal de Penrose (1959, citado por Barney & Clark, 2007, p. 11), “The theory of the growth of the firm”, e propondo uma nova abordagem para a análise do posicionamento estratégico, Wernerfelt (1984, p. 171) publica o artigo “A resource-based view of the firm”, onde argumenta: “para a firma, recursos e produtos são duas faces da mesma moeda”. A partir da visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) articulou duas suposições: os recursos e capacidades são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e estes recursos não possuem mobilidade perfeita. Neste modelo, Barney (1991) explora o conceito de vantagem competitiva sustentável em função do valor, raridade, possibilidade de imitação e substituição dos recursos, correlacionando-o com a Matriz SWOT, conforme a Figura 3.

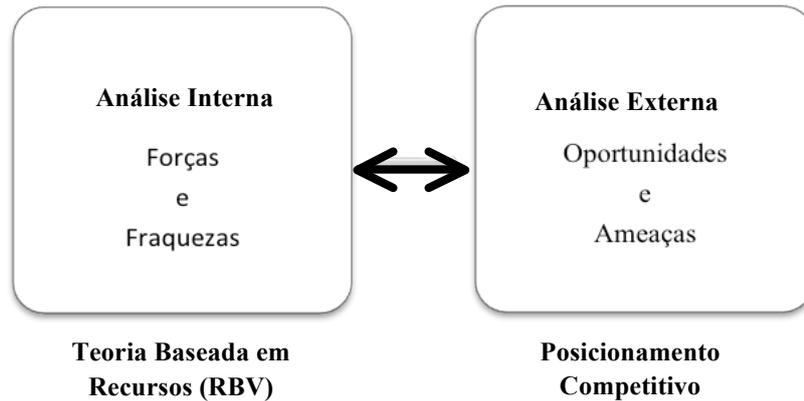


Figura 3. Correlação entre a Matriz SWOT, a teoria de posicionamento competitivo e a teoria baseada em recursos
 Fonte: Barney, J. (1991). Competition and firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120, p. 100.

Para Hakansson e Snehota (2006), as teorias de Porter (1980) e de Barney (1991), focam o controle e a alocação dos recursos internos, onde a firma é vista como uma unidade de produção, e defendem que a vantagem competitiva pode ser buscada através da articulação de atividades e recursos em relações colaborativas:

A teoria de redes leva a uma visão bastante diferente do papel da organização empresarial. A **ênfase na articulação de atividades e recursos dentro de uma rede**, como tarefa primordial da organização empresarial parece sugerir que a empresa deve ser concebida como uma função de transação, em vez de uma função de produção. Tal conceito de empresa pode levar naturalmente a uma mudança de foco, ao invés de um sistema de controle de recursos para um sistema de integração de recursos (Hakansson & Snehota, 2006, tradução nossa, p. 268, grifo nosso).

2.1.2 O modelo de análise das cinco forças e as estratégias genéricas de Porter

O modelo das cinco forças de Porter (1979) é uma ferramenta para análise de setores (Kluyver & Pearce II, 2007, p. 56). O modelo identifica as forças no ambiente competitivo de uma organização que influenciam a concorrência de uma indústria (Ghemawat, 2002). Para Porter (1979), a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender das cinco forças competitivas ou possa influenciá-

las a seu favor. A indústria, na definição de Porter (2004, p. 4), é “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. Conforme a Figura 4, o modelo é composto por cinco forças:

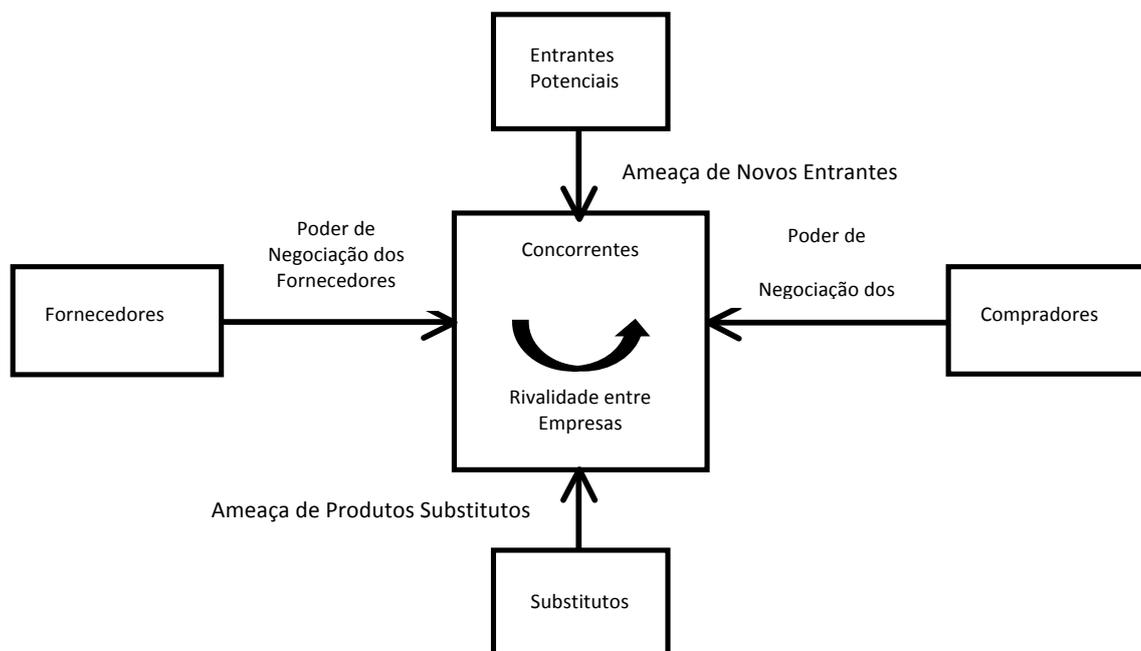


Figura 4. As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria
 Fonte: Porter M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (E. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1985), p. 4.

A ameaça de novos entrantes depende de seis barreiras à entrada: (i) economias de escala; (ii) diferenciação de produto; (iii) necessidade de capital; (iv) desvantagens de custo independente de tamanho; (v) acesso a canais de distribuição; e (vi) políticas governamentais (Porter, 2004, p. 7).

A rivalidade entre os concorrentes ocorre em função de disputa de posição, e tende a se intensificar quando o índice de crescimento de uma indústria declina. A rivalidade tende a ser maior, quando ocorrem os seguintes fatores estruturais: (i) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; (ii) crescimento lento da indústria; (iii) custos fixos ou de armazenamento altos; (iv) ausência de diferenciação ou custo de mudança; (v) capacidade

aumentada em grandes incrementos; (vi) concorrentes divergentes; (vii) grandes interesses estratégicos e (viii) barreiras de saída elevadas (Porter, 2004, p. 18).

A ameaça dos produtos substitutos estabelece um limite aos retornos potenciais de uma indústria. Porter (2004, pp. 24-25) cita o caso dos produtores de açúcar nos Estados Unidos que foram confrontados com a comercialização do xarope de frutose de milho, atestando que produtos substitutos que podem apresentar maior ameaça são aqueles que: (i) estão sujeitos a tendências de melhoramento na sua relação benefício-custo; e/ou (ii) são produzidos por indústrias com lucros altos.

Para o autor, pelo fato dos compradores forçarem o preço para baixo e barganharem por melhor qualidade ou mais serviços, o poder de negociação de um grupo de compradores é maior, quando: (i) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do fornecedor; (ii) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; (iii) os produtos que ele compra não são diferenciados; (iv) ele enfrenta poucos custos de mudança; (v) ele apresenta lucros baixos; (vi) eles são uma ameaça de integração para trás; (vii) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e (viii) o comprador tem total informação (Porter, 2004, p. 26).

De outro lado, como os fornecedores influenciam a competição exercendo pressão sobre preços, qualidade e quantidade, o poder de negociação de um grupo fornecedor é maior quando: (i) há poucas empresas dominantes e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; (ii) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos; (iii) a indústria não é um cliente importante; (iv) o produto fornecido é importante para o comprador; (v) os produtos são diferenciados; e (vi) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente (Porter, 2004, p. 28).

Porter (2004, p. 31) admite que o governo atua como uma importante força na economia de mercado, e por isso nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre a política governamental, uma vez que seus atos regulatórios podem impor limites no comportamento das empresas. Assim, o autor sugere que o governo não seja considerado como uma força por si só:

Para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência por meio das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só (Porter, 2004, p. 31).

Porter (2004; 2008, p. 83) postula que a lucratividade de uma empresa é determinada pela atratividade do seu setor industrial em termos de rentabilidade e pela posição relativa desta empresa nesta indústria (Aktouf, 2002). A partir desta hipótese, surgiram várias pesquisas para investigar se o fator mais importante é o mercado ou a empresa. Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2004, 2006) sugerem que quando verificada uma pequena variação na rentabilidade de unidades de negócio dentro dos setores, mas uma elevada variação em rentabilidade entre setores, então o efeito do ambiente do mercado na lucratividade teria maior importância do que o efeito da posição competitiva de uma empresa no setor.

McGahan e Porter (1997), em outra pesquisa, concluíram que o setor é responsável por aproximadamente 18% da variação dos lucros das empresas, enquanto que o efeito da posição competitiva é responsável por 32%. A Figura 5 compara o retorno sobre investimento (ROI) entre o setor farmacêutico e o setor de aviação nos Estados Unidos na década de 1990.

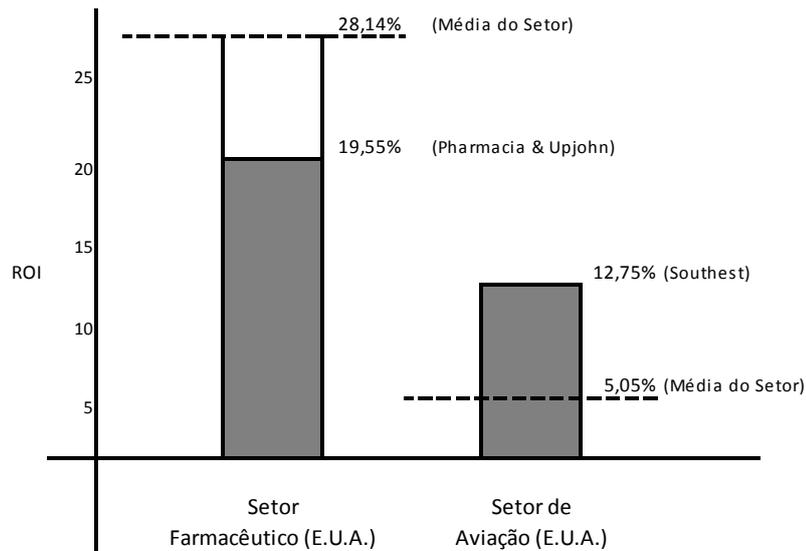


Figura 5: Decomposição do desempenho econômico
 Fonte: Porter, M. (2007). Expomanagement 2007. Total strategy: do planejamento à implementação. São Paulo, SP, Brasil, p. 4.

Porter (1980) defende, ainda, que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: vantagem de custo mais baixo ou vantagem de benefício superior. Estas combinam com a terceira estratégia genérica, conforme Figura 6.

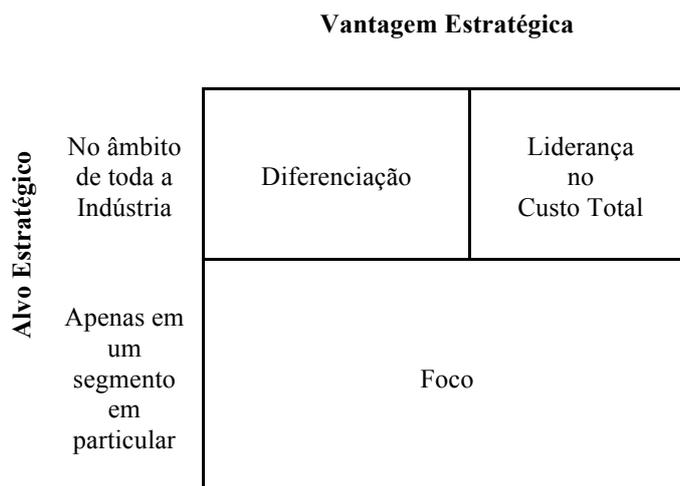


Figura 6. Três estratégias genéricas
 Fonte: Porter M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (E. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1985), p. 10.

Para Besanko *et al.* (2004/2006), quando uma empresa tem uma vantagem de benefício em um mercado no qual os consumidores são sensíveis ao preço, modestos aumentos nos preços levam a grande perda de participação de mercado. Neste caso, conforme Besanko *et al.* (2006), a melhor forma de explorar a vantagem de diferenciação é manter a paridade de preços com os concorrentes, e obter, desta forma, participações de mercado mais elevadas. Assim, dependendo da elasticidade da demanda em relação ao preço, a vantagem de benefício pode ser explorada de uma forma mais adequada através de uma estratégia de aumento de participação ou aumento de margem, conforme a Figura 7.

	Vantagem de Custo	Vantagem de Benefício
Alta elasticidade da demanda em relação ao preço.	<u>Estratégia de Participação:</u> Preços menores para ganhar mercado.	<u>Estratégia de Participação:</u> Manter paridade de preços com os concorrentes.
Baixa elasticidade da demanda em relação ao preço.	<u>Estratégia de Margem:</u> Manter paridade de preços com os concorrentes.	<u>Estratégia de Margem:</u> Cobrar um preço maior em relação aos concorrentes.

Figura 7. Explorando a vantagem competitiva através dos preços
 Fonte: Besanko *et al.* (2006). *A Economia da Estratégia* (3 ed., R. Valdez, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2004), p. 391.

Porter (1985) destaca a importância da cadeia de valor na obtenção da vantagem competitiva. Para ele, uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias, que estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente, e que incluem logística, operações e vendas, e atividades de apoio. Para o autor, “a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si” (Porter, 1985). A Figura 8 mostra a estrutura de sua “cadeia de valor”.

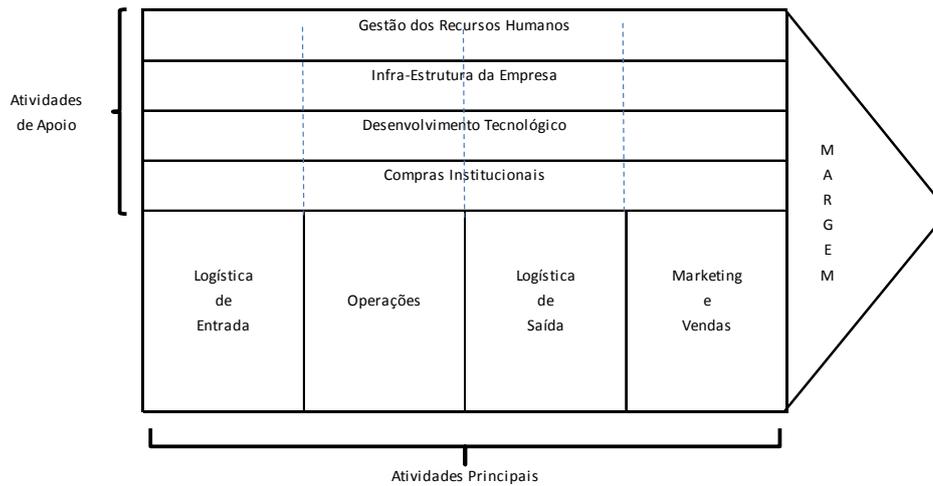


Figura 8. A cadeia de valores genérica

Fonte: Porter M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (E. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1985), p. 10.

2.1.3 A teoria baseada em recursos

A expressão “Visão Baseada em Recursos ou RBV – *Resource Based View*” foi cunhada por Wernerfelt (1984), com o objetivo de apresentar uma nova “visão” para o mesmo problema de vantagem competitiva apresentado por Porter (1980), mas pela perspectiva dos recursos controlados pela firma. Eisenhardt e Sull (2001) apontam as diferenças entre estas duas escolas – Quadro 1.

Quadro 1

Comparação entre a teoria do posicionamento competitivo e a teoria baseada em recursos

	POSICIONAMENTO COMPETITIVO	TEORIA BASEADA EM RECURSOS
PASSOS DA ESTRATÉGIA	Identificar um mercado atrativo Determinar uma posição defensável Fortificar e defender	Delinear uma visão de longo prazo Adquirir recursos Conquistar clientes
QUESTÃO ESTRATÉGICA	Onde deveremos estar?	O que deveremos ser?
FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA	Posição única e valiosa no mercado, alicerçada num sistema integrado de atividades.	Recursos valiosos, de difícil imitação e substituição.
FUNCIONA MELHOR EM:	Mercados estruturados em lenta mudança	Mercados estruturados em mudança moderada.

Nota. Fonte: Adaptado de Eisenhardt, K., & Sull, D. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79, (1), 107-116, p. 109.

Barney e Clark (2007, p. 4) identificaram quatro trabalhos teóricos que deram origem à Teoria Baseada em Recursos: (i) a teoria de Ricardo; (ii) o conceito das competências distintivas; (iii) Penrose (1959, citado por Barney & Clark, 2011, p.11); e (iv) o estudo das implicações econômicas da política antitruste americana.

Ricardo (1817, citado por Barney & Clark, 2007), estudando as consequências econômicas da posse de terras férteis para agricultura, concluiu que a oferta total de terras é relativamente fixa, e não pode ser aumentada em função de preços, e sendo assim, trata-se de um insumo inelástico na oferta. Para Ricardo (1817, citado por Peteraf, 1993, p. 180), em função da diferença de fertilidade entre diferentes lotes de terra, o fazendeiro com terras mais férteis e custos de produção mais baixos teria uma vantagem competitiva em relação aos que tem terras menos férteis.

Desta forma, o conceito de “competências distintivas” pode ser definido como os atributos de uma firma que permitem que ela execute uma estratégia de forma mais eficaz

e mais eficiente do que outras firmas (Barney & Clark, 2007). A capacidade de gestão foi uma das primeiras competências identificadas pelos teóricos do assunto (Barney & Clark, 2007). Selznick (1957, citado por Barney & Clark, 2007) em sua obra *Leadership and Administration*, procurou estudar as organizações como sistemas afetados pelas características sociais dos seus participantes, focando a relação entre o que denominou de liderança institucional e competência distintiva. Para o autor, a institucionalização é um processo: ao longo do tempo a organização reflete a sua própria história, das pessoas que dela participam e da maneira como ela se adaptou ao ambiente, ou seja, ao incorporar um conjunto de valores, ela adquire uma identidade própria e o papel vital de seus líderes é definir e defender estes valores (Selznick, 1957, citado por Barney & Clark, 2007).

Penrose (1959, citado por Barney & Clark, 2007) publicou a clássica obra *A Teoria do Crescimento da Firma*, que foi um dos primeiros estudos a identificar a importância dos recursos de uma empresa. A teoria econômica tradicional postulava, à época, que a firma poderia crescer até a interseção entre custo marginal e receita marginal, entretanto, Penrose (1959, citado por Barney & Hesterley, 2011) defendeu que a firma poderia crescer até o limite da utilização dos seus recursos produtivos. Em seu trabalho, Penrose (1959) indica a existência de limites ao tamanho das firmas, os quais se manifestariam por meio de rendimentos decrescentes a partir de uma determinada escala de produção, desconsiderando, no entanto, que as condições e o ritmo de crescimento possíveis de levar a rendimentos decrescentes podem ser superados pela capacidade da firma em adaptar a sua estrutura administrativa às novas condições de produção e de comercialização, expressada por meio dos serviços produtivos que os recursos podem prestar. Neste sentido, Penrose (1959, citado por Barney & Clark, 2007) atestou que o conjunto de recursos produtivos poderia variar significativamente entre as empresas que, sob este ângulo de visão, são heterogêneas.

O quarto trabalho teórico apontado por Barney e Clark (2007) tem origem nos estudos sobre a lei antitruste nos Estados Unidos. Com o argumento de que o bem-estar social é maior em mercados perfeitamente competitivos, vários economistas começaram a questionar o modelo “Estrutura-Condução-Desempenho”, no qual a estrutura de uma indústria define o seu elenco de atividades e o desempenho de uma firma nesta indústria. Dentre os questionadores, Demsetz (1973) publicou um artigo defendendo que a estrutura de uma indústria não é o único fator determinante para o desempenho de uma firma.

Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros a desenvolver o trabalho seminal de Penrose (1959), em artigo focado em análise de firmas na perspectiva dos seus recursos (Barney & Clark, 2007). Seu objetivo foi desenvolver uma teoria de vantagem competitiva baseada em recursos como complemento à teoria de vantagem competitiva desenvolvida por Porter (1980). Por esta razão Wernerfelt (1984) usou o termo “visão”, uma vez que se tratava de outra visão para o mesmo problema de vantagem competitiva apresentado por Porter (1980), uma vez que pela perspectiva dos recursos controlados pela firma.

Wernerfelt (1984, p. 173) defende que “uma barreira de entrada sem uma barreira à posição de recursos deixa a firma vulnerável”. Segundo Ghemawat (2002), as ideias de Wernerfelt (1984) ganharam maior relevância a partir dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) sobre competências essenciais.

Barney (1991) desenvolveu a visão baseada em recursos (RBV) de Wernerfelt (1984), transformando-a numa teoria completa, partindo de duas suposições: que os recursos e competências são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que estes recursos não têm mobilidade perfeita (Peteraf, 1993).

Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Barney e Hesterley (2011, p. 58) classificam os recursos em quatro grandes categorias: (i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos, como

localização geográfica, tecnologias de “hardware” e “software”, plantas e equipamentos; (iii) recursos humanos; e (iv) recursos organizacionais, como estrutura formal, cultura e relações informais entre grupos dentro de uma empresa.

Barney e Hesterle (2011) fazem uma distinção entre capacidades e recursos:

Recursos são bens tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar estratégias [...], enquanto capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. (Barney & Hesterley, 2011, p. 58).

Para Barney (1991) um recurso é elemento considerado importante para uma empresa, por contribuir para aumentar a sua competitividade de acordo com suas características: valioso, raro, difícil de ser imitado ou substituído, conforme a Figura 9.



Figura 9. Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120, p. 112.

Para Barney (1991), um recurso é valioso quando permite explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça.

Um recurso é considerado raro, quando a quantidade de empresas que o possuem é menor do que a quantidade necessária para permitir uma perfeita dinâmica de competição na indústria (Barney, 1991).

De acordo com o autor, um recurso considerado imperfeitamente imitável ocorre em função de três fatores: (i) condições históricas únicas; (ii) ambiguidade causal; e (iii)

complexidade social (Barney, 1991). Barney e Hesterley (2011, p. 68) citam as patentes como um quarto fator para tornar um recurso imperfeitamente imitável. Já a ambiguidade causal ocorre, quando os concorrentes não podem saber com certeza o que permite a uma empresa obter uma vantagem, isto é, a relação entre os recursos e a vantagem competitiva de uma empresa pode ser causalmente ambígua (Barney, 1991; Barney & Hesterley, 2011). Segundo Barney (1991), diversos recursos e capacidades de uma empresa podem ser socialmente complexos, como a cultura da empresa, reputação, relações interpessoais e confiança dos clientes.

A classificação inicial proposta por Barney (1991) foi reformulada por Barney e Clark (2007), que sugerem a estrutura “VRIO” (valor, raridade, imitação, organização) para análise da vantagem competitiva. Neste sentido, Barney (2011) atesta que a vantagem competitiva de uma empresa depende, também, do quanto ela está organizada para explorar todo o potencial competitivo dos recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis.

A estrutura “VRIO” proposta por Barney e Clark (2007) estabelece as seguintes questões:

- 1 *a questão do valor* – os recursos e capacidades da empresa permitem que ela aproveite uma oportunidade ou neutralize uma ameaça?
- 2 *a questão da raridade* – o recurso ou a capacidade é de propriedade apenas da empresa focal ou, na pior das hipóteses, de um número reduzido de concorrentes?
- 3 *a questão da imitação* – o custo de imitação do recurso ou da capacidade é alto? e
- 4 *a questão da organização* – a organização está adequadamente organizada para melhor explorar o recurso ou a capacidade?

A partir da classificação dos recursos de uma empresa, Barney e Clark (2007) propuseram um modelo de análise da vantagem competitiva, conforme o Quadro 2.

Quadro 2

O modelo de análise de vantagem competitiva “VRIO”

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é custoso de imitar?	O recurso é explorado pela organização?	Tipo de vantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Sim	Não	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Nota. Fonte: Adaptado de Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory*. Oxford: Oxford University, p. 70.

2.1.4 A teoria de redes colaborativas

Enquanto as teorias de Porter (1980) e de Barney (1991) foram desenvolvidas focando a relação da empresa e seu ambiente competitivo, uma abordagem alternativa, baseada na colaboração estratégica, ganhou importância ao postular que o mundo dos negócios é constituído de uma rede de relacionamentos através dos quais as empresas buscam gerar valor, utilizando de forma conjunta recursos complementares (Hakansson & Snehota, 2006; Padula & Dagnino, 2007).

Balestrin, Verchoore, & Reyes (2010) identificaram as principais teorias que formam a base conceitual predominante dos estudos sobre relacionamentos colaborativos no Brasil:

- 1 a teoria sobre estratégia – sustenta que as redes colaborativas podem ampliar o conceito de cadeia de valor (Porter, 1985) através da premissa de que é possível a criação de uma oferta de valor superior ou a obtenção

de custo mais baixo, atuando de forma integrada do que de forma isolada (Ribeiro *et al.*, 2006);

- 2 *a teoria sobre dependência de recursos* (Pfeffer & Salancik, 1978) – sustenta que as empresas organizam-se em redes para compartilhar ou acessar recursos escassos;
- 3 *a teoria sobre redes sociais* (Granovetter, 2007; Sacomano & Truzzi, 2009) – procura explicar como o desempenho de uma empresa é afetado pelos laços sociais entre os atores de determinada rede; e
- 4 *a teoria institucional trata da dependência de legitimação* (Powell & DiMaggio, 1991) – procura explicar porque uma empresa ingressa em uma rede composta por empresas renomadas, com o objetivo de melhorar a sua própria reputação.

Hakansson e Snehota (2006, p. 268) defendem que nas teorias tradicionais a firma é vista como uma unidade de produção, com foco no controle e alocação dos recursos internos, enquanto na teoria de redes, o foco passa a ser a integração dos recursos.

2.2. Marketing e geração de valor

2.2.1 Evolução dos conceitos de marketing

Um dos primeiros modelos de planejamento de marketing foi desenvolvido por McCarthy (1960, citado por Grönroos, 1994, p. 348), que criou o conceito de *composto de marketing* ou *marketing mix*, que não é uma teoria científica, mas apenas um modelo conceitual que identifica *Produto, Preço, Praça e Promoção* como sendo as principais variáveis independentes de decisão que a gerência de marketing deveria planejar para configurar a oferta (Goi, 2009).

De acordo com Goi (2009), a partir da década de 1980 vários pesquisadores propuseram novas variáveis. Judd (1987, citado por Goi, 2009, p. 3) sugeriu a inclusão de um quinto “P” para representar *Pessoas*. Booms e Bitner (1980, citado por Goi, 2009, p. 3), visando adaptar o modelo para o setor de serviços, propuseram inclusão de mais três variáveis: *Participantes*, *Evidência Física* e *Processo*. Kotler (1986, citado por Goi, 2009, p. 3) expandiu a lista para seis variáveis incluindo *Relações Públicas e Política*. Goldsmith (1999, citado por Goi, 2009, p. 3) sugeriu oito variáveis: *Produto*, *Praça*, *Promoção*, *Preço*, *Participantes*, *Evidência Física*, *Processo* e *Personalização*.

O conceito de *marketing mix* foi muito criticado por ser um modelo orientado ao produto (Popovic, 2006; Grönroos, 1994), e por não tratar da importância da qualidade dos relacionamentos entre fornecedores e clientes (Möller, 2006).

Criticando a abordagem proposta pelo *composto de marketing*, Webster (1992) observa que:

A abordagem histórica do gerenciamento das funções de marketing, baseada no paradigma da maximização microeconômica, deve ser criticamente examinada quanto a sua relevância na teoria e na prática de marketing. (Webster, 1992, p. 1).

Grönroos (1994) defende uma diferente abordagem, surgida no marketing industrial e baseada na “Teoria de Redes”, que parte da premissa de que entre os participantes de uma rede, várias interações ocorrem e todas exercem alguma influência sobre os membros da rede (Grönroos, 1994, p. 352). De acordo com o autor, o departamento de marketing não teria condições de definir o *marketing mix* de forma isolada, mas precisaria envolver os vários departamentos da organização para formular uma estratégia de procedimentos consistente, envolvendo as várias disciplinas da organização no planejamento da oferta (Grönroos, 1994, p. 353).

Para Vargo & Lusch (2004), o marketing tem evoluído de uma visão baseada nos aspectos tangíveis da oferta para uma lógica centrada em serviços, onde o intangível e a

qualidade do relacionamento com os clientes ganham maior relevância (Vargo & Lusch, 2004; Baxter, 2009; Webster, 1991)

2.2.2 Marketing de serviços

A qualidade em serviços vem sendo descrita como um fator crítico de sucesso na competição entre as empresas, com forte correlação entre qualidade de serviços superior e retenção de clientes (Vecchi & Luce, 2001; Gummesson, 1987). Barney & Hesterley (2011, p. 45) salientam que, em setores maduros, uma empresa capaz de desenvolver uma reputação de atendimento ao cliente de alta qualidade pode obter um desempenho superior, mesmo que os produtos não sejam altamente diferenciados.

De acordo com Ladhari (2009), os serviços apresentam quatro características, sendo intangíveis, heterogêneos, perecíveis e inseparáveis. A qualidade dos serviços é intangível, porque não pode ser avaliada antes da venda; os serviços são perecíveis, porque não podem ser armazenados; e são inseparáveis, porque são simultaneamente produzidos e consumidos (Ladhari, 2009).

Grönroos (1984) desenvolveu um dos primeiros modelos para mensuração da qualidade em serviços, descrevendo-o como uma função do serviço esperado, do serviço percebido e da imagem da empresa.

De acordo com Miguel e Salomi (2004), a partir do modelo de satisfação de Oliver (1980), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 47) propuseram um conjunto de dez dimensões para avaliação da qualidade do serviço:

- 1 *confiabilidade* – a habilidade de prover o serviço com o desempenho prometido, e de forma confiável e acurada;
- 2 *tempo de resposta* – habilidade de prestar o serviço no tempo esperado pelo cliente, isto é, com prontidão e pontualidade;

- 3 *competência* – habilidade necessária e o conhecimento para executar o serviço, seja do pessoal de contato ou do pessoal de apoio operacional;
- 4 *acesso* – envolve a proximidade e a facilidade de contato;
- 5 *cortesia* – envolve a educação, o respeito e a simpatia do pessoal de contato;
- 6 *comunicação* – habilidade de manter os clientes informados em linguagem que eles possam entender;
- 7 *credibilidade* – envolve a honestidade do pessoal de contato e a reputação da organização;
- 8 *segurança* – além dos riscos físicos também envolve a confidencialidade;
- 9 *entendimento das necessidades dos clientes* – envolve conhecer as necessidades dos clientes e proporcionar atenção individualizada; e
- 10 *tangibilidade* – envolve a aparência das instalações, equipamentos e da equipe de atendimento.

Em outra publicação, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) refinaram os determinantes da qualidade, reduzindo-os de dez para cinco dimensões: (i) confiabilidade; (ii) presteza; (iii) segurança; (iv) empatia; e (v) aspectos tangíveis. Vários pesquisadores têm se dedicado a este tema, seja aperfeiçoando os modelos existentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2005), seja propondo outros modelos (Bolton & Drew, 1991; Cronin & Taylor, 1992), mas todos se baseando nos dois modelos pioneiros (Ladhari, 2009; Miguel & Salomi, 2004).

Por outro lado, vários pesquisadores têm procurado identificar, para diferentes segmentos de mercado, as variáveis de maior importância para o cliente (Tinoco & Ribeiro, 2007), enquanto outras pesquisas são focadas na posição competitiva relativa entre os competidores (Ries & Trout, 2009), conforme mostra a Figura 10.

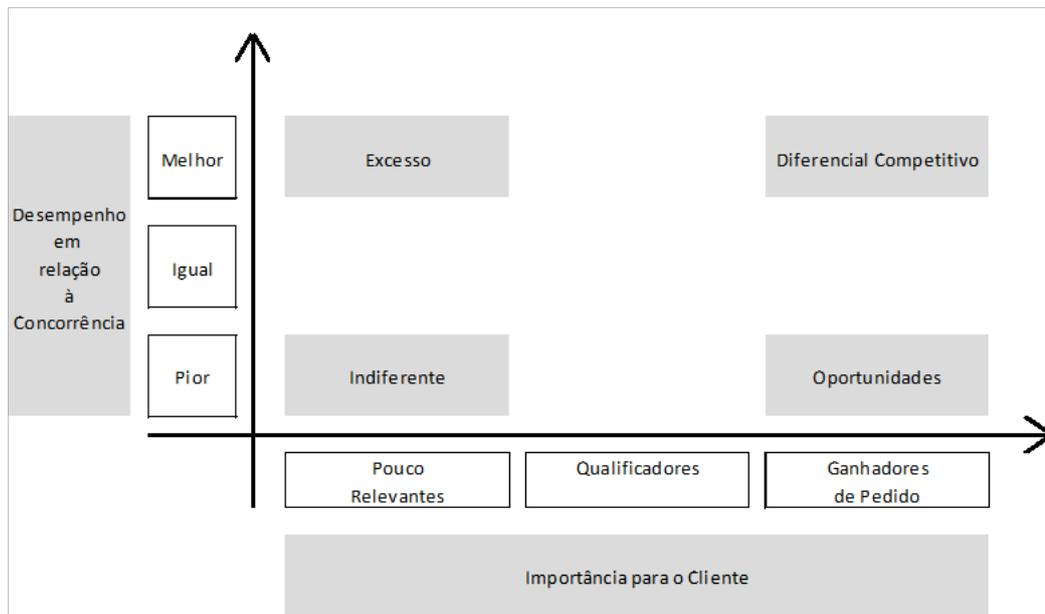


Figura 10. Desempenho e importância das variáveis de marketing

Fonte: Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2008). *Administração de produção e operações*. (2a ed.). São Paulo: Atlas S.A., p. 74.

De acordo com Barney e Hesterley (2011, p. 45), em setores mais maduros, as inovações nos processos, que são as atividades em que eles se envolvem para produzir e vender os seus produtos, tais como o gerenciamento dos custos ou os sistemas de garantia da qualidade, tendem a assumir um papel mais relevante do que as inovações em produtos (Barney & Hesterley, 2011).

2.2.3 Marketing de relacionamento

De acordo com Rocha e Luce (2006), o termo *marketing de relacionamento* acabou se impondo para designar o campo de estudos, no âmbito da disciplina de marketing, que se dedica a analisar os relacionamentos entre organizações e seus clientes, e obteve reconhecimento, em meados da década de 1990, pela publicação de quatro edições especiais de revistas científicas de marketing sobre o tema. Webster (1991) salienta que uma das diferenças fundamentais entre o mercado de consumo e o mercado industrial é que

este último depende significativamente do relacionamento entre as pessoas que representam os diversos subsistemas das organizações.

A questão do relacionamento entre compradores e vendedores encontra-se na essência da disciplina de marketing (Rocha & Luce, 2006; McKenna, 1999). Ribeiro (2008, p. 100) observa que existem clientes que valorizam relações mais intensas, e os classifica como sendo clientes relacionais, e em oposição encontram-se os transacionais, ou seja, aqueles não orientados para a construção de relacionamentos duradouros.

Para Rocha e Luce (2006), três correntes teóricas se destacam no estudo do marketing de relacionamento:

- 1 *a teoria de redes* – que ficou conhecida como “*Escola Nórdica*”, e que dentre os trabalhos mais representativos dessa orientação destacam-se o de Hakansson (1982, citado por Rocha e Luce, 2006), Ford (1990, citado por Rocha e Luce, 2006), Metcalf, Frear e Krishnan (1992), Kalafakis (2000) e Grönroos (1994);
- 2 *a teoria de marketing relacional* – originária do marketing industrial, também denominada de “*Escola de Emory*”, em função das pesquisas do *Center for Relationship Marketing*, da *Emory University*, onde se destacam os trabalhos de Sheth (1976), Sharma, Tzokas e Sare (1999) e Pilai e Sharma (2003); e
- 3 *os estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor* – focados nos canais de distribuição dos Estados Unidos, onde se destacam os trabalhos de Stern e Reve (1980), Achrol, Reve e Stern (1983), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Heide e Stump (1995) e Buvik e Andersen (2002).

Du Gay e Salaman (1992) observaram que nos Estados Unidos e no Reino Unido a adoção de práticas gerenciais, inspiradas no sucesso das empresas japonesas nos mercados internacionais, como *just-in-time* e gestão da qualidade total, propiciou um novo impulso ao estudo de relações colaborativas, que ocorrem quando os atores envolvidos se esforçam para atingir suas metas de forma conjunta (Nascimento, 2008; Anderson & Narus, 1990). Claro e Claro (2004) citam o exemplo dos atacadistas, que buscam construir relacionamentos colaborativos com os seus fornecedores, para garantir o recebimento de mercadorias em épocas de escassez de produtos e receber informações de níveis de estoque e preços praticados no mercado.

Ganesan (1994) destaca a importância da confiança para conferir ao relacionamento uma orientação de longo prazo. Anderson e Narus (1990) observam que uma vez construída a confiança, as empresas aprendem que ações conjuntas podem produzir melhores resultados do que ações isoladas. Lusch e Brown (1996) ponderam que as ações conjuntas se referem às atividades realizadas com o intuito de solucionar as discordâncias, falhas técnicas e situações inesperadas. Anderson e Weitz (1989) defendem que em relacionamentos mais antigos as ações conjuntas tendem a ter um maior êxito, uma vez que os atores estão mais familiarizados uns com os outros.

Um aspecto importante no estudo dos relacionamentos entre compradores e vendedores decorre da influência da cultura na maneira como são construídos os relacionamentos (Blankenburg, Eriksson, & Johanson, 1999; Rocha & Luce, 2006; Hofstede, 2001), conforme observam Rocha e Luce (2006):

A questão das diferenças culturais é de importância fundamental para os pesquisadores de sociedades relacionais, como no Brasil, uma vez que as teorias de marketing e, em particular, de marketing de relacionamento são oriundas fundamentalmente dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas não relacionais, ou impessoais (Rocha & Luce, 2006, p. 90).

Ao propor um modelo de segmentação de mercado baseado nas características culturais das organizações, Hofstede (2001) atesta que as empresas voltadas aos relacionamentos de longo prazo são em geral mais conservadoras e têm menor apetite ao risco.

Morgan e Hunt (1994) também atestam que valores comuns podem influenciar positivamente a confiança e o comprometimento, mas acrescentam outras dimensões, como o comportamento oportunista, que podem exercer uma influência negativa, conforme mostra a Figura 11.

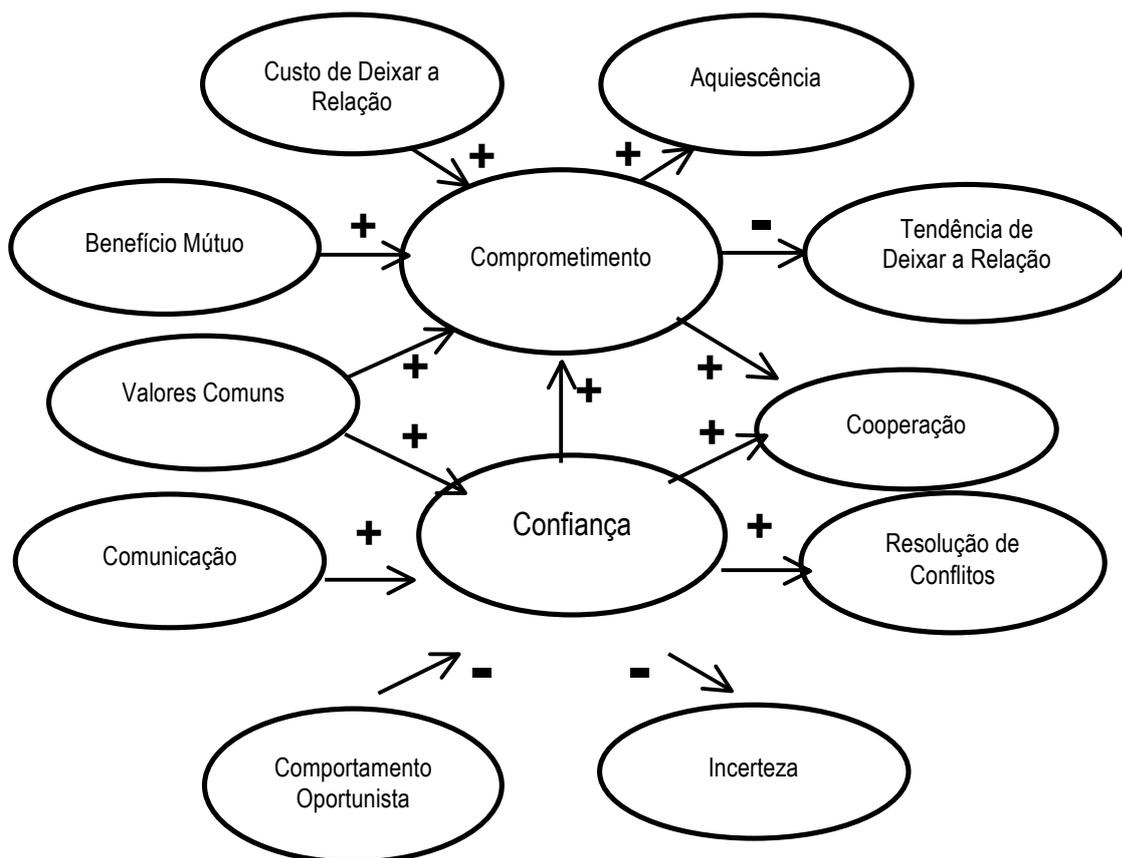


Figura 11. Modelo KMV de marketing de relacionamento
 Fonte: Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, (3), 20-38, p. 33.

Sirdeshmukh, Singh, & Sabol (2002) sugerem a medição do construto “confiança”, considerando três dimensões: solução de problemas, competência operacional e benevolência operacional.

Para a medição da “solução de problemas” são sugeridos os seguintes itens: (i) eu confio nas informações oferecidas pelos funcionários da empresa XYZ; (ii) os funcionários da empresa XYZ sempre me oferecem as melhores opções para os problemas apresentados; e (iii) os funcionários da empresa XYZ conhecem os produtos comercializados e sabem me informar sobre eles (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

Para a medição da dimensão “competência operacional”, os seguintes itens são sugeridos: (i) XYZ entrega as mercadorias corretamente ou passa corretamente os seus pedidos; (ii) XYZ é ágil na realização do seu serviço; (iii) XYZ é ágil na realização das atividades em interface com o cliente ou fornecedor; (iv) eu tenho confiança nos produtos comercializados; (v) eu tenho confiança no cliente em relação ao manuseio e armazenamento das nossas mercadorias; e (vi) sempre encontro o que eu procuro ou o cliente possui as condições gerenciais adequadas para comercializar as nossas mercadorias (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

A “benevolência operacional” pode ser medida em conformidade com os seguintes itens: (i) o fornecedor faz o que é certo caso surja algum problema com os seus clientes; (ii) o cliente faz o que é certo caso surja algum problema com os seus fornecedores; (iii) o fornecedor–cliente é uma empresa correta; e (iv) o fornecedor–cliente age considerando que o cliente tem sempre razão (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

Duarte e Davies (2004) sugerem a medição da “confiança” a partir de duas dimensões: “honestidade” e “benevolência”.

Para medição da “honestidade” são sugeridos os seguintes itens: (i) mesmo quando o XYZ nos oferece pouca explicação, estou confiante de que está dizendo a verdade; (ii)

XYZ cumpre suas promessas; (iii) quando XYZ nos oferece um conselho em nossas operações, estou confiante de que está compartilhando seu melhor julgamento; e (iv) eu posso contar que XYZ está sendo sincero (Duarte & Davies, 2004).

Para a medição da “benevolência” os seguintes itens são sugeridos: (i) quando tem que tomar uma importante decisão, XYZ considera o bem-estar dos envolvidos; (ii) quando compartilho meus problemas com XYZ, eu sei que ele compreenderá; (iii) no futuro, eu posso confiar que XYZ considera como suas decisões me afetam; (iv) quando acontecem fatos importantes para mim, eu posso contar com o suporte de XYZ; e (v) se as circunstâncias mudarem, eu acredito que XYZ estará pronto para dar assistência e suporte (Duarte & Davies, 2004).

2.2.4 Os construtos de valor decorrente de relacionamentos colaborativos

No contexto das trocas transacionais, valor refere-se ao preço que o cliente está disposto a pagar por um produto ofertado, entretanto, para mercados industriais é mais adequado o conceito de “valor em uso”, que contempla o desempenho e a confiabilidade do produto (Reuter, 1986; Christopher, 2007; Kotler, 1999).

A partir do conceito de que o valor sai do contexto do produto para o contexto da relação (Ulaga, 2001), muitos pesquisadores investigaram a questão da geração de valor em função de relacionamentos colaborativos em mercados industriais (Ulaga, 2003). Ravalid & Grönroos, (1996) sugerem o conceito “valor total do episódio”, no qual, em relacionamentos de longo prazo, a percepção de valor não está restrita a um episódio isoladamente, mas, também, ao histórico do relacionamento, conforme retrata a seguinte fórmula de definição:

$$\text{Valor Total do Episódio} = \frac{(\text{Benefícios do Episódio} + \text{Benefícios do Relacionamento})}{(\text{Sacrifício do Episódio} + \text{Sacrifício do Relacionamento})}$$

Desta forma, um episódio não positivo poderá ser equilibrado por um relacionamento forte e positivo, mantendo o valor total do episódio em níveis satisfatórios (Ravald & Gronroos, 1996).

Um dos primeiros esforços para identificar os construtos de valor decorrentes de relacionamentos colaborativos no âmbito organizacional foi o estudo desenvolvido por Anderson, Jain e Chintagunta (1993), que articularam que relacionamentos colaborativos podem gerar benefícios de serviços sociais, econômicos e técnicos. Wilson (1995) sugere três dimensões: valor econômico, valor relativo à estratégia e valor comportamental.

Ulaga (2003) identificou oito construtos de valor decorrentes de relações colaborativas: (i) qualidade dos produtos; (ii) pontualidade, flexibilidade e precisão da entrega; (iii) prontidão para desenvolvimento de produtos; (iv) preço competitivo; (v) serviços de suporte; (vi) conhecimento do fornecedor para ampliação da linha de produtos; (vii) interações pessoais; e (viii) redução de custos, como gerenciamento de inventário e não necessidade de inspeção de entrada.

Baxter e Matear (2004) propuseram um modelo de mensuração do valor do relacionamento abarcando as seguintes dimensões: competência, atitude, agilidade intelectual, relacionamento, organização e desenvolvimento.

Eggert, Ulaga & Shultz (2005) sugerem a medição do construto de valor de acordo com os seguintes itens: (i) oferta básica, que diz respeito à qualidade do produto e desempenho da entrega; (ii) processos de relacionamento com fornecedores, que inclui serviços de suporte e interações pessoais; e (iii) operações dos clientes, que inclui conhecimento dos fornecedores e prontidão para desenvolvimento de novas soluções.

Em seu estudo das diferentes escalas de medição do valor do relacionamento, Baxter (2009) concluiu que existem diferentes formas válidas de medir o valor do relacionamento, mas que servem a propósitos distintos.

2.2.5 Segmentação de mercado e seleção de clientes

Para Webster (1991), no âmbito do marketing, a seleção de clientes tem sido apontada como uma das decisões mais importantes de uma empresa, porque a partir dela pode-se direcionar seus esforços para os clientes estratégicos, conforme mostra a Figura 12.

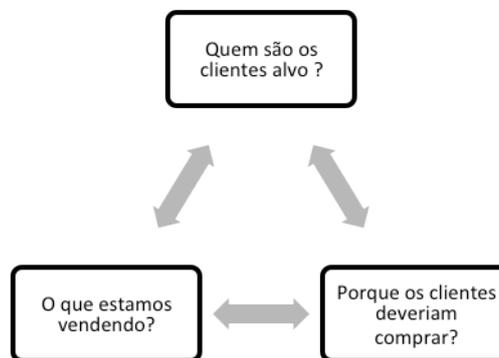


Figura 12. Como definir o posicionamento da oferta
Fonte: Adaptado de Webster Jr, F. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons, p. 103.

Webster (1991) sugere que a seleção das variáveis de segmentação de mercado deve obedecer a três critérios: (i) a variável precisa ser de fácil mensuração; (ii) a variável precisa ser relevante para uma significativa quantidade de clientes; e (iii) a variável deve ser relevante para permitir a identificação de diferenças nas preferências ou comportamentos de compra, que ajudem a definir uma abordagem de marketing adequada.

Nascimento (2008, p. 43) defende que um bom processo de seleção de clientes deve ir além da análise do risco de inadimplência ou da margem de lucro, permitindo identificar quais clientes poderão ajudar a empresa na direção de torná-la mais sustentável, inovadora e confiável. Moreira (2004, p. 9) acrescenta que “um cliente tem a ver muito mais com o tipo de reforço que ele pode dar na evolução e desenvolvimento da empresa do que com o volume de compras que ele assume”.

Wind e Cardozo (1974) articularam um modelo de segmentação baseado em dois estágios de classificação: macro segmentação e micro segmentação. Os segmentos maiores seriam classificados conforme as características da empresa tais como tamanho, localização geográfica e aplicação do produto. O segundo estágio diz respeito à divisão dos segmentos maiores conforme outras variáveis como, por exemplo, as características comportamentais dos compradores.

Bonoma e Shapiro (1984) propuseram um modelo de segmentação que definiram como *modelo de nichos concêntricos*. As camadas mais externas são destinadas às variáveis que descrevem características gerais, sendo classificadas como variáveis demográficas e operacionais. Para os autores, nesse nível é mais fácil identificar as bases de segmentação, sendo as diferenças entre os clientes observadas com maior facilidade. Incluem-se, nestas duas primeiras camadas, variáveis demográficas como localização e tamanho da companhia, e variáveis operacionais como estágio tecnológico e tipo de produto. O nível intermediário inclui variáveis relacionadas à abordagem de compra, tais como estrutura de poder, relacionamento comprador-vendedor, políticas gerais de compra e critérios de compra. A quarta camada está relacionada a fatores situacionais de compra como tamanho do pedido, aplicação do produto e necessidade de urgência para atendimento do pedido. A quinta e última camada contempla a análise das características pessoais do comprador, conforme mostra a Figura 13.

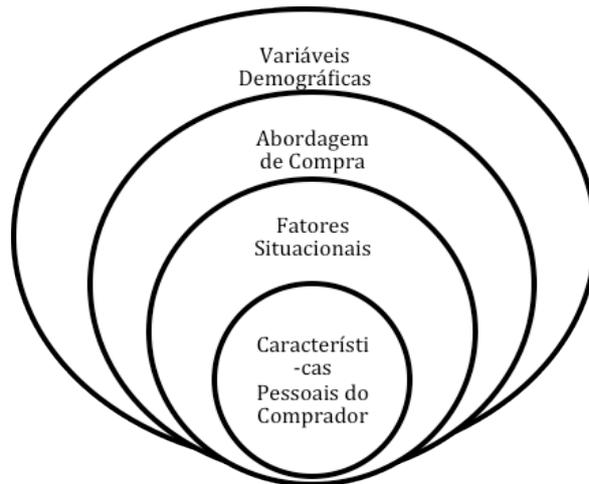


Figura 13. Modelo de segmentação de mercado.
 Fonte: Adaptado de Bonoma, T., & Shapiro, B. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, May-Jun, (Reprint), 1-8, p. 3.

Hofstede (2001) sugere um modelo para análise dos aspectos culturais das organizações que contempla cinco dimensões:

- 1 *distância hierárquica* – que traduz o grau de estratificação e a forma de gerir as desigualdades e as relações de dependência;
- 2 *individualismo versus coletivismo* – onde o individualismo caracteriza as culturas nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, enquanto o coletivismo caracteriza culturas nas quais as pessoas são integradas em grupos coesos;
- 3 *controle da incerteza* – que mede o nível de desconforto em face de situações desconhecidas;
- 4 *feminilidade versus masculinidade* – onde são masculinas as culturas em que a competitividade é mais importante do que a qualidade de vida; e
- 5 *orientação ao longo prazo* – que são valores relacionados com a tradição e valorização de relações de longo prazo.

A construção de redes colaborativas depende muito da eficácia da seleção de clientes e fornecedores que tenham valores e culturas compatíveis com a organização (Morgan & Hunt, 1994).

3 O MERCADO DE AÇÚCAR INDUSTRIAL DO BRASIL

3.1 A indústria sucroalcooleira do Brasil

Trazida ao país em 1532, a cana-de-açúcar logo ganha grande importância econômica, com a produção de açúcar tornando-se um dos principais eixos da economia colonial (Fausto, 2012, p. 69). O Brasil chega a monopolizar a produção mundial de açúcar, mas após uma disputa entre portugueses e holandeses, estes iniciam a produção no Caribe e, mais tarde, os ingleses e franceses fazem o mesmo em suas colônias (Fausto, 2012, p. 73).

Em 1875, visando estimular a instalação de engenhos centrais no Brasil, o governo autoriza a concessão de empréstimos, com garantia de propriedades rurais (Dunham, Bomtempo, & Fleck, 2011, p. 47; Soares, 2000).

Em 1933, é criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), com o objetivo de controlar a produção do setor através de um sistema de cotas baseado na estimativa da demanda e na capacidade instalada de produção de cada usina (Vian & Quintino, 2007, p. 308).

Em 1946, após uma grande escassez mundial de petróleo provocada pela segunda guerra mundial, as formas de concessão de cotas são revistas pelo IAA, fato que provoca o deslocamento da produção do Nordeste para o Estado de São Paulo, já que o sistema de precificação anterior prejudicava os produtores do Centro-Sul (Vian & Quintino, 2007, p. 309; Dunham, Bomtempo, & Fleck, 2011).

Na década de 1960, com a exclusão de Cuba do mercado preferencial dos Estados Unidos, o IAA passa a financiar a implantação de usinas na região Centro-Sul e a incentivar a elevação das produtividades agrícola e industrial, o que acaba gerando uma

crise de superprodução e o surgimento, em 1971, do Programa de Racionalização da Agroindústria Canavieira (Vian & Quintino, 2007, p. 309).

Na época da primeira crise do petróleo de 1973, quando o Brasil importa 77% da demanda nacional por petróleo, no período de apenas um ano, o valor das importações de combustíveis salta de US\$ 760 milhões para US\$ 2,9 bilhões (Neves & Conejero, 2010, p. 116). Em decorrência desta crise e, também, da crise do setor sucroalcooleiro que apresenta grande capacidade ociosa de produção, o governo cria o Programa Nacional do Alcool – Proálcool, implantado oficialmente no governo Geisel em 1975 (Gordinho, 2010, p. 63).

O Proálcool permite rendimentos crescentes da produção com aumentos de escala, além de várias inovações tanto nos processos agrícolas como nos processos industriais, que favorecem a competitividade também da agroindústria do açúcar (Dunham, Bomtempo, & Fleck, 2011, p. 37). Neste período, o desenvolvimento de novas variedades de cana tanto permite a expansão do canavial brasileiro em novas fronteiras agrícolas como um expressivo ganho em produtividade (Vian & Quintino, 2007; Carolo, 2012).

Nos anos 1986 e 1987, a produção de etanol atinge 12,3 bilhões de litros na safra, porém, neste período, como resultado de uma significativa recessão nos países desenvolvidos e divergências internas na Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP, o preço do barril de petróleo caiu de US\$ 30 para US\$ 12 (Gordinho, 2010, p. 79). Pouco depois, em 1990, os preços do açúcar apresentam elevada alta internacional, provocando uma significativa queda na oferta do etanol e na confiança dos consumidores e, conseqüentemente, uma quase eliminação dos motores exclusivamente a etanol das linhas de produção das montadoras instaladas no Brasil (Gordinho, 2010, p. 91).

Após a desregulamentação do setor sucroalcooleiro, ocorrida com o fim do IAA em 1990, as empresas do setor tiveram que se adaptar ao livre mercado. É nesse período, que

ocorre a liberação gradativa dos preços dos produtos: o primeiro a ser liberado é o preço do açúcar em 1990, seguido pelo álcool anidro em 1997, pela cana-de-açúcar em 1998 e, finalmente, pelo álcool hidratado em 1999 (Siqueira & Castro Júnior, 2011, p. 713). Sem os incentivos, subsídios e coordenação estatal, as empresas do setor promovem iniciativas de diversificação e inovação tecnológica, notadamente, no desenvolvimento de novas variedades de cana, o que permite um aumento significativo do período de safra no Centro-Sul (Dunham, Bomtempo, & Fleck, 2011).

A partir de 2003, a demanda do álcool hidratado volta a crescer com o advento da tecnologia de motores bicombustíveis, quando o primeiro carro com tal tecnologia é lançado pela Volkswagen (Gordinho, 2010). É então, que os carros bicombustíveis ou Flex Fuel Vehicles (FFV) conquistam o mercado nacional (Gordinho, 2010, p. 102), conforme mostra o Gráfico 1.

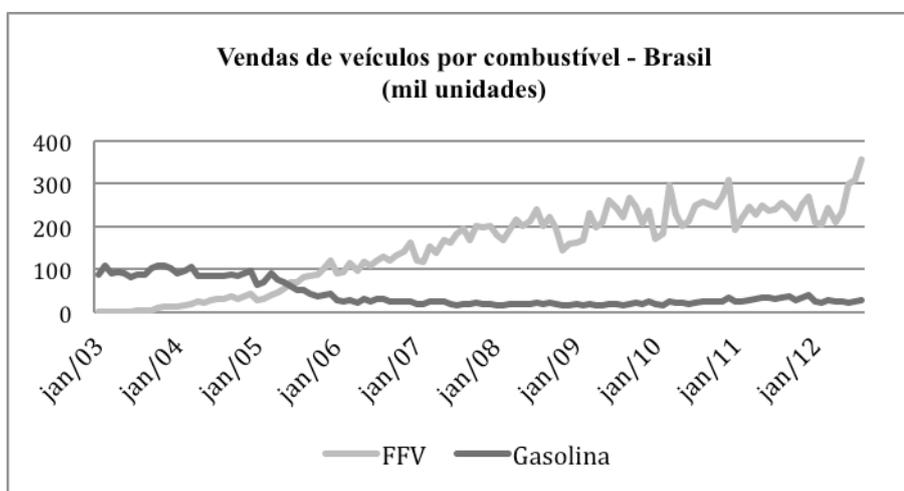


Gráfico 1. Venda de veículos por combustível no Brasil
 Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) (2013). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. Recuperado de <http://www.anfavea.com.br/anuario.html>

Com tecnologia de ponta, clima adequado, abundância de água e disponibilidade de terras, o Brasil é hoje o maior produtor mundial de açúcar e o segundo maior produtor

mundial de etanol. De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (2012), a área cultivada com cana-de-açúcar para a safra 2012/2013 foi de 8.567,2 mil hectares, e dentre os Estados da Federação, São Paulo é o maior produtor com 4.426,45 mil hectares, seguido por Minas Gerais com 768,64 mil hectares, Goiás com 732,02 mil hectares, Paraná com 614,01 mil hectares, Mato Grosso do Sul com 540,97 mil hectares, Alagoas com 458,09 mil hectares e Pernambuco com 298,39 mil hectares (CONAB, 2012).

Tem-se, pois, que o Brasil pode expandir a sua produção de cana-de-açúcar significativamente, sem que seja necessário reduzir a área destinada para outros produtos agrícolas. Muito embora, o cultivo de cana-de-açúcar esteja avançando, principalmente, em terras degradadas de pastagem dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás (Neves & Conejero, 2010). O Gráfico 2 mostra a quantidade percentual de terras ocupadas pela cana-de-açúcar frente aos demais principais produtos agrícolas do Brasil.

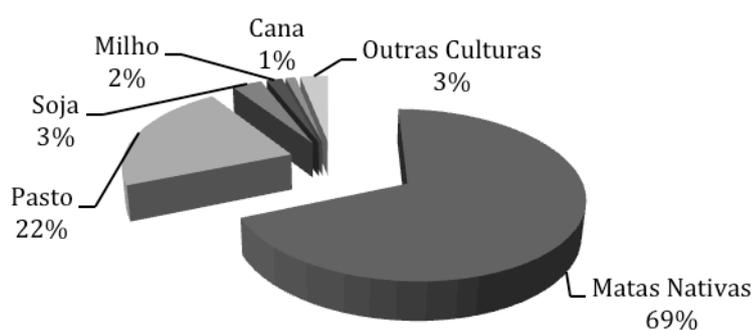


Gráfico 2. Distribuição das terras no Brasil.

Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (2012). *Boletim Informativo C212: Acompanhamento de safra brasileira: cana-de-açúcar, primeiro levantamento*. Recuperado de http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_12_08_11_00_54_08.pdf.

Açúcar Total Recuperável (ATR), que representa todos os açúcares presentes na matéria-prima, atingiu, segundo a União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA), na safra de 2012/2013, aproximadamente, 134 quilos por tonelada de cana (UNICA, 2013). O Gráfico 3 mostra o histórico do ATR no Centro-Sul do Brasil.

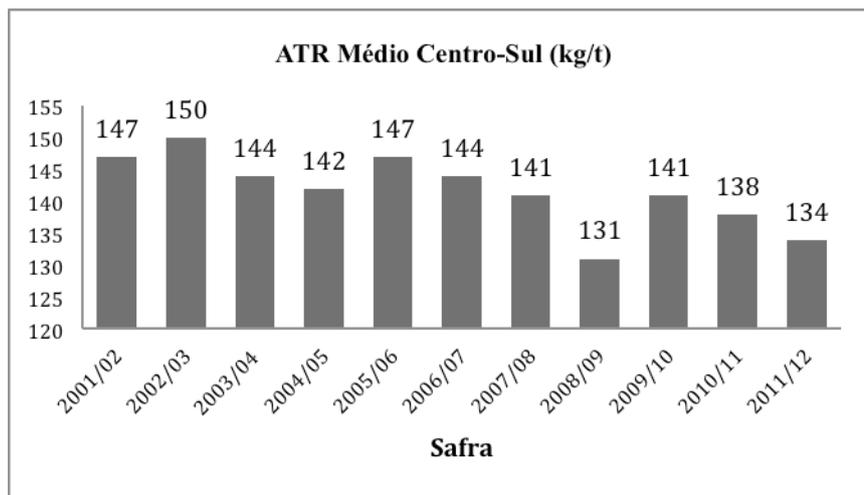


Gráfico 3. Teor de sacarose médio (ATR) da cana no centro-sul do Brasil
 Fonte: União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA) (2013). Revisão da Safra 2012/2013. Recuperado de <http://www.unica.com.br/documentos/apresentacoes>

Em 2010, a produtividade média brasileira de cana-de-açúcar foi de 70,289 kg/ha (CONAB, 2012), enquanto a produtividade do açúcar, no mesmo ano, foi de 10,2 t/ha, com a previsão de que, segundo o Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), poderá chegar a 23,3 t/ha até 2015, em função de novas tecnologias (CTC, 2013).

O esmagamento de cana na safra 2012/2013 foi de 578 milhões de toneladas, sendo 283 milhões de toneladas para a produção de açúcar, correspondendo, pois, a 49,83% da previsão de moagem total (UNICA, 2013). A produção total de açúcar foi de 36,4 milhões de toneladas, com a produção de etanol alcançando 23,2 bilhões de litros (UNICA, 2013). A Tabela 1 apresenta um comparativo entre a safra 2012/2013 e as safras anteriores.

Tabela 1

Produção de cana-de-açúcar, açúcar e etanol do Brasil

Safras	S 10/11	S 11/12	S 12/13
Cana-de-Açúcar			
Produção (milhões de t)	620	559	578
Açúcares Totais (Kg /t de cana)	139	137	134
Cana destinada ao açúcar (%)	46%	49%	49%
Açúcar			
Produção (milhões de t)	38,0	35,9	36,4
Mercado Interno (milhões de t)	10,7	10,9	11,2
Exportação (milhões de t)	27,5	24,9	25,4
Etanol			
Produção (milhões de m3)	27,4	22,6	23,2
Mercado Interno (milhões de m3)	25,5	20,7	21,5
Exportação (milhões de m3)	1,9	1,9	2,9
Importação (milhões de m3)	0,1	1,4	0,2

Nota. Fonte: União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA) (2013). Revisão da Safra 2012/2013. Recuperado de <http://www.unica.com.br/documentos>.

A produção de cana-de-açúcar no Brasil concentra-se em duas regiões: Centro-Sul e Nordeste. Como na Centro-Sul as chuvas ocorrem de setembro a fevereiro, o início da safra ocorre entre abril e maio; já no Nordeste, o início da safra ocorre em setembro, uma vez que as chuvas se concentram nos meses de junho e julho. Conforme pode ser observado no Gráfico 4, a produção de açúcar na Centro-Sul tem apresentado um crescimento maior.

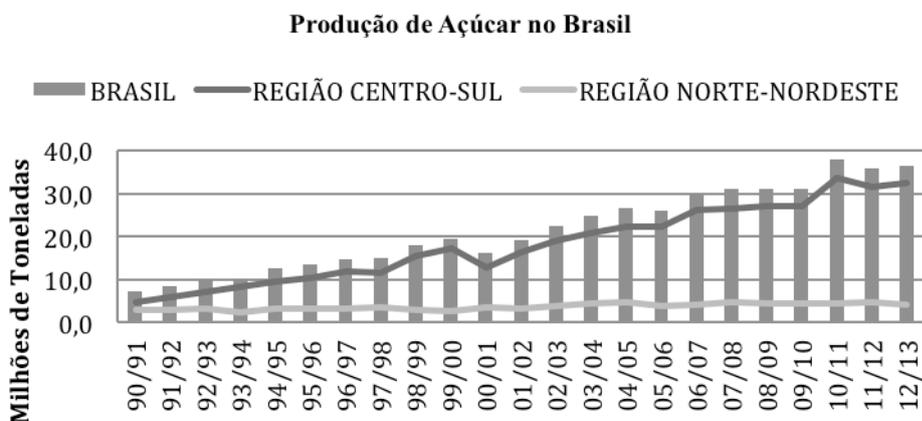


Gráfico 4. Produção de açúcar do Brasil

Fonte: União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA) (2013). Revisão da Safra 2012/2013. Recuperado de <http://www.unica.com.br/documentos/apresentacoes>.

O crescimento da produção na região Centro-Sul vem permitindo significativos ganhos de participação do Brasil no comércio internacional de açúcar, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

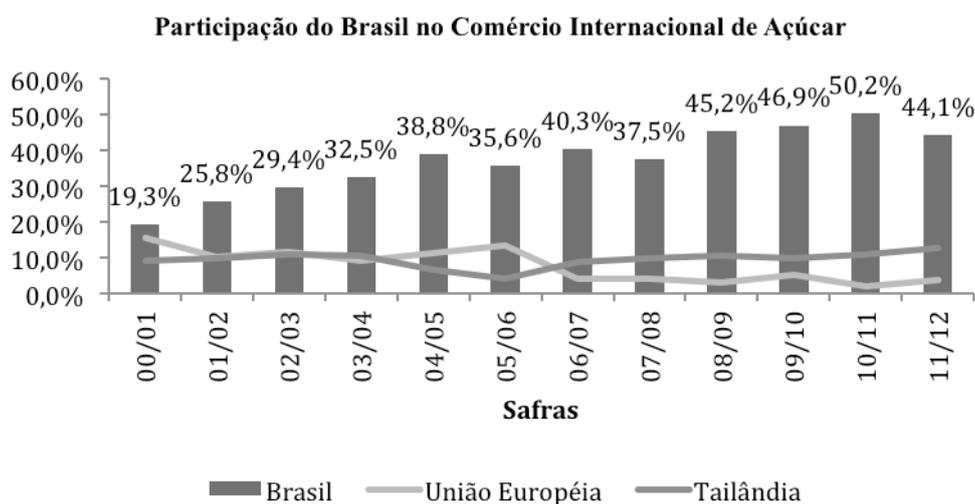


Gráfico 5. Participação do Brasil no comércio internacional de açúcar
Fonte: União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA) (2013). Revisão da Safra 2012/2013. Recuperado de <http://www.unica.com.br/documentos/apresentacoes>.

Observa-se no Gráfico 6 que, entretanto, o custo de produção do Brasil deixou de ser menor do que o custo de produção dos seus competidores mundiais.

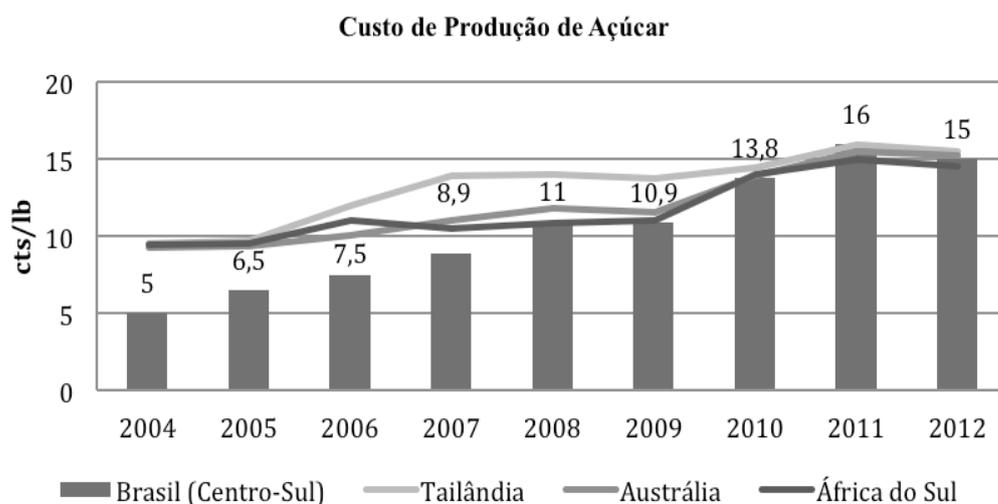


Gráfico 6. Custo de produção de açúcar dos principais países exportadores
Fonte: Itaú BBA (2012). *Açúcar e Alcool*. Recuperado de: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool/21RO/App_Itau_A%C3%A7%C3%BAcar.pdf.

Apesar dessa perda no custo, no entanto, o potencial de crescimento ainda é significativo, pois o Brasil é o país que apresenta maior disponibilidade de terras e de recursos hídricos para expansão do cultivo da cana, conforme mostram o Gráfico 7 e o Gráfico 8.

**Áreas de alto e médio potencial à expansão do cultivo da cana
(milhões de hectares)**

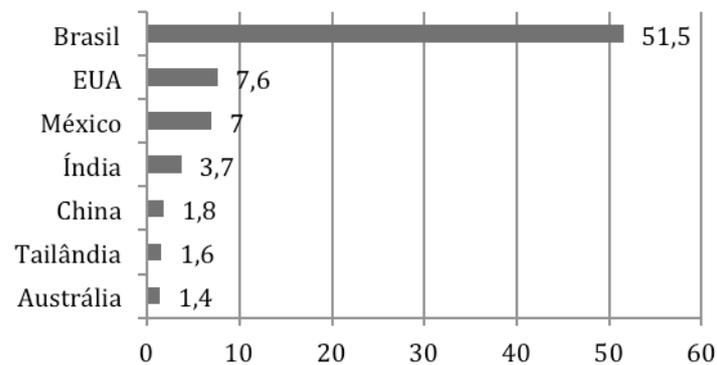


Gráfico 7. Países com maior disponibilidade de terras para o plantio da cana
Fonte: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2013) (2013). *Global Information System on Water Agriculture*. Recuperado de: <http://www.fao.org>.

**Disponibilidade de recursos hídricos renováveis por hectare
agricultável
(milhões de m³/ano)**

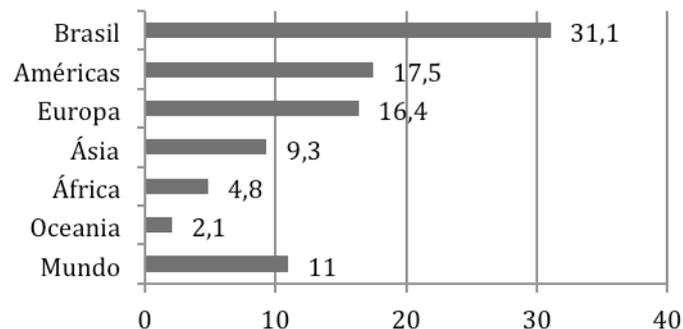


Gráfico 8. Países com maior disponibilidade de recursos hídricos por hectare
Fonte: Food and agriculture organization of the United Nations (FAO) (2013) (2013). *Global Information System on Water Agriculture*. Recuperado de: <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data>.

Na década de 2000, a economia brasileira caracterizou-se por uma intensificação dos processos de fusão e aquisição iniciados na década de 1980, sendo o setor sucroalcooleiro um dos principais destaques (Siqueira & Castro Júnior, 2011). De acordo com um estudo do Itaú BBA (2012), aproximadamente 204 milhões de toneladas de cana com capacidade de moagem equivalente foram alvo de transações entre 2009 e 2012, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Transações recentes de fusões no setor sucroalcooleiro

	Alvo	Comprador	Participação Adquirida	Cap. de Moagem (milhões t)
2010	Usina Cofercatu	Lincoln Junqueira	100%	1,5
	Usina Vertente	Guarani	50%	2,0
	Brenco	ETH	Fusão	10,0
	Guarani	Petrobrás	50%	20,0
	São Martinho GO	Petrobrás	50%	7,0
	Usina Mandu	Guarani	100%	3,0
	Equipav	Renuka	51%	12,0
	Cosan	Shell	50%	63,0
	Usina Zanin	Cosan	100%	3,0
	Usina Cerradinho	Noble Group	100%	7,0
2011	Usina Rio Vermelho	Glencore	100%	1,5
	CNAA	BP	83%	5,0
	Usina São João Goiás	Cargill	50%	7,0
	Usina Santa Adélia	Pioneiros	Fusão	8,0

Nota. Fonte: Adaptado de Siqueira, P. H., & Castro Júnior, L. G. (2011). Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 709-735, p. 727.

Apesar desse movimento de consolidação, o setor sucroalcooleiro ainda está muito pulverizado. Os quatro maiores grupos de comercialização não concentraram mais do que 48% da capacidade total de moagem para safra 2011/2012, conforme mostra o Gráfico 9.

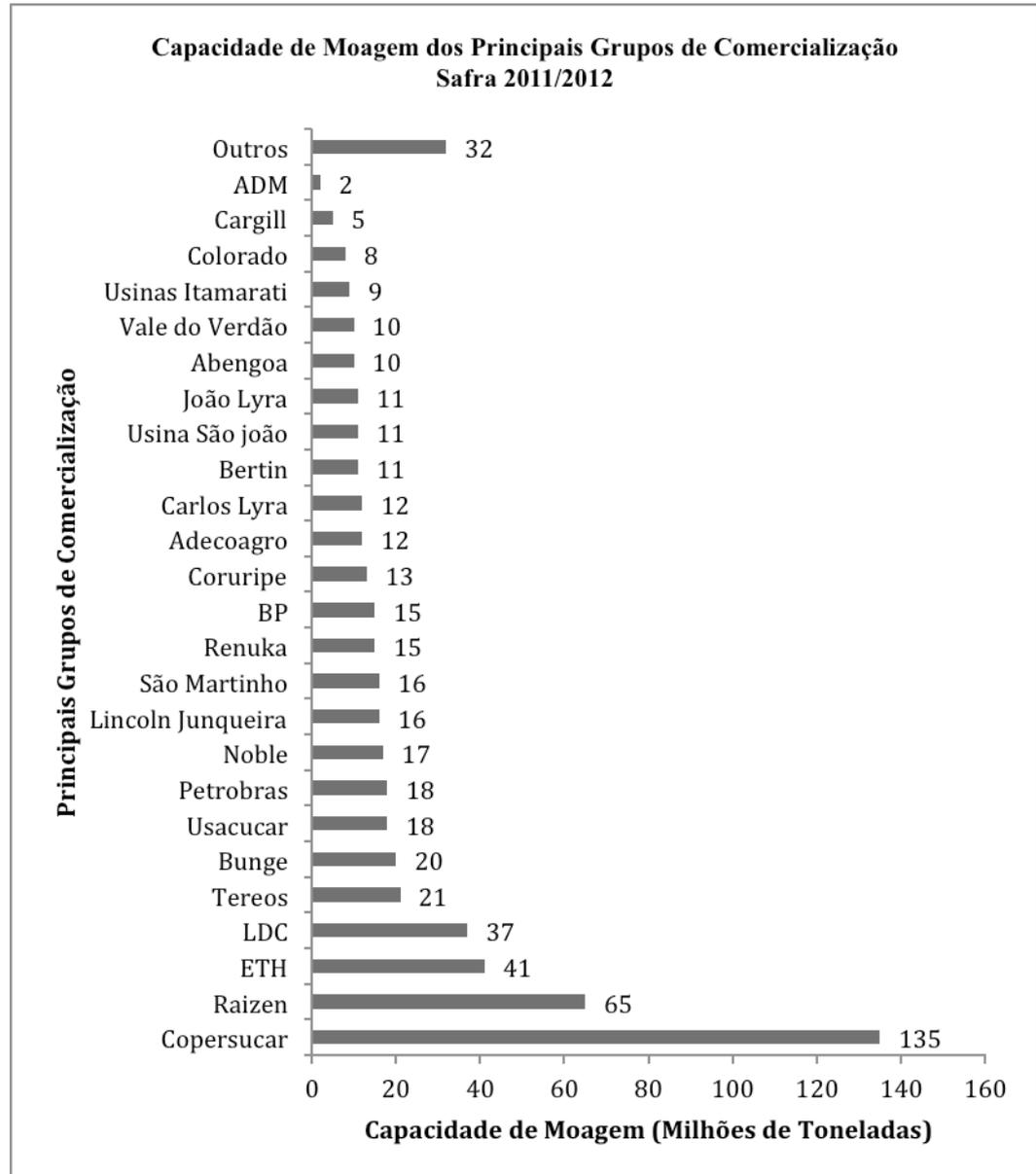


Gráfico 9. Concentração setorial por capacidade de moagem

Fonte: Adaptado de Itaú BBA (2012). *Açúcar e Alcool*. Recuperado de: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool/21RO/App_I_tau_A%C3%A7%C3%BAcar.pdf.

A margem EBITDA (%) e a relação entre a dívida líquida e o EBITDA do setor sucroalcooleiro apresentaram índices melhores nas safras 2010/2011 e 2011/2012, quando comparados com as safras 2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010 (Itaú BBA, 2012). Verifica-se, portanto, uma significativa assimetria neste setor, especulando-se que o mau desempenho econômico de algumas empresas desta indústria poderá promover nova onda

de fusões e aquisições (Itaú BBA, 2012). O Gráfico 10 e o Gráfico 11 mostram a evolução da margem EBITDA e da relação dívida líquida e EBITDA das últimas safras, pela comparação do desempenho das cinco melhores empresas e das cinco piores empresas com a média do setor na safra 2011/2012.

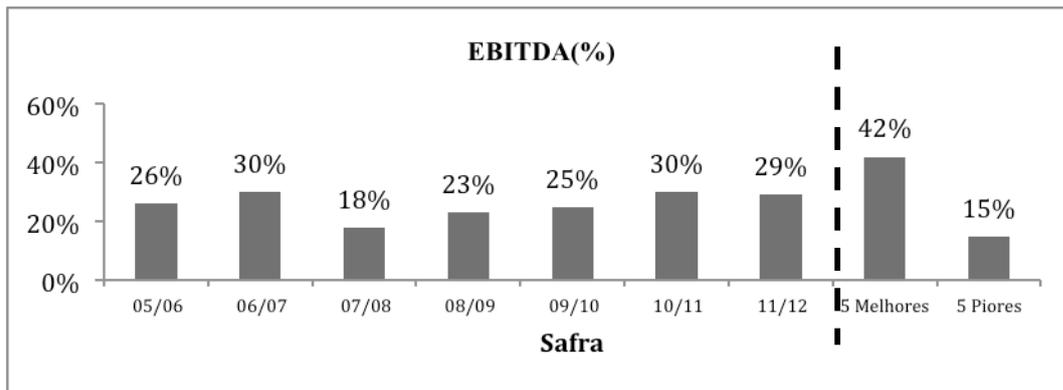


Gráfico 10. EBITDA do setor sucroalcooleiro

Fonte: Itaú BBA (2012). *Açúcar e Alcool*. Recuperado de: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool/21RO/App_Itau_A%C3%A7%C3%BAcar.pdf.

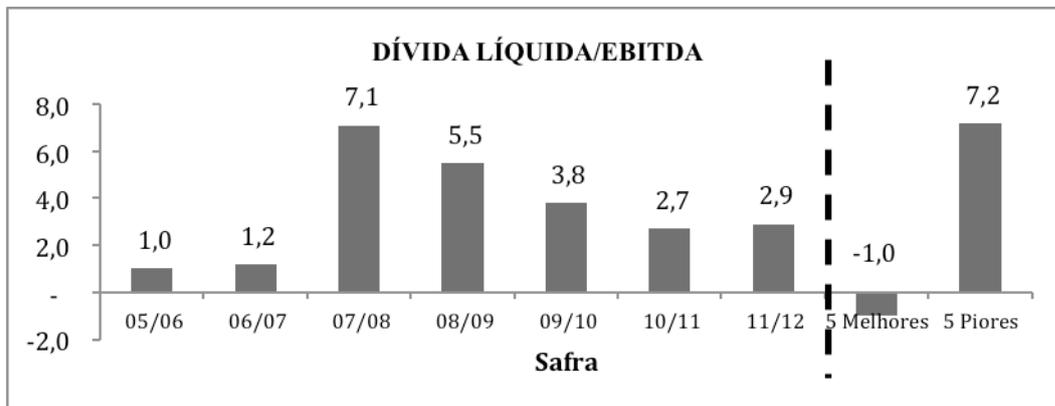


Gráfico 11. Dívida líquida/EBITDA do setor sucroalcooleiro

Fonte: Itaú BBA (2012). *Açúcar e Alcool*. Recuperado de: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool/21RO/App_Itau_A%C3%A7%C3%BAcar.pdf.

3.2 A indústria de alimentos do Brasil

A indústria de alimentos, berço do processo de industrialização do Brasil, representa uma expressiva parcela do empresariado nacional, que sempre foi um dos principais empregadores do Brasil, representando 17% do número de empregados da indústria nacional (Birchal, 2012).

Ao final da década de 1920, a produção de alimentos é a segunda maior atividade industrial no Brasil, representando mais de 20% desta produção, sendo superada apenas pela indústria têxtil (Szigán, 2000; Baer, 2002). De acordo com Baer (2002), entre 1920 a 1980 ocorre uma redução na participação da indústria de alimentos no valor bruto da produção industrial brasileira, mas mesmo assim, a produção de alimentos se mantém como uma das principais atividades industriais no Brasil.

De indústria formada por empresas de pequeno porte e de capital nacional até a década de 1980, a indústria de alimentos passa por um forte processo de consolidação, com significativa presença de capital estrangeiro. De acordo com um estudo realizado pela KPMG (2001) sobre fusões e aquisições na década de 1990, entre 1992 e 2000 ocorrem 2.308 transações de fusões e aquisições de empresas instaladas no Brasil, sendo a indústria de alimentos o setor de maior destaque deste processo, respondendo por 269 transações de fusões e aquisições, 57% com presença de capital estrangeiro (Birchal, 2012).

De acordo com a última atualização da Pesquisa Industrial Anual Empresa, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), em 2010, a indústria de alimentos e bebidas ocupa a primeira posição em relação ao quesito de maior número de empresas, com 99.330 unidades, conforme o Gráfico 12.

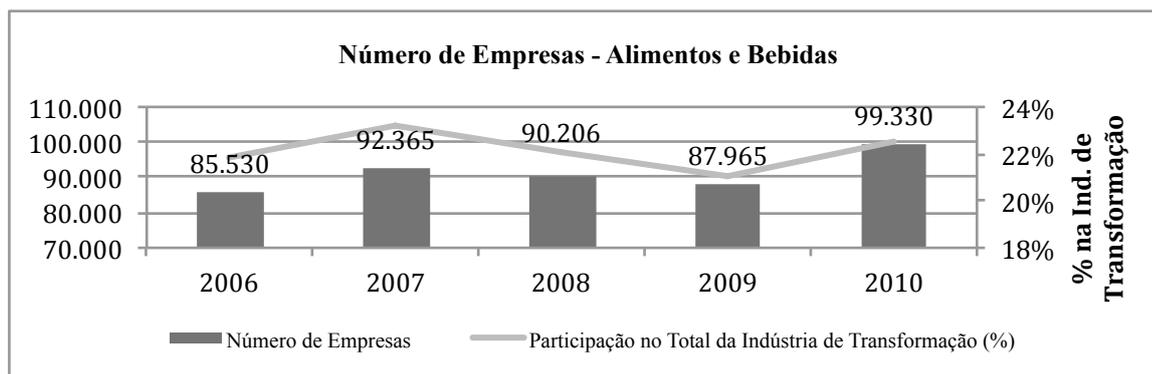


Gráfico 12. Número de empresas do setor de alimentos e bebidas no Brasil

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013). *Pesquisa Industrial Anual Empresa*. Recuperado de <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>.

A indústria de alimentos e bebidas continua sendo a que mais emprega no Brasil, tendo sido responsável, em 2010, por aproximadamente 2,09 milhões de empregos ou 24% do total gerado pela indústria de transformação brasileira (IBGE, 2013), conforme mostra o Gráfico 13.

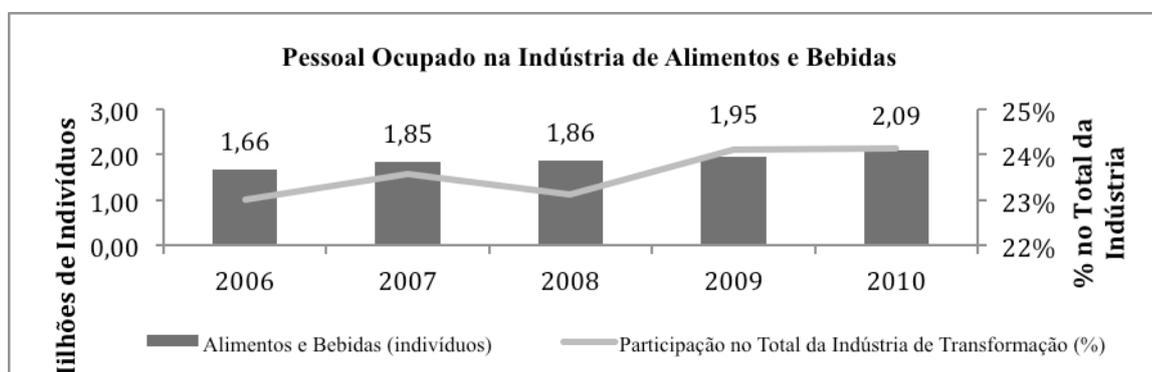


Gráfico 13. Comparativo do número médio de empregados por empresa no Brasil

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013). *Pesquisa Industrial Anual Empresa*. Recuperado de <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>.

O valor bruto da produção industrial brasileira chega a R\$ 1,8 trilhão em 2010, com a indústria de alimentos e bebidas ocupando a primeira posição com aproximadamente 20% do total, ou seja, 363 milhões de reais, sendo 314 milhões de reais para os produtos alimentícios e 49 milhões de reais para a indústria de bebidas (IBGE, 2013), conforme o Gráfico 14.

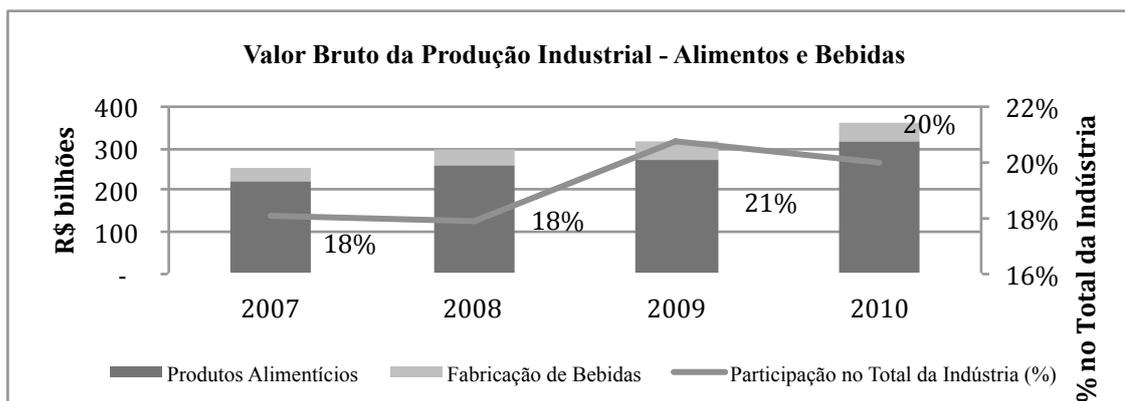


Gráfico 14. Valor bruto da produção industrial da indústria de alimentos e bebidas
 Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013). Pesquisa Industrial Anual Empresa. Recuperado de <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>

3.3 A demanda de açúcar para o mercado industrial do Brasil

A estimativa de consumo para o mercado interno na safra 2012/2013 foi de 11,5 milhões de toneladas, sendo 6,9 milhões de toneladas para o mercado industrial e 4,6 milhões de toneladas para o varejo, conforme Figura 14.

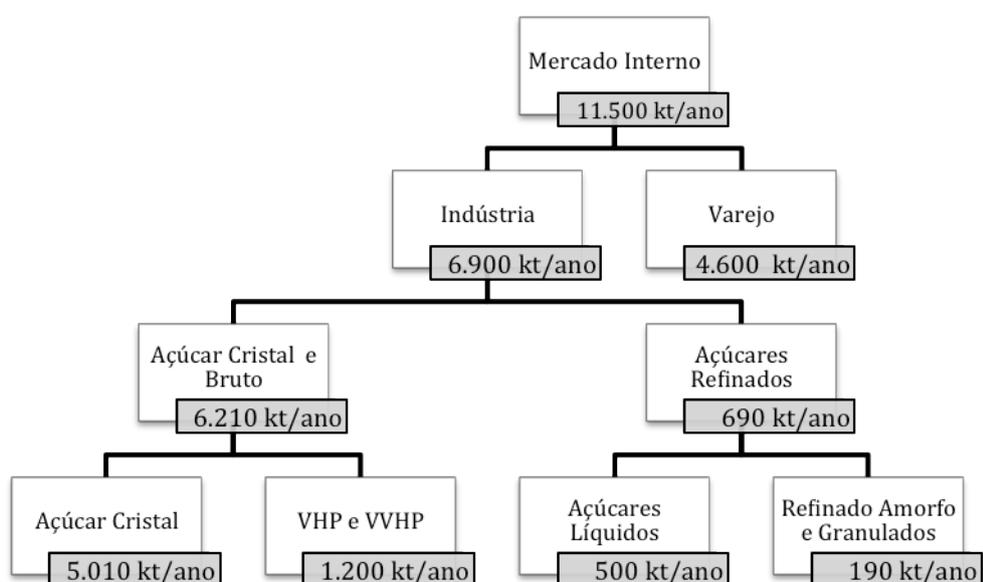


Figura 14. Demanda de açúcar no mercado interno brasileiro
 Fonte: Original desta pesquisa.

A indústria de refrigerantes é o setor que mais consome açúcar no mercado industrial brasileiro conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Consumo de açúcar por categoria de produto

Categoria	Produção Anual (1000 m3/t)	Teor de Açúcar (%)	Consumo de Açúcar (kt/ano)	Projeção da taxa de crescimento da categoria	Projeção da Demanda de Açúcar em 2012
Refrigerantes	18.781	10%	1.878	5,0%	93,9
Achocolatados	293	85%	249	1,0%	2,5
Leite Condensado	446	50%	223	4,0%	8,9
Biscoitos	1.385	15%	208	0,0%	0,0
Refrescos em Pó	216	85%	184	3,0%	5,5
Balas	276	50%	138	4,0%	5,5
Iogurtes	907	10%	91	10,0%	9,1
Chocolate em Barras	138	55%	76	10,0%	7,6
Bebidas Sabor Frutas	735	10%	74	12,0%	8,8
Bombom de Chocolates	120	55%	66	3,0%	2,0
Sucos à base de Soja	590	10%	59	9,0%	5,3
Sorvetes	467	10%	47	5,0%	2,3
Sobremesas em Pó	46	85%	39	-1,0%	-0,4
Leite Fermentado	292	10%	29	11,0%	3,2
Doces de Frutas	56	50%	28	2,0%	0,6
Doce de Leite	53	50%	26	-1,0%	-0,3
Drops	47	50%	23	0,0%	0,0
Isotônicos	183	10%	18	11,0%	2,0
Chá Pronto para Beber	146	10%	15	6,0%	0,9
Geléias	27	50%	13	-1,0%	-0,1
Frutas em Conserva	29	25%	7	0,0%	0,0
Outros			3.409	2,5%	85,2
					242,5

Nota. Fonte: Datamark (2013). Recuperado de <http://www.datamark.com.br>. Dados originais desta pesquisa.

O aumento da população não explica completamente o aumento do consumo de alimentos. As mudanças nos níveis de urbanização também influenciam fortemente o perfil da demanda, uma vez que na medida em que a população migra para as áreas urbanas, deixa de produzir para o próprio sustento, passando a incorporar a economia de mercado, e elevando a demanda por alimentos industrializados (FIESP/ITAL, 2010). O Gráfico 15

mostra que, a partir de 1970, a população rural passou a ter uma taxa de crescimento negativa enquanto a população urbana cresceu vertiginosamente no Brasil.

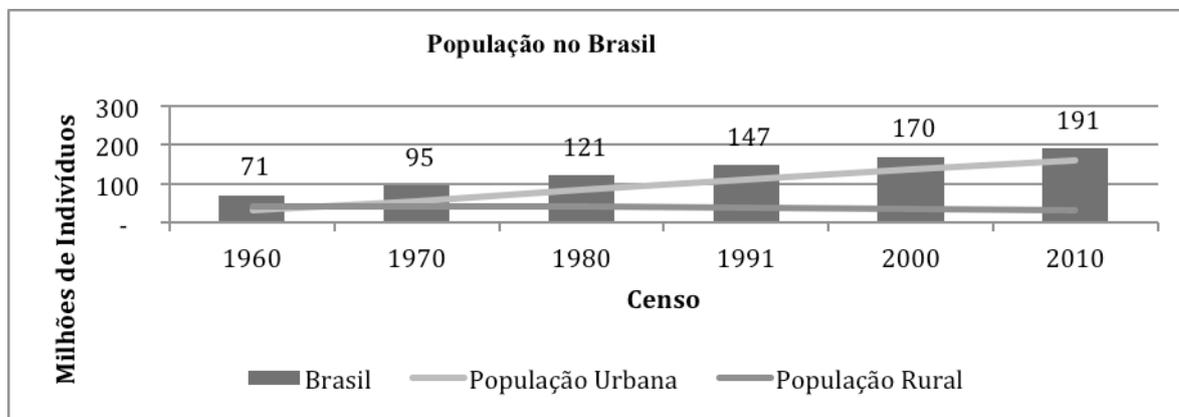


Gráfico 15: Crescimento da população urbana e rural no Brasil
 Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2013). Censo 2010.
 Recuperado de <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>.

Além da tendência de crescimento da população urbana superior ao da rural, existe uma tendência não só no Brasil, como em todo o mundo, de redução da taxa de natalidade e aumento da expectativa de vida, que resulta no envelhecimento da população (FIESP/ITAL, 2010).

Outro fator que interfere quantitativamente e qualitativamente na demanda por alimentos é a tendência de aumento da renda *per capita* familiar e de uma distribuição de renda mais igualitária no Brasil. Em termos gerais, uma elevação do nível de renda aumenta o consumo, e em um segundo momento, altera o perfil qualitativo do consumo para alimentos como maior quantidade de proteínas (FIESP/ITAL, 2010, p. 32). Com o objetivo de avaliar o perfil de consumo do brasileiro em relação às tendências internacionais, a FIESP/ITAL (2010, p. 50) encomendou um estudo que confirmou que o Brasil tem, hoje, uma forte aderência às tendências atitudinais de consumo de alimentos encontrados em outros países do mundo. Cinco são as tendências globais, conforme a Figura 15.

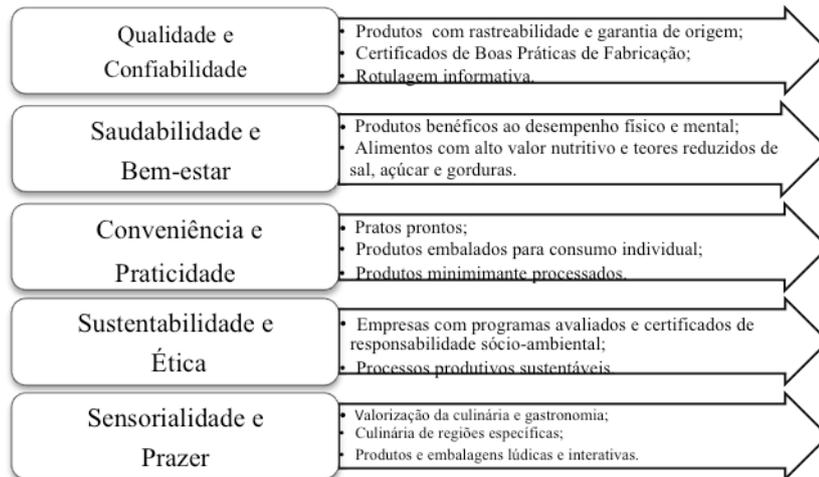


Figura 15. As tendências da alimentação no mundo
 Fonte: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2010).
Brasil Food Trends 2020. São Paulo: FIESO, p. 29.

De acordo com a FIESP/ITAL (2010), no Brasil, o maior segmento atitudinal, com 34% dos consumidores, é o da tendência *conveniência e praticidade*, formado daqueles que trabalham carga horária integral, dispendo de pouco tempo para cuidar da alimentação da família. O segundo maior segmento é o da *Confiabilidade e Qualidade*, que indica a disposição do grupo de 23% dos consumidores em pagar mais por produtos e marcas que apresentam uma reputação de qualidade forte e positiva. A terceira tendência mais valorizada, da *sensorialidade e prazer*, reúne 22% de consumidores que tendem a comer o que é mais gostoso e mais saudável. As tendências de *saudabilidade e bem-estar* e *sustentabilidade e ética* são compostas de 21% dos consumidores que buscam alimentos que podem trazer algum benefício à saúde, e priorizam a compra de produtos de empresas que protegem o meio ambiente ou desenvolvem projetos sociais.

3.4 O composto de marketing para o mercado industrial de açúcar

No mercado industrial de açúcar, o *produto* pode ser traduzido de uma forma mais abrangente, uma vez que o valor, muitas vezes, não está somente no produto em si e no

escopo de serviços ofertados, mas em valores extrínsecos como a reputação da marca (Webster, 1991).

Os principais parâmetros de qualidade do açúcar são: a cor, o resíduo insolúvel, o teor de dióxido de enxofre, a quantidade de amidos, o teor de dextrana e a granulometria (Oliveira, Esquiaveto, & Silva, 2007). Uma menor cor está associada a uma melhor qualidade e maior pureza do açúcar (Pennington & Baker, 1990). O resíduo insolúvel refere-se a todas as partículas insolúveis presentes no açúcar tais como sílica, gomas e açúcar carbonizado, e é indesejável, especialmente, na indústria de biscoitos e panificação. Além de ser responsável pela oxidação de embalagens metálicas, o dióxido de enxofre apresenta características alergênicas. O amido está presente nos internódios, nas pontas e nas folhas da cana, e sua presença no açúcar está associada a uma maior dificuldade de filtração das soluções de açúcar, o que é prejudicial para a fabricação de bebidas (Oliveira, Esquiaveto, & Silva, 2007; Boscolo, 2003). A dextrana é o contaminante que mais preocupa as indústrias de balas e confeitos, e não é originária da cana, mas formada pela ação de bactérias após a queima e o corte da cana. A granulometria uniforme é uma característica desejável, principalmente na fabricação de achocolatados e refrescos em pó. Os principais parâmetros de especificação para o açúcar cristal estão discriminados na Tabela 4.

Tabela 4

Parâmetros de especificação para o açúcar cristal

Características	Unidade		TIPO DE AÇÚCAR CRISTAL								
			Tipo 1	Tipo 2A	Tipo 2B	Tipo 2C	Tipo 2D	Tipo 2G	Tipo 3 A	Tipo 3 B	Tipo 3 C
Cor ICUMSA	UI	máx.	100	150	150	150	150	150	180	280	400
Resíduo Insolúvel (comparativo)	1 a 10	máx.	5	5	9	5	-	4	9	-	-
Pontos Pretos	nº / 100g	máx.	7	7	15	12	-	7	15	30	40
Partículas Magnetizáveis	mg / kg	máx.	1	1	3	5	-	1	5	10	15
Polarização	°Z	-	> 99,80	> 99,70	> 99,70	> 99,70	> 99,70	> 99,70	> 99,70	> 99,50	> 99,50
Umidade	%	máx.	0,04	0,04	0,04	0,04	0,08	0,04	0,04	0,07	0,07
Cinzas	%	máx.	0,04	0,05	0,05	0,05	0,07	0,05	0,07	0,1	0,1
Sulfito	mg / kg	máx.	10	10	10	10	-	10	15	15	20
Dextrana	mg / kg	máx.	100	100	-	100	-	100(3)	150	-	-
Amido	mg / kg	máx.	180	180	-	-	-	-	180	-	-
Turbidez	NTU	máx.	20	20	-	20	-	20	20	-	-
Açúcares Redutores(3)	%	máx.	-	-	-	-	-	0,05	-	-	-
Floco Alcoólico	Abs. 420	-	-	-	-	< 0,120	-	-	-	-	-
Floco Ácido	10 dias	-	-	-	Negativo	-	-	-	-	-	-
Granulometria	AM em mm		0,5 a 0,8	0,5 a 0,8	0,5 a 0,8	-	-	máx. 0,60	0,5 a 0,8	-	-
	CV em %	máx.	-	-	-	-	-	37	-	-	-
	Retido # 30	%	-	-	-	-	-	0 - 60	-	-	-
	Retido # 60	%	-	-	-	-	-	40 - 100	-	-	-
	% passante # 70	máx.	-	-	-	7,5	-	-	-	-	-
Arsênio (2)	mg / kg	máx.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Chumbo (2)	mg / kg	máx.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Coliformes a 45°C (1)	UFC/g	máx.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Salmonella sp (1)	em 25 g	-	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Bolores e Leveduras (3)	UFC/10g	máx.	-	-	-	-	-	10	-	-	-
Contagem Total (3)	UFC/10g	máx.	-	-	-	-	-	200	-	-	-
Enterobactérias (3)	UFC/10g	-	-	-	-	-	-	Negativo	-	-	-
Resíduo Insolúvel (grav.)	mg / kg	máx.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aparência	-		Cristal branco, sem empedramento								
Sabor	-		Doce característico								
Odor	-		Característico, sem odor desagradável								

(1) Análises realizadas mensalmente (2) Análises realizadas trimestralmente. (3) Análises realizadas anualmente

Nota. Fonte: Tabela de especificação de açúcar da Copersucar (2013).

Em relação ao componente “preço”, o Contrato Futuro Número 11 de Açúcar Bruto, negociado na Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque (ICE N°11), é a principal referência primária dos preços do açúcar no mundo (Corrêa & Raíces, 2005). Outra importante referência é o Contrato Futuro de Açúcar Refinado negociado na Bolsa de Mercadorias de Londres (LIFFE N°5). No Brasil, a principal referência é o índice ESALQ, apurado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, que pesquisa os preços diários praticados no mercado livre para o açúcar branco até cor 180 ICUMSA. O Gráfico 16 mostra que os

preços do açúcar no mercado doméstico brasileiro (índice ESALQ) apresenta uma forte correlação com a cotação do açúcar bruto no mercado internacional (NY ICE#11).

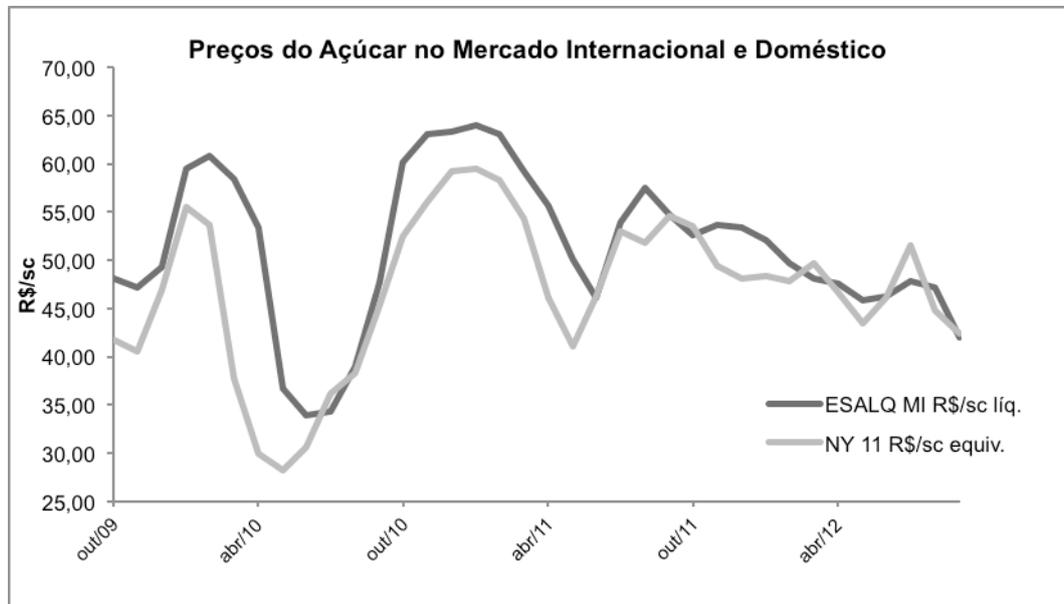


Gráfico 16. Preços do açúcar no mercado internacional e doméstico
Fonte: Adaptado de ICE & ESALQ. Dados originais desta pesquisa.

É importante observar que os preços do açúcar branco no mercado doméstico (ESALQ) e no mercado internacional (LIFFE) sofrem influência da demanda e oferta específica do açúcar branco em cada mercado, que normalmente reflete o que o mercado convencionou chamar de “prêmio de branco” (Corrêa & Raíces, 2005), calculado pela diferença da cotação do açúcar branco refinado (LIFFE) e a cotação do açúcar bruto (ICE), e pela diferença entre o preço do açúcar branco no mercado doméstico (ESALQ) e a cotação do açúcar bruto (ICE), conforme o Gráfico 17.

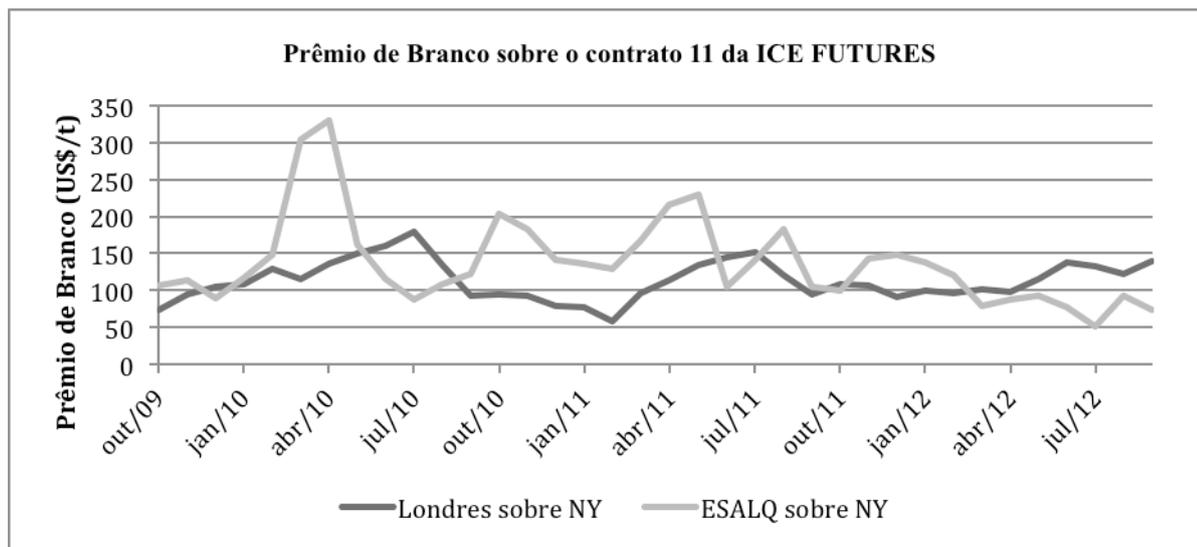


Gráfico 17. Prêmio de Branco no mercado internacional e doméstico

Fonte: Adaptado de LIFFE, ESALQ & ICE FUTURES. Recuperado de <http://www.bloomberg.com>
 Dados originais desta pesquisa.

A correlação entre o estoque e o consumo mundial pode ser um forte indicador de tendência, conforme dados da Tabela 5.

Tabela 5

Produção e consumo mundial de açúcar

Safra	2010/11	2011/12	2012/13
Estoque inicial	53,6	54,4	64,5
Produção	164,7	176,7	176,7
Consumo	164,0	166,5	170,6
Estoque final	54,4	64,5	70,6
Estoque Final/Consumo	33%	39%	41%

Fonte: International Sugar Organization (ISO, 2012).

A demanda mundial está relacionada, principalmente, ao crescimento populacional, embora seja possível observar, também, uma tendência do consumo *per capita* de 22,9 kg em 2010 contra uma projeção de 25,7 kg em 2020, conforme dados da Tabela 6.

Tabela 6

Consumo *per capita* de açúcar

Países	2010			2020		
	Consumo (milhões de t)	População (milhões)	Consumo (kg/hab.)	Consumo (milhões de t)	População (milhões)	Consumo (kg/hab.)
Ásia e Oceania	65	3852,0	16,9	89,3	4219,4	21,2
África e Oriente Médio	23,7	1238,0	19,1	30,9	1538,5	20,1
América do Sul	18,9	398,4	47,4	23,8	440,0	54,1
América Central	3,6	84,3	42,7	4,2	95,4	44,0
América do Norte	15,8	472,5	33,4	16,8	517,0	32,5
Europa e CIS	32,7	920,7	35,5	34,6	951,2	36,4
Total	159,7	6965,8	22,9	199,6	7761,5	25,7

Fonte: Adaptado de International Sugar Organization (ISO, 2012). Dados originais desta pesquisa.

A oferta do açúcar tem sofrido, nos últimos anos, importantes oscilações em função de mudanças das condições climáticas, ocasionando grande volatilidade dos preços (Corrêa & Raíces, 2005). Entretanto, vários são os fatores que fazem parte da análise da oferta e demanda, conforme atestam Corrêa & Raíces (2005):

No caso das commodities agrícolas de exportação, por exemplo, é preciso observar atentamente os níveis de produção, consumo, exportação, escoamento da safra, questões de fretes, congestionamento nas rodovias ou nos portos, questões portuárias, iminência de greves, estoques nos países consumidores, estoques nos países produtores, questões econômico-políticas dos diversos países produtores, clima, preços relativos, ciclos de produção, programas governamentais, taxa de juros, câmbio, acordos internacionais, intenção de plantio, área plantada, produtividade, possibilidade de doenças nas plantas, entre outros (Corrêa & Raíces, 2005, p. 27).

O CRB Index, ou Commodity Research Bureau Index, indica a variação dos preços de 19 commodities, tais como cacau, café, petróleo, ouro e prata. O Gráfico 18 mostra a correlação entre o CRB Index e a cotação do açúcar bruto no mercado internacional, conforme o Contrato Número 11 da ICE Futures.

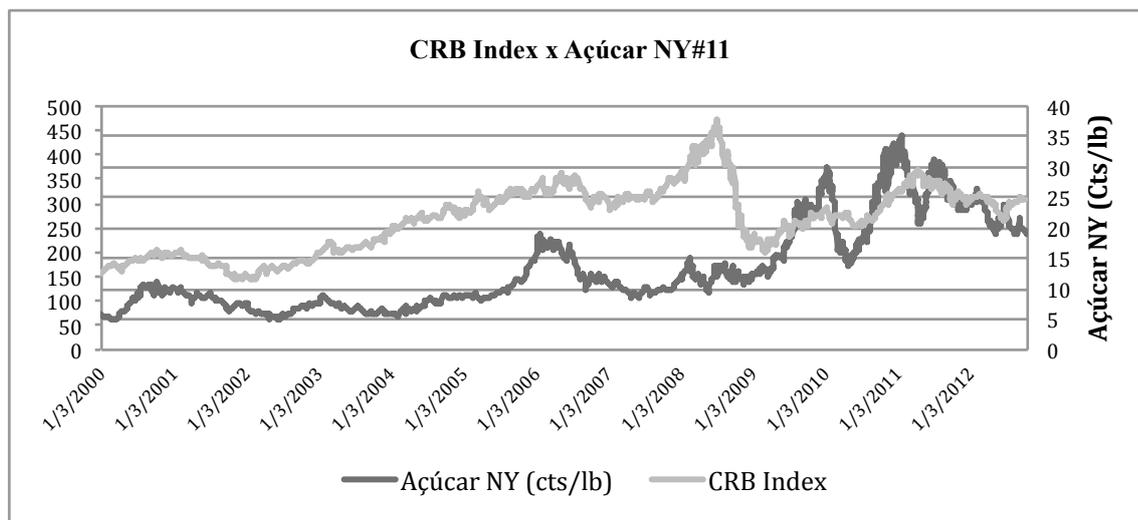


Gráfico 18. Preço do açúcar *versus* CRB Index

Fonte: Adaptado de ICE & Thomson Reuters/Jefferies. Dados originais desta pesquisa.

No mercado industrial de açúcar brasileiro, a venda do produto é negociada, na maioria dos casos, através de contratos anuais, onde são estabelecidos prêmios em função da qualidade do açúcar e do escopo dos serviços ofertados. Como, quase sempre, cabe ao cliente fixar o preço base de compra no mercado futuro, um bom serviço de compartilhamento de análise fundamentalista por parte do fornecedor pode constituir um forte diferencial competitivo.

O *preço* no mercado industrial de açúcar pode ter um caráter ainda mais sofisticado, se além da garantia de um prêmio fixo por um período, o fornecedor permitir que, em sua conta, o cliente compre uma opção de compra ou venda. Uma opção é “um contrato que dá ao comprador o direito, mas não a obrigação, de comprar ou vender um ativo a um preço preestabelecido, em uma data especificada no futuro (Corrêa & Raíces, 2005)”. O preço das opções sofre uma forte influência da volatilidade da cotação do açúcar, e permite ao comprador um melhor gerenciamento de riscos, na medida em que ele pode, por exemplo, garantir um preço máximo de compra.

3.5 A análise das cinco forças incidentes no mercado industrial de açúcar do Brasil

3.5.1 O poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores desta indústria são os produtores agrícolas de cana-de-açúcar ou as usinas que fornecem açúcar para ser processado ou revendido.

Com os produtores agrícolas, a relação deve ser analisada em dois momentos distintos: na fase de negociação, com o objetivo de convencê-los a substituir outras culturas agrícolas, e durante o contrato de fornecimento.

Na maioria dos casos, os produtores agrícolas ganham força maior na primeira fase, mas depois que a contratação é negociada e o investimento na implantação do canavial é feito, quase sempre, o preço pago pela cana é calculado em função dos preços de venda do álcool e do açúcar, e por esta razão, a valorização da cana independe da força de negociação dos fornecedores. Desta forma, embora a quantidade de fornecedores por localização seja pequena e a cana-de-açúcar seja representativa no custo do açúcar, o poder de negociação dos fornecedores tende a ser atenuado, porque os custos de saída são elevados.

Já no caso dos processadores e revendedores de açúcar, que representam aproximadamente 10% do mercado e dependem do açúcar fornecido pelas usinas, o poder dos fornecedores é maior, uma vez que o mercado externo, muito maior que o mercado doméstico, sempre oferecerá alternativa de escoamento para o açúcar produzido.

3.5.2 O poder de negociação dos compradores

A concentração da indústria de alimentos no Brasil é muito elevada. Dependendo do segmento de mercado, as marcas líderes chegam a ocupar participações de mercado superiores a 40% (Datamark, 2013). Por outro lado não há grande variação a ser

selecionada, no que tange a oferta de produtos e serviços, uma vez que o mesmo tipo de produto pode ser adquirido de várias unidades produtoras. Também não há custos de mudança para o fornecedor, diante da oferta pulverizada em todo território brasileiro, e existe uma tendência de crescimento na quantidade de unidades produtoras que podem atender às várias certificações de boas práticas de fabricação e sustentabilidade exigidas. Todos estes fatores determinam relevante poder de negociação dos compradores na indústria de açúcar, principalmente, das grandes empresas líderes de mercado.

3.5.3 A ameaça de produtos substitutos

Embora tenha crescido a utilização de edulcorantes como substituto do açúcar, principalmente na indústria de bebidas, a categoria de produtos *diet e light* tem se mantido estável (Datamark, 2013). Na indústria de balas e confeitos, também existe possibilidade de substituição do açúcar cristal pelo xarope de glucose de milho, com o mesmo ocorrendo na indústria da cerveja, onde existe possibilidade de substituição do açúcar pelo xarope de maltose.

Mesmo com a existência de agendas de alguns setores governamentais que visam a redução da quantidade de açúcar em alimentos industrializados, parece adequado considerar baixa a ameaça de produtos substitutos para o açúcar no Brasil.

3.5.4 A ameaça de novos entrantes

Embora a indústria do açúcar tenha importantes barreiras de entrada para novos investidores, como a necessidade de larga escala de investimento, longa curva de aprendizagem e carência de mão de obra técnica, o fato é que eles vem sendo atraídos por ela, principalmente os investidores do setor petrolífero, preocupados em diversificar seu portfólio de produtos, e as grandes empresas de comercialização, que buscam integração

vertical da cadeia de suprimentos. Embora significativa parcela das grandes empresas do setor petrolífero e de comercialização já tenham, em um passado recente, adquirido importantes empresas no mercado brasileiro, parece adequado considerar elevada a ameaça de novos entrantes no setor sucroalcooleiro.

3.5.5 A rivalidade entre os competidores

No Brasil, uma vez tomada a decisão pela planta industrial em processar determinado volume de cana-de-açúcar, o planejamento das unidades fabris costuma seguir a lógica de ocupar a utilização da capacidade instalada de produção, dado o expressivo investimento realizado. Plantada a cana, que tem em média cinco anos de produção em ciclos anuais, a única alternativa é processar a cana e produzir açúcar independente das condições de mercado.

Em função da alta fragmentação do mercado e baixa diferenciação dos produtos e serviços ofertados, e ainda, a recente entrada de novos competidores, parece adequado considerar elevada a rivalidade entre eles no mercado industrial de açúcar.

Assim, diante do exposto, e considerando os moldes atuais, o mercado industrial de açúcar no Brasil apresenta alta rivalidade entre os seus competidores, baixo poder de negociação dos fornecedores, elevado poder dos compradores, elevada ameaça de novos entrantes e baixa ameaça de produtos substitutos.

4 METODOLOGIA

A metodologia orienta o processo investigativo e exploratório, propondo métodos e formas de abordagem para a efetivação da pesquisa, podendo ser definida como a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos ou de campo) com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa, dando base para a construção de um saber seguro e válido (Silva & Silveira, 2003).

4.1 Métodos de pesquisa em Administração

Vários são os métodos de realização de uma pesquisa social e cada método tem os seus pontos fortes e limitações a serem definidos pelo problema de pesquisa, pelo controle do pesquisador sobre o evento e pelo grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos históricos (Yin, 2010).

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa social pode ser classificada em dois tipos genéricos: quantitativa e qualitativa. Segundo o autor, enquanto a pesquisa quantitativa procura seguir um plano previamente estabelecido com hipóteses e variáveis definidas, a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, porque tem como objetivo a obtenção de dados descritivos mediante contato direto do pesquisador com o objeto de estudo, permitindo um melhor entendimento dos fenômenos, segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (Silva, Godoy, & Andion, 2010).

Pelo menos três diferentes possibilidades de pesquisa são proporcionadas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995). A pesquisa documental pode oferecer uma base útil para outros tipos de estudos qualitativos e é adequada para o estudo de longos períodos de tempo (Godoy, 1995). O

método etnográfico, oriundo da Antropologia, envolve um conjunto de procedimentos metodológicos, onde o pesquisador fixa residência por um longo período em uma comunidade, e passa a usar técnicas de observação, contato direto e participação de atividades (Godoy, 1995; Silva, Godoy, & Andion, 2010; Campomar, 1991). O estudo de caso permite uma análise profunda de uma unidade de estudo (Godoy, 1995), e também pode “analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações entre seus componentes (Souto Maior Filho, 1984)”.

Yin (2010), todavia, observa que o método de estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, uma vez que alguns deles também podem utilizar evidências quantitativas. O método de estudo de caso também apresenta a potencialidade de articular a pesquisa qualitativa e quantitativa (Bruyne, Herman, & Schoutheete, 1991; Teodósio, 2000).

Yin (2010, p. 29) enumera cinco métodos de pesquisa mais comumente usados: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Para o autor, se as questões de pesquisa concentram-se na pergunta “o que”, duas possibilidades podem ser consideradas: alguns tipos de questões “o que” são exploratórias e, neste caso, qualquer um dos cinco métodos pode ser usado. Porém, para outros tipos de questão pautada na pergunta “o que”, que estiverem na linha de investigação de “quantos” ou “quanto”, o método de levantamento pode ser o mais recomendável. Mas para as questões pautadas em “quem”, “onde”, “quanto” e “quantos”, os métodos de levantamento ou análise de dados são mais adequados, isto porque a meta da pesquisa é a incidência ou prevalência de um fenômeno. Já as questões conduzidas por “como” e “porque” são mais explanatórias, sendo, pois, o estudo de caso, a pesquisa histórica e o experimento os métodos mais recomendáveis (Yin, 2010, p. 29).

Partindo-se da premissa de que as questões “como” e “porque” sejam os guias da pesquisa, utiliza-se o método histórico quando não existem pessoas relevantes vivas para relatar os eventos alvos da pesquisa, do contrário, o estudo de caso é o método mais apropriado, já que permite a observação direta dos eventos estudados por meio de entrevistas com as pessoas envolvidas. Já os experimentos são recomendáveis, quando o pesquisador pode manipular o comportamento de uma forma direta e sistemática. O método de estudo de caso é mais abrangente, pois permite investigar um fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real (Yin, 2010). O Quadro 3, proposto por Yin (2010), apresenta as três condições, mostrando sua relação com os cinco métodos de pesquisa considerados mais importantes.

Quadro 3

Métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quanto (os)?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Como, por quê?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Nota. Fonte: Adaptado de Yin, R. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. (4a ed., A.Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009), p. 29.

4.2 Estudo de caso

O estudo de caso é mais indicado para pesquisas concentradas em diferentes campos científicos como Administração e Marketing, assim como nas ciências sociais (Yin, 2010,

p. 25; Campomar, 1991), sendo recomendado quando as questões “como” ou “porque” são propostas, o investigador tem pouco controle sobre os eventos e o enfoque está centrado em situação contemporânea da vida real (Yin, 2010, p. 22).

Pode-se falar em diferentes tipos de estudo de caso: descritivo, interpretativo e avaliativo (Silva, Godoy, & Andion, 2010). É descritivo quando apresenta um relato de um fenômeno social. Normalmente o método de estudo de caso descritivo não segue hipóteses previamente estabelecidas nem busca a formulação de hipóteses genéricas. O estudo de caso é considerado interpretativo, quando busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que permitam confirmar ou negar suposições teóricas. E constitui-se avaliativo, quando a preocupação é avaliar a efetividade de um programa de forma cuidadosa e sistemática (Silva, Godoy, & Andion, 2010).

O estudo de caso ainda pode ser classificado em único ou múltiplo, e para cada situação o projeto pode ser holístico ou integrado. Conforme salienta Yin (2010, p. 76), em geral, o projeto de estudo de caso único é justificável em cinco situações:

Quando o caso representa um teste crítico da teoria existente; uma circunstância rara ou exclusiva; um caso representativo ou típico; uma proposta reveladora ou uma proposta longitudinal, isto é, o estudo de um mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes do tempo. (Yin, 2010, p. 72).

Quando em um mesmo caso único, a atenção também é dirigida a uma subunidade ou mais, o projeto poderá ser classificado como projeto de estudo de caso integrado, e se examinar a natureza global de uma organização ou de um programa, será classificado como projeto holístico (Yin, 2010, p. 72).

Quando o mesmo estudo aborda mais de um caso, é classificado como projeto de casos múltiplos, e em geral, nesta abordagem múltipla, tende a apresentar resultados mais robustos, pelo simples fato de permitir que uma mesma teoria seja testada mais vezes.

De acordo com Yin (2010), na pesquisa pautada por estudo de caso é a “lógica que vincula os dados a serem coletados às questões iniciais do estudo”, isto é, tem-se um plano lógico que visa obter um conjunto de conclusões para uma determinada gama de questões. Ainda segundo Yin (2010), a qualidade do método de estudo de caso depende de quatro condições: validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do construto deve ser garantida pela definição prévia dos conceitos que serão estudados e pela identificação das medidas operacionais que combinam com estes conceitos. Yin (2010, p. 65) recomenda três táticas para aumentar a validade do construto em estudo de caso: usar múltiplas fontes de evidência, estabelecer uma cadeia de evidências e solicitar que o rascunho do relatório seja revisado pelos informantes-chave.

A validade interna é uma preocupação dos estudos explanatórios. Conforme explica Yin (2010): “Se o investigador concluir, incorretamente, que existe uma relação causal entre x e y, sem saber que um terceiro fator z pode ter causado y, o projeto de pesquisa falhou ao lidar com alguma ameaça à validade interna.” As táticas analíticas de combinação de padrão, construção de explicações, tratamento de explicações rivais e uso de modelos lógicos são utilizadas para abordar a validade interna (Yin, 2010).

Quanto à validade externa, diz respeito ao problema de saber se as conclusões obtidas são generalizáveis. Quando se trata de estudo de caso, a generalização deve ser analítica e não estatística, sendo a generalização analítica favorecida em projetos de estudo de caso múltiplo, ou seja, quando é possível reafirmar a teoria testada (Yin, 2010).

A confiabilidade visa minimizar os erros no estudo de caso, e tem como objetivo garantir que outro pesquisador obtenha os mesmos resultados ao seguir o mesmo procedimento de estudo (Yin, 2010). Yin (2010, p. 68) recomenda que se utilize um protocolo para tratar da documentação, e que se desenvolva uma base de dados do caso em estudo.

O método de estudo de caso aplicado a uma pesquisa deve incluir cinco componentes: a questão do estudo, a proposição de estudo (se houver), a unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações (Yin, 2010).

O *caso* ou a *unidade de análise* deve ser algum fenômeno da vida real e não uma abstração (Yin, 2010). Existem várias técnicas analíticas que permitem a vinculação dos dados às proposições, sendo as mais comumente usadas a combinação de padrão, a construção de explanação, a análise de séries temporais, os modelos lógicos e a síntese de casos cruzados (Yin, 2010). No método de estudo de caso, a análise das explicações rivais tem sido a melhor alternativa para identificar critérios para a interpretação dos achados de estudo, o que torna essencial planejar a coleta de dados das explicações rivais antes do início da pesquisa (Yin, 2010, p. 57).

A investigação teórica faz parte da pesquisa, sendo de suma importância, quando se utiliza o método de estudo de caso, cuja finalidade é desenvolver ou testar a teoria (Yin, 2010). Quando a base de conhecimento existente não fornece uma estrutura conceitual consistente, o estudo de caso assume um caráter exploratório ou descritivo, mas mesmo nesta situação deve ser precedido pela definição do que pretende ser explorado (Yin, 2010).

Segundo o autor, a generalização dos resultados de um estudo de caso deve ser sempre analítica, fundamentada em uma teoria previamente desenvolvida escolhida como padrão, e não uma generalização estatística, mais adequada a levantamentos. Para Yin (2010):

Os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais poderosos se dois ou mais casos apoiarem a mesma teoria, mas não apoiarem uma teoria rival igualmente plausível. (Yin, 2010, p. 61).

Para Yin (2010), análises robustas dos dados em estudos de casos são especialmente difíceis e dependem muito do repertório analítico do investigador, que deve sempre considerar quatro estratégias: observar as proposições teóricas, desenvolver descrições de caso, usar dados quantitativos e qualitativos e, também, examinar explicações rivais.

Para qualquer uma das técnicas, Yin (2010, p. 155) ainda recomenda cinco métodos de análise: (i) combinação de padrão – que compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto; (ii) construção da explicação – que usa explicações rivais como padrão e exige o desenvolvimento de proposições teóricas rivais; (iii) análise de séries temporais – que tem como lógica a paridade entre a tendência empírica observada e a tendência teórica, ou rival, especificada antes da investigação; (iv) modelos lógicos – que estipulam um encadeamento de eventos durante um período longo de tempo; e (v) síntese cruzada dos casos – que se aplica somente à análise de casos múltiplos.

4.3 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Este estudo enquadra-se, pois, na modalidade qualitativa-quantitativa. Segundo Vergara (2008, p. 19), “os procedimentos qualitativos focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto”. Assim, enquanto os procedimentos qualitativos privilegiam as frequências, ou seja, as ocorrências de determinados termos ou palavras-chave no texto, no plano dos procedimentos quantitativos, “os dados [são] tratados por meio de técnicas estatísticas simples, como a análise de frequências, ou por meio de outras mais complexas, como a análise fatorial e a análise de variância”.

De acordo com Neves (1996, p. 2), apesar de serem diferentes quanto à forma e à ênfase, “os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma

mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos”.

No entendimento Lüdke e André (1996) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado, além de auxiliar o pesquisador, no decorrer do processo, a adequar o conteúdo teórico ao problema da pesquisa.

Quanto à pesquisa quantitativa, para Richardson (1999 *apud* Marconi e Lakatos, 2007), ela se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Malhotra (2001) ratifica o entendimento de que a pesquisa quantitativa se caracteriza pela quantificação de dados e generalização dos resultados da amostra, assim como pela aplicação de análise estatística de alguma forma, mas observa que, para este tipo de pesquisa, há que ser indicada uma amostra consistente e apresentada de forma estruturada.

Os procedimentos quantitativos e qualitativos não são mutuamente excludentes, podendo-se utilizá-los de forma complementar, como foi feito nesta pesquisa realizada na área da indústria sulcroaçucareira, que vem gerando informações de elevado nível de complexidade, o que leva ao desenvolvimento de aparatos, no contexto de pesquisas cientificamente embasadas, capazes de delimitar as etapas do desenvolvimento metodológico com maior concisão, e de fornecer, aos profissionais deste setor industrial, uma melhor utilização das evidências resultantes de diferentes estudos (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

4.4 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Haja vista o objetivo deste estudo de responder ao problema de pesquisa: “Como e por que relacionamentos colaborativos podem gerar valor na comercialização do açúcar no mercado industrial brasileiro?”, tem-se que, nesses dois tipos de questionamentos, segundo Yin (2010), o estudo de caso é o método mais indicado, e isto pelo fato do pesquisador não poder manipular o comportamento de uma forma direta e sistemática, sendo-lhe possível, apenas, a observação direta dos eventos estudados e a realização de entrevistas com as pessoas envolvidas.

Partindo da premissa de que o método de estudo de caso também apresenta a potencialidade de articular a pesquisa qualitativa e quantitativa (Bruyne, Herman, & Schoutheete, 1991; Teodósio, 2000), este estudo foi desenvolvido em duas fases: (i) a primeira de natureza qualitativa com caráter exploratório, visando à validação e adaptação do questionário base e comprovação do padrão previsto pela teoria; e (ii) a segunda, visando identificar, por meio de uma abordagem quantitativa, as dimensões dos construtos “confiança” e de “fonte de valor decorrente da relação” de maior relevância, além de comparar como os clientes industriais avaliam os fornecedores de açúcar em relação aos fornecedores de embalagem, no que tange à geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos.

4.5 Proposição

Propõe-se, neste estudo, que “relacionamentos colaborativos podem ser fonte de geração de valor”. Para comprovar tal entendimento, os critérios de interpretação observaram a escala proposta por Eggert, Ulaga e Schultz (2005), constituída de seis dimensões: (i) qualidade e ampliação da oferta de produtos em decorrência da relação; (ii) desempenho na entrega; (iii) serviços de suporte; (iv) interações pessoais; (v) melhor troca

de informações entre fornecedor e cliente; e (vi) prontidão para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

4.6 Unidade de análise

Haja vista a utilização do método de estudo de casos múltiplos, as unidades de análise são constituídas dos “casos” estudados (Yin, 2010), a saber: “os relacionamentos colaborativos construídos entre fornecedores de açúcar e seus clientes da indústria de alimentos e bebidas do Brasil”. Conforme salienta o autor, as questões propostas só podem ser respondidas, a partir de informações coletadas com os fornecedores de açúcar e com seus clientes do mercado industrial.

Tal coleta visou os seguintes objetivos: (i) investigar, de forma exploratória, as principais variáveis promotoras da confiança em relacionamentos entre fornecedores e clientes; (ii) identificar as fontes de geração de valor mais importantes para o mercado industrial de açúcar; e (iii) comparar o desempenho dos fornecedores de açúcar com o dos fornecedores de embalagem, no que tange à geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos.

4.7 População e amostragem

Para a realização desse estudo focado em indústrias de alimentos e bebidas brasileiras, foram entrevistados os principais tomadores de decisão tanto no processo de compra como no processo de venda de açúcar.

Conforme modelo de segmentação de Bonoma e Shapiro (1984), foram selecionadas indústrias de alimentos e de bebidas que atuam no mercado brasileiro, que apresentam como variável demográfica um faturamento anual mínimo de 100 milhões de dólares, que possuem uma abordagem de compra de açúcar caracterizada por relacionamentos

colaborativos com prazo superior a três anos, e que têm o açúcar como matéria-prima relevante.

Atuaram como sujeitos da pesquisa, por meio de entrevistas individuais, profissionais de reconhecida vivência em casos onde a presença de relacionamento colaborativo foi confirmada tanto pelo fornecedor como pelo cliente. Desta forma, foram entrevistados quatro representantes da indústria de açúcar e quatro representantes da indústria de alimentos.

Utilizando amostra não probabilística, o pesquisador elegeu como sujeitos da pesquisa profissionais de seu contato no mercado industrial de açúcar. Antes da entrevista, os respondentes foram informados sobre os objetivos e a metodologia da pesquisa, e sobre a garantia de sigilo da sua identidade e da empresa avaliada.

4.8 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa exploratória foi pautada em um questionário genérico sobre as dimensões do construto confiança, conforme escala proposta por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), e sobre a geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos, segundo escala proposta por Eggert, Ulaga e Schultz (2005).

Pretendeu-se, nesta fase: (i) adaptar o questionário para obter maior aproveitamento das informações na etapa quantitativa; (ii) identificar evidências comprobatórias do padrão previsto de geração de valor, conforme as pesquisas de Eggert, Ulaga e Schultz (2005).

A estruturação dos questionários foi baseada na experiência do pesquisador, que fez uso de um esquema pré-definido que, ao longo do processo, foi recebendo novas questões.

Assim, por meio de 30 entrevistas presenciais ou telefônicas (de duração média de 30m e gravadas pelo sistema digital), com 10 representantes da indústria de açúcar e 20 representantes da indústria de alimentos e bebidas, conduzidas por este pesquisador, foram

coletadas as informações necessárias, utilizando-se dois questionários. O primeiro (Anexo 2) aplicado aos fornecedores de açúcar, para avaliar a importância das dimensões do construto *confiança* e do construto *fonte de valor decorrente da relação*. E o segundo (Anexo 3), aplicado aos fornecedores de embalagem, constituído das mesmas questões respondidas pelos representantes da indústria de açúcar, visando uma análise comparativa entre os dois fornecedores, no que tange à geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos.

Optou-se, também, por entrevistas focadas (Yin, 2010, p. 134), compostas de perguntas abertas (Anexo 1) derivadas das dimensões listadas no Quadro 4 e Quadro 5.

Quadro 4

Variáveis observadas do construto “Confiança”

Construto	Variáveis observadas
Confiança	<p>Solução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu confio nas informações oferecidas pelos funcionários do fornecedor-cliente. • Os funcionários do cliente ou do fornecedor conhecem os produtos comercializados e sabem me informar sobre eles. <p>Competência Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor entrega as mercadorias corretamente ou o cliente passa corretamente os seus pedidos. • Eu tenho confiança nos produtos comercializados. <p>Benevolência operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor faz o que é certo caso surja algum problema com os seus clientes. • O cliente faz o que é certo caso surja algum problema com os seus fornecedores. • O fornecedor-cliente é uma empresa correta.

Nota. Fonte: Adaptado de Sirdeshmukh, D., Singh, J e Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, (1), 15-37, p. 16.

Quadro 5

Variáveis observadas do construto “Fonte de Valor Decorrente da Relação”

Construto	Variáveis observadas
Fonte de valor decorrente da relação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualidade e ampliação da oferta de produtos em decorrência da relação:</i> O fornecedor está oferecendo melhor qualidade do produto em decorrência da relação? • <i>Desempenho na entrega:</i> O fornecedor desempenha melhor seu compromisso de entrega? • <i>Serviços de suporte:</i> O fornecedor provê serviços melhores? • <i>Interações pessoais:</i> Em decorrência da relação é mais fácil trabalhar com o fornecedor? Passam-nos a sensação de que somos clientes importantes? • <i>Troca de informações entre fornecedor e cliente:</i> Em decorrência da relação, o fornecedor oferece melhor acesso ao seu “know-how”? O fornecedor apresenta novos produtos ao cliente? • <i>Prontidão:</i> Qual a eficiência do fornecedor em ajudar o cliente a desenvolver produtos e colocá-los no mercado rapidamente?

Nota. Fonte: Adaptado de Eggert, Ulaga e Schultz (2005). Value creation in the relationship life cycle: a quase-longitudinal analysis. Institute for the Study of Business Markets. ISBM Report 9. Working Paper, p. 15.

4.9 Análise de dados

Para a avaliação dos dados colhidos, optou-se pelo método comparativo. Segundo Schneider e Schmitt (1998, p. 1), “a impossibilidade de se aplicar o método experimental às ciências sociais, reproduzindo, em nível de laboratório, os fenômenos estudados, faz com que a comparação se torne um requisito fundamental em termos de objetividade científica”, por permitir o rompimento com a singularidade dos eventos, formulando leis capazes de explicar o social. Nesse sentido, atesta os autores, a comparação é inerente a qualquer pesquisa no campo das ciências sociais, esteja ela direcionada para a compreensão de um evento singular ou voltada para o estudo de uma série de casos previamente escolhidos.

Assim, como momento da atividade cognitiva, a comparação integra-se ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. É lançando mão de um tipo de raciocínio comparativo, que se pode descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais (Schneider & Schmitt, 1998).

Para Durkheim (1985), além de auxiliar o pesquisador a determinar a relação causal fundamental dos fatos sociais, o método das variações concomitantes (ou comparação) é o instrumento por excelência da explicação sociológica. Esta razão está no fato de que este método:

“...não nos obriga nem a enumerações incompletas, nem a observações superficiais. Para que dê resultados, bastam alguns fatos. Desde que se provou que, num certo número de casos, dois fenômenos variam, um e outro, da mesma maneira, pode-se ter a certeza de que nos encontramos em presença de uma lei”. (Durkheim, 1985, p. 116)

Ou seja, é pela comparação entre dois fatos sociais, a saber, entre um fato crucial e um fato vulgar (do senso comum), que o pesquisador pode determinar o que é fundamental, estabelecendo a causa principal a partir da qual derivam efeitos e consequências diversas que, portanto, merece ser investigada (Schneider & Schmitt, 1998).

Utilizada para fazer analogias entre dois ou mais fatos, estabelecendo entre eles diferenças e semelhanças, segundo Durkheim (1985), a comparação é o método sociológico por excelência, porque é através dela que é possível demonstrar o princípio de que a cada efeito corresponde uma causa.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Casos pesquisados

O estudo dos quatro casos abordados nesta pesquisa foi baseado em oito entrevistas focadas (Yin, 2010, p. 134), com perguntas abertas orientadas pelas dimensões do Quadro 4 e Quadro 5, apresentados no capítulo anterior. O Quadro 6 elucida algumas informações dos informantes-chave dos casos selecionados.

Quadro 6

Características dos casos estudados

CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
<p>Cliente A</p> <p>Nome do Informante: Luís*, 41 anos, CEO, 12 anos no cargo.</p> <p>Atividades Principais: Empacotamento e revenda de açúcar</p> <p>Tipo de Açúcar: Açúcar Cristal</p>	<p>Cliente B</p> <p>Nome do Informante: José* 45 anos, CEO, 12 anos no cargo.</p> <p>Atividades Principais: Indústria de Balas.</p> <p>Tipo de Açúcar: Açúcar Cristal</p>	<p>Cliente C</p> <p>Nome do Informante: Emilio*, 50 anos, CEO, 15 anos no cargo.</p> <p>Atividades Principais: Indústria de Bebidas</p> <p>Tipo de Açúcar: Açúcar Líquido Refinado e Líquido Invertido</p>	<p>Cliente D</p> <p>Nome do Informante: Augusto*, 48 anos, Diretor Comercial, 3 anos no cargo.</p> <p>Atividades Principais: Empacotamento e revenda de açúcar</p> <p>Tipo de Açúcar: Açúcar Cristal</p>
<p>Usina Alfa</p> <p>Mateus*, 45 anos, 12 anos na função de gerente de vendas.</p>	<p>Usina Beta</p> <p>Marcos*, 46 anos, 15 anos na função de gerente de vendas.</p>	<p>Usina Gama</p> <p>Lucas*, 50 anos, 6 anos na função de CEO.</p>	<p>Usina Delta</p> <p>João*, Engenheiro Agrônomo, 49 anos, 26 anos no mercado de açúcar. Diretor Comercial.</p>

* Nomes são pseudônimos

Fonte: Original desta pesquisa.

Com vistas à confirmação de evidências comprovadoras da teoria de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), dois construtos foram avaliados: *Confiança* e *Fonte de Valor Decorrente da Relação*, e da análise dos dados quantitativos obteve-se os resultados da pesquisa.

5.2 Resultado do construto “Confiança”

Conforme mostra a seleção dos trechos das entrevistas realizadas, tem-se as evidências de que os resultados empíricos obtidos para o construto “Confiança” comprovam o padrão previsto pelos trabalhos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002):

Mateus: Existe um lado técnico [que passa] confiança na capacidade do fornecedor de cumprir a oferta prometida, em função de sua capacidade de produção, histórico de qualidade, situação financeira e exatidão das informações fornecidas, e a questão comportamental, que é a confiança de que a conduta do fornecedor sempre será correta.

Lucas: O bom vendedor é o que consegue ouvir o cliente, entender as suas necessidades e oferecer soluções a contento. Para isso ele precisa de competência técnica, que no caso do açúcar significa ter uma visão ampla sobre tudo o que envolve o negócio, além de estar sempre disposto a atender os clientes com cortesia e prontidão.

José: Tão importante quanto o conhecimento técnico é a capacidade de relacionamento e confiabilidade nas pessoas que representam a empresa.

De acordo com Luís, no início das operações de sua empresa, existia uma relação de quase exclusividade comercial com uma usina localizada na mesma região da sua unidade fabril.

Luís: Quando recebi uma oferta de uma nova modalidade de comercialização de açúcar baseada em derivativos agrícolas, houve uma percepção da necessidade de ampliar a rede de relacionamentos da minha empresa, além da necessidade de buscar um maior entendimento sobre mercados futuros.

Luís concorda que a confiança é um fator determinante na construção de relacionamentos colaborativos e destaca as seguintes questões: confiança de que o produto será entregue em conformidade com a especificação acordada e nas datas programadas, e confiança que a empresa sempre agirá de maneira correta, prezando a relação em momentos de crise.

João comenta que o desenvolvimento de um tipo específico de açúcar líquido para um importante cliente industrial promoveu um significativo ganho de confiança junto a este cliente:

João: Mesmo depois que este cliente decidiu utilizar somente açúcar cristal, a confiança construída permitiu criar outra modalidade de contrato: optou-se pelo faturamento da cana-de-açúcar mais o serviço de industrialização em substituição a operação de venda de açúcar, visando reduzir a incidência de impostos. Durante a fase que eu vendia açúcar líquido, o cliente pôde conhecer o nosso trabalho e, desta forma, conquistamos a sua confiança.

Augusto destaca a importância dos valores compartilhados para a construção da confiança, considerando também fundamental a disposição das empresas em tentar sempre soluções que visem o equilíbrio da relação:

Augusto: Se os valores entre as organizações forem divergentes, o relacionamento não terá futuro. Problemas sempre vão existir, a confiança de que serão resolvidos da melhor forma possível é que constrói a relação.

Emilio acrescenta que depois que a confiança é construída, o relacionamento ultrapassa o ambiente de negócios:

Emilio: Para mim, a confiança, depois de construída, até extrapola o ambiente de negócios. Os fornecedores mais próximos, os que eu realmente confio, participam até das festas da minha família. Há alguns anos foi o aniversário de 15 anos da minha filha, neste ano foi a festa das minhas bodas de prata, os fornecedores próximos estiveram todos lá.

Em resumo, em linha com o padrão previsto pelas pesquisas de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), as entrevistas apresentaram múltiplas evidências de que a confiança é promovida pela capacidade de solução de problemas, pela competência operacional e benevolência operacional. As respostas destacaram também a importância dos valores comuns para a construção da confiança (Morgan & Hunt, 1994).

5.3 Resultados do construto “Fonte de Valor Decorrente da Relação”

5.3.1 Ampliação da oferta de produtos

A questão de pesquisa para esta dimensão foi: “Em decorrência da relação, existe ampliação da oferta de produtos?”.

Consistentemente, as entrevistas indicaram que o relacionamento colaborativo tem permitido a ampliação da oferta de produtos, sendo que o escopo de fornecimento para o mercado industrial de açúcar assume um caráter mais amplo, na medida em que não só a especificação técnica precisa ser aprovada, mas também a unidade fabril.

Para o mercado industrial brasileiro são comercializados, atualmente, vários tipos de açúcar em diversos tipos de embalagem, verificando-se a crescente exigência da indústria de alimentos por certificações que atestem a conformidade do processo de fabricação de açúcar com as melhores práticas de produção (ISO 22000), sustentabilidade (ISO 14000) e controle de qualidade (ISO 9000):

Mateus: As auditorias de qualidade e as especificações do açúcar estão cada vez mais exigentes. Existe um intenso trabalho colaborativo com os nossos clientes nessa área: os clientes nos avaliam anualmente e indicam oportunidades de melhoria, por outro lado nossa área técnica procura contribuir sugerindo mudanças na especificação indicada e nos processos de auditoria. As empresas multinacionais foram pioneiras em relação às auditorias dos processos fabris. A indústria nacional que, em muitos casos, presta serviços de industrialização para estes grandes grupos, também está cada vez mais exigente em relação aos parâmetros de qualidade do açúcar e processos de aprovação das usinas. Em alguns casos até existe uma maior tolerância para alguns itens de especificação como o limite máximo da cor do açúcar, mas não existe tolerância nos processos de auditoria das usinas. Já existe uma clara percepção por parte do mercado industrial brasileiro, de que embora exista grande oferta de açúcar de qualidade, não se pode dizer o mesmo em relação à quantidade de usinas que conseguem atender todas as certificações exigidas.

Em relação ao aumento do portfólio de produtos, Mateus acrescenta que as oportunidades de diversificação ocorrem, muitas vezes, em função de alterações na tecnologia de fabricação dos produtos finais, e cita o desenvolvimento de um produto específico para a produção de balas:

Mateus: O advento de novas máquinas empacotadoras de alta velocidade para balas duras restringiu o uso de açúcar com alto teor de dextrana para esta indústria. A principal razão é que a presença da dextrana ocasiona a deformação deste tipo de produto, prejudicando o desempenho da linha de produção, cuja produtividade chega a 1.200 unidades por minuto. Este tipo de açúcar foi desenvolvido em conjunto com a indústria de balas. Quando essas novas máquinas empacotadoras chegaram ao mercado não tínhamos o mesmo conhecimento que temos hoje sobre os fatores que causam a deformação das balas, e depois de muitos testes, hoje sabemos que o limite máximo de dextrana é de 100 ppm, e que não só a quantidade de dextrana impacta

negativamente no processo de fabricação de balas, mas a presença de polissacarídeos de alto peso molecular, ainda que em percentuais não significativos. O açúcar VVHP embora tenha uma cor mais elevada, tem atendido satisfatoriamente este segmento industrial, porque passa por um tratamento enzimático específico para remoção de dextrana.

E José acrescenta:

José: As máquinas Bosch não travam, a não ser que a presença de dextrana no açúcar esteja em um nível elevado. Uma máquina nacional produz 250 balas por minuto, enquanto a Bosch chega a produzir 1.200 balas por minuto.

Mateus destaca que a ampliação da oferta pode se dar em relação aos tipos de embalagem:

Mateus: Para uma importante indústria de achocolatados, temos um contrato de fornecimento de açúcar em contentores de 300 kg, quantidade exata para cada batelada de produção do cliente. Embora este tipo de embalagem esteja fora do padrão de mercado, que é de 1.200 kg, e gere custos adicionais, este tipo de serviço tem sido compensado por contratos de longo prazo e prêmios superiores.

Sobre a importância do relacionamento colaborativo para a ampliação da oferta de produtos, Emilio comenta:

Emilio: O relacionamento desenvolvido com o nosso fornecedor de açúcar tem permitido ganhos de produtividade e redução dos custos de produção. No passado, chegamos a utilizar açúcar líquido, mas na medida em que fomos comprando novos equipamentos para dissolução e tratamento do açúcar, percebemos que seria tecnicamente viável a utilização de um tipo de açúcar com cor mais elevada desde que os teores de dextrana e amido fossem baixos. O açúcar tipo VVHP que compramos hoje, apresenta um menor custo de aquisição, quando comparado com o açúcar com cor até 150 ICUMSA, e por apresentar baixo teor de dextrana, tem permitido redução nos custos de tratamento de efluentes em decorrência de um melhor desempenho da filtração.

Marcos destaca que a ampliação da oferta de tipos diferentes de açúcar para o mercado industrial decorre da própria evolução da indústria de alimentos e de um melhor conhecimento sobre como esses diferentes tipos de açúcar podem influenciar positivamente no desempenho dos produtos dos clientes.

Marcos: No passado a indústria de preparados em pó para sucos utilizava açúcar refinado granulado, muito mais caro quando comparado ao tipo de açúcar utilizado hoje, mas que, na época, era a única opção técnica existente, uma vez que era o único tipo de açúcar que apresentava uma distribuição granulométrica uniforme, condição

fundamental para permitir uma perfeita homogeneização durante a etapa da mistura do açúcar com os demais ingredientes. A indústria de açúcar desenvolveu um tipo de açúcar conhecido como “Cristal Malha 30”, que tem atendido muito bem este segmento industrial, porque embora tenha cor mais elevada, apresenta distribuição granulométrica mais uniforme e custo mais baixo. Outras usinas já conseguem produzir um tipo muito similar apenas controlando o processo de cristalização, evitando a etapa de peneiramento. Em muitos casos temos ajudado nossos clientes a desenvolver especificações que sejam viáveis do ponto de vista técnico e econômico, porque quem conhece as limitações de processo é o fornecedor.

Augusto considera que as usinas poderiam dar melhor suporte técnico:

Augusto: Fornecedores de outros segmentos industriais estão muito mais presentes na minha fábrica, procurando entender minhas necessidades. A indústria de açúcar não tem acompanhado a evolução das linhas de produção de alimentos. No passado, na linha de fabricação de refrescos em pó, a dosagem era feita por canecos de medição de volume, mas hoje é feita através de roscas transportadoras com velocidade regulável por variador de frequência. Com o advento desta nova tecnologia, não basta apenas que a distribuição granulométrica do açúcar seja uniforme e que os cristais sejam menores, é preciso que não ocorra variação granulométrica entre os lotes de uma mesma usina. Frequentemente em um mesmo caminhão, é possível encontrar lotes de açúcar com granulometria muito diferentes, prejudicando o desempenho das linhas de produção, pois quando a granulometria do açúcar muda, altera o peso do produto final, ocasionando reprocesso e, eventualmente, multas em função da comercialização de produtos com peso abaixo do limite legal de tolerância.

Lucas da Usina Gama, defende que o relacionamento colaborativo permite um maior nível de customização dos produtos ofertados:

Lucas: Hoje tem sido possível adicionar ao açúcar líquido, que produzimos para os nossos clientes, aditivos como conservantes e acidulantes, nas quantidades por eles requeridas, permitindo a redução de custos de estoque com estes produtos. No caso do açúcar líquido invertido existe um maior portfólio de variações a serem selecionadas, como o pH e o grau de inversão, com diferentes aplicações na indústria de alimentos. Especificamente para a indústria de biscoitos, o açúcar invertido reage com as substâncias nitrogenadas presentes na farinha de trigo conferindo cor ao produto final.

José: Percebemos em nossos fornecedores de açúcar um real interesse em procurar oferecer a melhor solução quanto ao tipo de açúcar. Esta iniciativa fortalece a relação, porque é muito importante utilizar um tipo de açúcar que ofereça a melhor relação entre benefício e custo. Para que isto ocorra, procuramos trocar informações da melhor forma possível, permitindo, inclusive, que nossos fornecedores nos visitem e entendam nossas linhas de produção.

De acordo com João, algumas usinas, buscando relações de longo prazo, optaram por fazer importantes investimentos em suas unidades fabris, visando atender grandes multinacionais da indústria de alimentos:

João: De fato, alguns clientes promovem o desenvolvimento técnico da usina. Para atender estes clientes, o processo de produção de açúcar precisa estar em conformidade com vários tipos de certificação.

Os participantes deste estudo indicaram que o relacionamento colaborativo promove a ampliação da oferta de diferentes tipos de açúcar em diversos tipos de embalagem, além de promover a adequação dos processos de fabricação, para que atendam as normas internacionais de boas práticas de produção e sustentabilidade.

5.3.2 Desempenho na entrega

A questão de pesquisa para este item foi: “Em decorrência da relação, o fornecedor (o cliente) desempenha melhor o seu compromisso de entrega (de retirada)?”.

As entrevistas indicaram que os clientes industriais tendem a manter estoques cada vez menores, e que o relacionamento colaborativo tem permitido o desenvolvimento de operações ou sistemas cada vez mais integrados, de forma que os estoques de açúcar dos clientes possam ser monitorados pelas usinas, possibilitando que os clientes recebam, em tempo real, informações sobre a situação dos caminhões por eles contratados, conforme comentam Emilio e Mateus:

Emilio: Trabalhamos praticamente com estoque para dois dias, porque não temos espaço de armazenagem. Isso significa que precisamos ter fornecedores confiáveis. É uma relação muito próxima.

Mateus: A indústria de bebidas sempre apresenta uma demanda muito maior em novembro e dezembro em função das festas de final de ano e, geralmente, não tem capacidade de estocagem. Por esta razão é importante que a usina possa atender estes clientes nos finais de semana no período de entressafra.

Em decorrência da necessidade de garantia das indústrias de alimentos, de que o açúcar seja fornecido em conformidade com a qualidade, quantidade e velocidade de

entrega contratadas, a maior parcela do açúcar para o mercado industrial é comercializada através de contratos anuais. O benefício é mútuo: a usinas tem a garantia do escoamento da produção, e os clientes a segurança do recebimento do açúcar na qualidade requerida e conforme cronograma negociado:

Marcos: Para viabilizar um contrato de fornecimento de longo prazo de açúcar do tipo VVHP para um cliente do mercado interno, conseguimos negociar com uma de nossas usinas uma frente de carregamento exclusiva para este cliente, uma vez que ele está localizado muito próximo da unidade fabril e um mesmo caminhão pode fazer duas viagens. Este cliente compra praticamente 40% do volume de produção anual da usina.

Quando o fornecedor de açúcar possui outras usinas, e na usina inicialmente planejada a produção não foi suficiente para atender o contrato por quebra de safra, o fornecedor de açúcar providencia o ressarcimento dos custos adicionais envolvidos:

Augusto: Quando o fornecedor de açúcar, que possui várias unidades, solicita que o açúcar seja retirado em outra usina mais distante do que a inicialmente contratada, ele arca com a diferença de frete e garante a mesma qualidade do açúcar. Se não tenho contrato, nem sempre vou conseguir comprar de uma usina que me oferece o melhor custo logístico. Entretanto, apesar do fornecedor de açúcar arcar com a diferença de frete, isto nem sempre me convém: é melhor ter a disponibilidade de açúcar sempre na mesma usina, porque é mais fácil planejar o aproveitamento do retorno dos caminhões da frota da minha empresa.

João: Quando se tem um contrato de longo prazo, a operação se torna mais fácil: o cliente já sabe quais são os requisitos mínimos exigidos, quando inspecionamos os caminhões dele, e quais os documentos necessários. No próprio contrato de fornecimento deixamos claro quais são as exigências, qual o horário de carregamento e qual a nossa flexibilidade de atendimento.

O relacionamento colaborativo, por permitir um melhor conhecimento mútuo, facilita a operação:

Luís: A vantagem de se construir um relacionamento com um bom fornecedor, é que os produtos acabam sendo fornecidos com a mesma regularidade na qualidade, e a entrega ocorre sempre de acordo com o cronograma. A usina tem que ser analisada mais pelo fluxo logístico e nível de atendimento do que, necessariamente, pela localização. Posso ter uma usina próxima que não tem um bom fluxo logístico para minha região, ou que não apresenta uma boa flexibilidade e capacidade de carregamento. Hoje temos com a usina uma sinergia muito grande, a comunicação é fácil, já conhecem as minhas limitações e eu conheço as da usina. É possível, inclusive, acessar a situação de carregamento dos meus caminhões pela internet.

Mateus: Um bom atendimento aos motoristas merece uma atenção cada vez maior, inclusive em relação à disponibilidade de banheiros e pátio de espera. É importante planejar a distribuição dos clientes, para evitar filas de carregamento e dar um bom atendimento aos motoristas. Muitos clientes aproveitam o retorno dos caminhões da frota de entrega, razão pela qual um bom atendimento tem se tornado um diferencial competitivo, porque as transportadoras cobram mais caro, quando as filas são longas e o atendimento é ruim. Hoje nossos clientes já podem acessar informações sobre a situação de carregamento de seus caminhões, facilitando o acompanhamento do fluxo de entrega.

Lucas: No caso do açúcar líquido, quando o estoque de produto no tanque do cliente atinge um volume mínimo, automaticamente um novo carregamento é providenciado. Embora o conceito seja simples, na prática, a integração de sistemas não é trivial, e depois que os processos atingem um nível de integração elevado, o custo de deixar a relação costuma ser alto.

Mas existem oportunidades de melhorias:

José: Já aconteceu de sermos informados de que o estoque do produto que compramos tinha acabado, depois que eu já tinha enviado o meu caminhão para a usina. Muitas vezes nossos caminhões enfrentam enormes filas de carregamento, e no momento do carregamento, informam que a ordem de compra não está no sistema.

Em resumo, as entrevistas indicaram múltiplas evidências de que os relacionamentos colaborativos permitem melhor desempenho na entrega, na medida em que é possível um melhor planejamento da operação, notadamente, nos procedimentos de inspeção de qualidade dos caminhões, na emissão de documentos e no aproveitamento de logística reversa, além de possibilitar menores estoques no cliente.

5.3.3 Serviços de suporte

A questão de pesquisa para este item foi: “Em decorrência da relação, o fornecedor de açúcar provê serviços melhores?”.

As entrevistas indicaram que frequentemente os serviços prestados pelos fornecedores de açúcar são sempre comparados com os serviços de outros fornecedores de ingredientes e outras matérias-primas. De fato a percepção da qualidade do serviço sempre é relativa (Grönroos, 1984). Seguem os principais comentários:

Emilio: O que diferencia um fornecedor de outro é a prestação de serviços. A Duas Rodas (fornecedor de aromas) tem um nível de serviço muito elevado no desenvolvimento de aromas exclusivos para os meus produtos. Realizam pesquisas de mercado para identificar tendências e a preferência do consumidor.

Luís: É natural que o nível de serviços melhore na medida em que o relacionamento se fortalece. É uma via de mão dupla: prestigiamos o fornecedor com um contrato de longo prazo e esperamos, como contrapartida, melhores serviços.

Os fornecedores de açúcar destacam, consistentemente, que os serviços de suporte no mercado industrial são um importante fator de diferenciação:

Augusto: Costumo dizer que tenho mais tipos de açúcar que a própria Copersucar, que não tem como ofertar sacos de 25 kg ou açúcar moído. Mas hoje só ter um bom portfólio de produtos não é suficiente, é necessário também ter uma equipe que possa prestar um bom suporte técnico. Hoje conto com uma equipe de vendas bastante técnica: são os mesmos representantes das Duas Rodas, e podem sempre dar um bom suporte técnico aos clientes, porque entendem de processos de fabricação de produtos alimentícios.

Marcos: A indicação do VVHP foi uma iniciativa nossa. Trata-se de um produto de menor custo, que atende perfeitamente a necessidade deste cliente. A presença do nosso pessoal técnico na fábrica do cliente fortalece nosso relacionamento.

João: O suporte técnico sempre foi um importante fator de criação de valor no negócio de açúcar para o mercado industrial, principalmente, quando ocorre algum problema no produto do cliente e precisamos verificar se este problema tem origem no açúcar que foi fornecido.

Lucas: Nossa equipe de vendas é formada por engenheiro de alimentos e tem condições de orientar tecnicamente os clientes industriais quanto às metodologias de análise, processos de tratamento de açúcar e propriedades funcionais dos vários tipos de açúcares líquidos que vendemos. Desta forma, procuramos dar um retorno rápido aos nossos clientes sempre que temos alguma demanda técnica. Quando necessário, contratamos consultores ou laboratórios para desenvolver soluções específicas. A capacidade de desenvolver produtos inovadores é fundamental no nosso negócio, para capturar resultados superiores e fidelizar clientes, como foi o caso de um tipo de corante caramelo que estamos vendendo para a indústria de café.

A terceirização de etapas do processo também foi citada:

Mateus: Para os biscoitos recheados, alguns fornecedores de açúcar já fornecem o açúcar moído utilizado no recheio deste tipo de produto.

Os serviços financeiros foram citados como uma necessidade ainda não atendida pelos fornecedores de açúcar:

Augusto: Quem trabalha no mercado de açúcar, ou de outra *commodity*, deve ter em mente que não se vende o produto, mas uma prestação de serviços. Deve-se saber o

que o cliente deseja, quais os seus interesses e necessidades. É uma pena que já não tenhamos mais, como foi no início, a possibilidade de travar o câmbio na conta do nosso fornecedor de açúcar. Se fosse possível também comprar opções de compra, eu não precisaria contratar os serviços da FC Stone (Consultoria de Derivativos Agrícolas).

Conforme indicam as entrevistas, parece adequado considerar que, no mercado industrial de açúcar, os serviços de suporte têm sido utilizados como fator de diferenciação na busca de fidelizar os clientes.

5.3.4 Interações pessoais

A questão de pesquisa para este item foi: “Em decorrência da relação, as interações pessoais tendem a ser melhores?”. Principais comentários:

Mateus: Na verdade sem uma boa interação pessoal a relação nem se inicia. É muito importante que as pessoas da linha de frente tenham boa habilidade interpessoal para abrir as portas para a construção de relacionamentos mais próximos entre as empresas. De maneira geral, quando as empresas tem uma relação mais próxima, as interações tendem a ser melhores não só entre as áreas comerciais, e isto é bom, porque fortalece ainda mais o relacionamento entre as empresas.

Lucas: Nós trabalhamos para que os nossos clientes nos percebam quase como um departamento dentro de suas próprias empresas. As interações pessoais sempre tendem a melhorar em função de melhores relacionamentos, porque, se antes ocorriam mais entre as áreas comerciais, agora passam a ser mais frequentes entre as diversas áreas das empresas expandindo as ações colaborativas.

Marcos: Em um primeiro momento, o contato ocorre, principalmente, com a área de suprimentos. Na medida em que o relacionamento se torna mais próximo, existe uma aproximação natural entre diferentes áreas das organizações, em decorrência de projetos de melhorias que tendem a surgir, e que acabam envolvendo equipes multidisciplinares. Para um projeto de redução de custos logísticos, além da área comercial e da área de logística, foi necessário o envolvimento das áreas de qualidade, fiscal e financeira de cada uma das empresas.

José: O representante da usina está sempre aqui, nos visita mensalmente, dá assistência, vem saber se está tudo em ordem. A proximidade que tenho com o fornecedor de açúcar foi construída ao longo de anos.

Augusto: Na compra do açúcar, tenho um relacionamento muito próximo com o vendedor. Na questão do atendimento estou bem servido. Os relacionamentos mais duradouros promovem uma melhor aproximação entre as diferentes áreas das organizações, em decorrência de diferentes demandas que acabam surgindo.

Conforme as evidências indicadas nas entrevistas, os relacionamentos colaborativos promovem maior interação pessoal não apenas entre as áreas comerciais, mas também entre as várias áreas das organizações, comprovando o padrão previsto pelas pesquisas de Eggert, Ulaga e Schultz (2005).

5.3.5 Troca de informações entre fornecedor e cliente

A questão de pesquisa para este item foi: “A troca de informações tende a melhorar entre o fornecedor e cliente, quando existe um relacionamento colaborativo?” Principais comentários:

Mateus: Na medida em que o relacionamento se fortalece, a troca de informações se torna mais intensa e se expande para outras áreas. Já tivemos situações em que nossa área fiscal ajudou o cliente em um processo de utilização de créditos de impostos para a compra de açúcar, em outra ocasião, nossa área financeira ajudou em operações de trava cambial, e em outra oportunidade, a nossa área de qualidade proporcionou treinamentos em metodologias analíticas.

Lucas: Nós procuramos, através de um evento anual, dar subsídios sobre cenário de mercado e macroeconomia para os clientes com os quais temos relacionamentos mais próximos. Em uma palestra dada pelo professor Delfim Neto, nossos clientes gostaram de saber que boa parte dos brasileiros pertencentes às classes “D” e “E” estava migrando para a classe “C”, e isto significava, segundo o palestrante, aumento na demanda de alimentos industrializados. Na área técnica, a troca informações também tende a ser mais intensa. Recentemente, encomendamos ao ITAL um estudo que demonstrou que a substituição do açúcar líquido pelo açúcar invertido, que apresenta maior doçura relativa, permite reduzir a quantidade total de açúcares presentes em bebidas à base de soja, gerando redução de custos da ordem de quase dois milhões anuais para o cliente.

Marcos: Antes de visitar cada cliente, reviso todas as informações que considero relevantes: projeção de safra, saldo de contrato, limites de crédito disponíveis, reclamações de qualidade e assim por diante. Na medida em que temos um relacionamento mais próximo, a troca de informações melhora por duas razões: credibilidade e conhecimento das informações que cada cliente usualmente mais requisita. Os clientes mais próximos sempre fornecem importantes informações sobre os movimentos dos nossos concorrentes no mercado, oscilações na demanda dos produtos que eles produzem e até indicação de potenciais clientes.

Luís: É importante a troca de informações que temos hoje com os nossos fornecedores de açúcar sobre cenário de mercado. Em geral, tenho informações sobre os preços ofertados diariamente pelas usinas, e nossos fornecedores, uma melhor visão do cenário de safra.

Augusto: Nós vivemos de informação. Da mesma forma que procuro informações sobre tendências de mercado com os nossos fornecedores de açúcar, nossos clientes gostam de saber nossa opinião sobre os movimentos de mercado.

Emilio: Participar do evento que o nosso fornecedor de açúcar, a cada dois anos, proporciona, é sempre uma excelente oportunidade para reciclar informações sobre temas importantes como sustentabilidade e inovação. O evento também permite troca de informações entre os empresários ali presentes. No dia-a-dia, é importante saber que nosso fornecedor de açúcar está sempre disponível para fornecer informações técnicas ou de cenário de safra, quando solicitado.

As entrevistas apresentam múltiplas evidências de que os relacionamentos colaborativos promovem uma troca de informações mais intensa, comprovando o padrão previsto pelas pesquisas de pesquisas de Eggert, Ulaga e Schultz (2005).

5.3.6 Agilidade no atendimento de soluções específicas

A questão de pesquisa para este item foi: “O fornecedor tende a ser mais ágil no atendimento de soluções específicas para o cliente, em decorrência de relacionamentos colaborativos?” Principais comentários:

Mateus: Hoje, geralmente, as empresas possuem equipes enxutas em todas as áreas da organização, e se o relacionamento não é próximo, muitas vezes demandas específicas não são atendidas com a atenção necessária. Temos um caso em que as áreas fiscais foram aproximadas para solucionar um determinado problema sobre isenção de impostos. A partir daquele primeiro evento, as equipes passaram a trocar informações de forma mais intensa, com outras oportunidades de redução de custo na área fiscal sendo identificadas. A agilidade se deu pela proximidade construída entre as equipes.

Lucas: A prontidão tende a melhorar por três razões: primeiro, porque em relacionamentos mais colaborativos existe um melhor conhecimento do cliente, segundo, os canais de comunicação tendem a ser abertos e, por último, é natural que um cliente relacional seja atendido com maior prioridade do que um cliente transacional.

Marcos: Procuramos ser mais ágeis em todas as situações, mas, sem dúvida, quando temos um relacionamento mais próximo, podemos atender de forma mais eficiente, porque os canais de comunicação são mais abertos. O conhecimento mútuo também ajuda bastante: o cliente sabe das nossas limitações, e nós, das limitações do cliente.

Emilio: O atendimento do meu fornecedor de açúcar tem sido muito bom. A disponibilidade, agilidade e cordialidade com que nos atende faz diferença. Já tivemos experiência com outra usina e desistimos porque o nível de atendimento foi péssimo. A Duas Rodas (fornecedora de ingredientes), para mim, é modelo em

atendimento. Quando precisei visitar a fábrica deles em Jaraguá do Sul enviaram até um helicóptero para me buscar no aeroporto de Curitiba.

Augusto: No fundo, existe uma correlação entre todas as variáveis: a confiança promove relacionamentos colaborativos, e estes, melhor troca informações, melhor interação pessoal e agilidade na solução de problemas.

Conforme as entrevistas indicam, os relacionamentos colaborativos promovem maior agilidade na solução de problemas específicos.

5.4 Análise dos dados

5.4.1 Construto “Confiança”

Os resultados indicaram que entre as dimensões do construto confiança, conforme a escala proposta por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a benevolência operacional é considerada a mais importante para a construção de relacionamentos colaborativos no mercado industrial de açúcar do Brasil, conforme mostra o Gráfico 19.

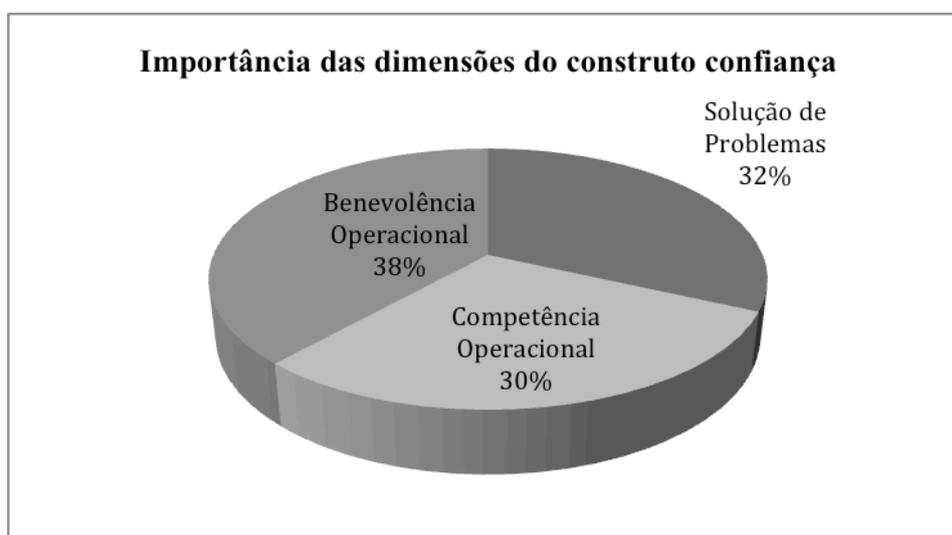


Gráfico 19. Importância das dimensões do construto “confiança”
Fonte: Original desta pesquisa.

5.4.2 Construto “Fonte de Valor Decorrente da Relação”

Os resultados indicaram que entre as dimensões do construto “fonte de valor decorrente da relação”, conforme a escala proposta por Eggert, Ulaga e Schultz (2005), a troca de informações, o atendimento ágil para soluções específicas e as interações pessoais são consideradas as dimensões de valor mais importantes para o mercado de açúcar industrial no Brasil, conforme revela o Gráfico 20.

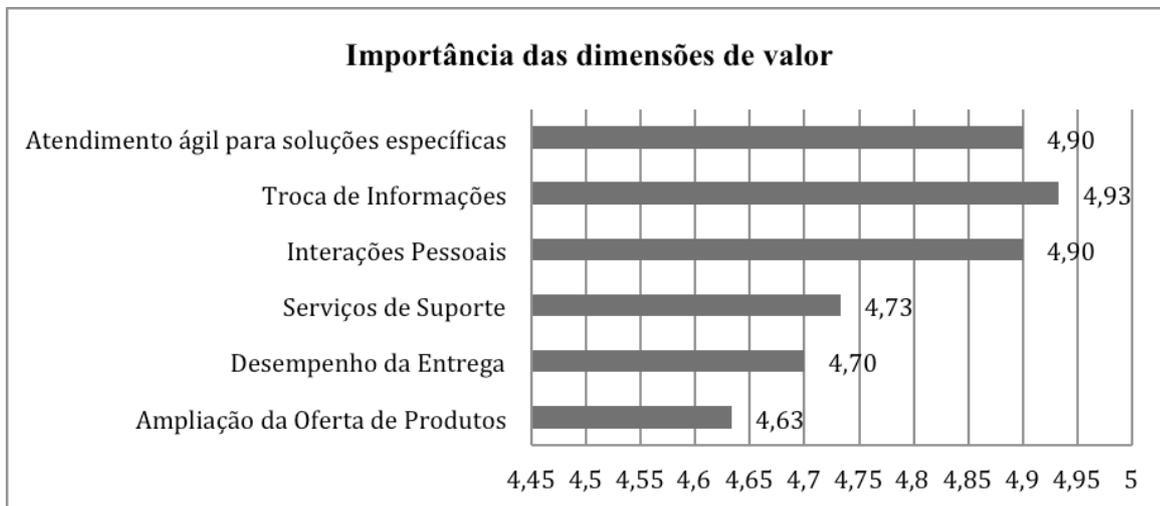
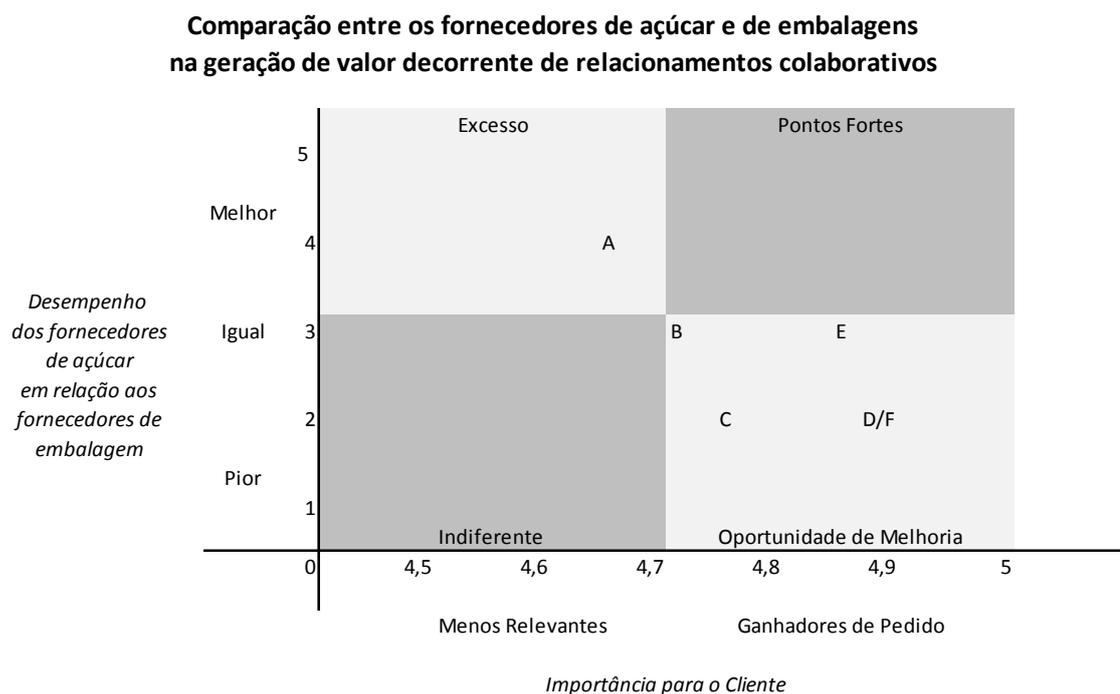


Gráfico 20. Importância das dimensões do construto “valor decorrente da relação”
Fonte: Original desta pesquisa.

5.4.3 Comparação entre os fornecedores de açúcar e de embalagens

Os resultados indicaram que o desempenho dos fornecedores de açúcar em relação aos fornecedores de embalagens foi considerado: (i) parcialmente pior, em relação às dimensões de valor de serviços de suporte, interações pessoais e atendimento ágil para soluções específicas; (ii) parcialmente melhor, em relação à ampliação da oferta de produtos; e (iii) igual, em relação ao desempenho de entrega e troca de informações.

Considerando a importância relativa de cada dimensão de valor para os clientes entrevistados, pode-se concluir que as interações pessoais e o atendimento ágil para soluções específicas são as principais oportunidades de melhoria para os fornecedores de açúcar em relação aos fornecedores de embalagens, no que tange ao valor decorrente da relação no mercado industrial de açúcar, conforme mostra a Figura 16.



Legenda: A – Ampliação da Oferta de Produtos; B – Desempenho da entrega; C – Serviços de Suporte; D – Interações pessoais; E – Troca de Informações; F – Atendimento ágil para soluções específicas.

Figura 16. Desempenho dos fornecedores de açúcar em relação aos fornecedores embalagens na geração de valor decorrente de relacionamentos colaborativos
Fonte: Original desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As múltiplas evidências indicadas pelas entrevistas confirmaram que os relacionamentos colaborativos no mercado industrial de açúcar do Brasil comprovam o padrão previsto pelas pesquisas de Eggert, Ulaga e Schultz (2005), promovendo geração de valor através da ampliação do portfólio de produtos, de melhor desempenho na entrega, de melhores serviços de suporte, de melhor troca de informações e interação pessoal e de resposta mais rápida para solução de problemas.

Em relação à ampliação do portfólio de produtos, parece adequado considerar que existe uma intensa colaboração: os fornecedores de açúcar ajudam a criar especificações tecnicamente factíveis, e os clientes indicam oportunidades de melhoria em relação ao produto e aos processos de fabricação. O melhor desempenho na entrega ocorre porque, na maioria dos casos, os relacionamentos colaborativos promovem contratos de longo prazo, permitindo, desta forma, melhor planejamento da operação e obtenção de custos mais baixos através de uma operação logística mais eficiente. Na medida em que o relacionamento se fortalece, a troca de informações e as interações pessoais tendem a se intensificar, e a melhor comunicação entre as empresas acaba permitindo a criação de uma oferta de valor superior, tanto através do desenvolvimento de melhores serviços de suporte como de maior rapidez na resposta para soluções específicas.

A etapa quantitativa da pesquisa indicou, ainda, que a troca de informações, o atendimento ágil para soluções específicas e as interações pessoais são consideradas as dimensões de valor mais importantes para o mercado de açúcar industrial no Brasil.

Em relação ao primeiro objetivo específico – analisar a estrutura competitiva do mercado industrial de açúcar do Brasil –, parece adequado considerar que, nos moldes atuais, o mercado industrial de açúcar no Brasil apresenta alta rivalidade entre os seus

competidores, baixo poder de negociação dos fornecedores, elevado poder dos compradores, elevada ameaça de novos entrantes e baixa ameaça de produtos substitutos.

Em relação ao segundo objetivo específico – investigar as principais variáveis promotoras da confiança –, as entrevistas confirmaram que a solução de problemas, competência operacional e benevolência operacional promovem a confiança entre fornecedores e clientes, comprovando o padrão previsto pelas pesquisas de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), indicando, na etapa quantitativa, que a benevolência operacional é considerada a principal variável promotora da confiança.

Os resultados conclusivos desta pesquisa foram limitados pelo setor e pela região geográfica abordados. Por serem específicos, não permitiram a extrapolação para outros setores e, inclusive, para o mesmo setor em outra localização.

A contribuição teórica da presente pesquisa estende-se a uma reflexão exploratória sobre as dimensões de valor decorrentes de relacionamentos colaborativos no mercado industrial brasileiro, com foco na geração de valor sugerido por Eggert, Ulaga e Schultz (2005). Com o objetivo de aprofundar a análise, sugere-se uma pesquisa quantitativa pautada na proposta da busca de um maior entendimento sobre a incidência e prevalência do valor decorrente dos relacionamentos colaborativos, em função dos diferentes segmentos da indústria de alimentos e bebidas.

REFERÊNCIAS

- Achrol, R., Reve, T., & Stern, L. (1983). The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47(4), 55-67.
- Aktouf, O. (2002). Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 43-53.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Market Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, J., Jain, C., & Chintagunta, P. (1993). Customer value assesment in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3-29.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. Edition). Chicago: R. D. Irwin.
- Baer, W. (2002). *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel.
- Balestrin, A., Verchoore, J., & Reyes, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J., & Hesterley, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. (3a ed., S. Yamamoto, Trad.). São Paulo: Prentice Hall. (Obra original publicada em 2006).
- Baxter, R. (2009). Reflective and formative metrics of relationship value: a commentary essay. *Journal of Business Research*, 62(12), 1370 - 1377.
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business to business buyer-seller relationships: an intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Manager*, 33(6), 491-500.
- Bengtson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004/2006). *A economia da estratégia*. (3 ed., R. Valdez, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2004).
- Birchal, S. O. (2012). *Empresa e indústria alimentícia no Brasil*. Acesso em 26 de Janeiro de 2013, disponível: <http://www.ceae.ibmecmg.br/wp/wp17.pdf>
- Blankenburg, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A multistage model of customers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bonoma, T., & Shapiro, B. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, May-Jun, (Reprint), 1-8.
- Boscolo, M. (2003). Sucroquímica: síntese e potencialidades de aplicações de alguns derivados químicos de sacarose. *Química Nova*, 906-912.
- Bruyne, P., Herman, J., & Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Buvik, A., & Andersen, O. (2002). The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer-seller relationships. *Journal of International Marketing*, 10,(1), 1-24.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.
- Carolo, A. (2012). Etanol de cana é superior ao de milho e beterraba. *Revista Canamix*, 5(47) 38 - 39.
- Centro de Tecnologia Canavieira (CTC). (2013). Fonte: <http://www.ctc.com.br> .
- Christopher, M. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. (2a ed., M. Silva, Trad.). São Paulo: Thomson Learning. (Obra original publicada em 2006).
- Claro, D., & Claro, P. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 68-79.
- Companhia Nacional de Abastecimento. (2012). *Boletim Informativo C212: Acompanhamento de safra brasileira: cana-de-açúcar, primeiro levantamento*. Recuperado em 31 março, 2013, de <http://www.mapa.gov.br>
- Copersucar. (2012). *Estimativa de Safra*. São Paulo.
- Copersucar. (2013). Acesso em 31 março, 2013, disponível: <http://www.copersucar.com.br>

- Copersucar. (2013). *Copersucar*. Acesso em 31 março, 2013, disponível: <http://www.copersucar.com.br>
- Corrêa, A. L., & Raíces, C. (2005). *Derivativos agrícolas*. São Paulo: Editora Globo S.A.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2008). *Administração de produção e operações*. (2a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Datamark. (2013). *Datamark*. Acesso em 2013, disponível: <http://www.datamark.com.br>
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry and public policy. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 1 - 9.
- Du Gay, P., & Salaman, G. (1992). The culture of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5), 614-633.
- Duarte, M., & Davies, G. (2004). Trust as a mediator of channel power. *Journal of Marketing Channels*, 11(2), 77-102.
- Dunham, F. B., Bomtempo, J. V., & Fleck, D. L. (2011). A estruturação do sistema de produção e inovação sucroalcooleiro como base para o Proálcool. *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1), 35-72.
- Durkheim, E. (1985). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Nacional. OK
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2005). Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Institute for the study of business markets. ISBM Report 9 - 2005*, Working Paper.
- Eisenhardt, K., & Sull, D. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116.
- FAO. (2013). *Global Information System on Water Agriculture*. Acesso em 27 fevereiro, 2013, disponível: Food and Agriculture Organization of the United Nations: www.fao.org/nr/water/aquastat/data
- Fausto, B. (2012). *História do Brasil*. (14a ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). (2010). *Brasil Food Trends 2020*. São Paulo: FIESP.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Godoy, S. A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Goi, C. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
- Gordinho, M. C. (2010). *Do Álcool ao Etanol: Trajetória Única*. São Paulo: Terceiro Nome.
- Granovetter, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *Revista de Administração de Empresas*, 6(1).
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4 -20.
- Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 58(2), 1-19.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: developing long term interactive relationship. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 187-200.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62.
- Hawkins, T. G., Beyerlein, M. M., & Wittmann, C. M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier. *Industrial Marketing Management*, p. 37 - 47.
- Heide, J., & Stump, R. (1995). Performance implications of buyer-seller relationships in industrial markets: a transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, 32, 57-66.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). Califórnia: Sage Publications.
- IBGE. (1 de Janeiro de 2013). *IBGE*. Acesso em 1 de Janeiro de 2013, disponível em IBGE: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). Acesso em 3 de Fevereiro de 2013, disponível em IBGE: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>

- ISO. (2012). Sugar Year Book. Londres: International Sugar Organization - ISO.
- Itaú BBA. (2012). *Açúcar e Alcool*. Acesso em 27 de dezembro de 2012, disponível: Ministério da Agricultura e Reforma Agrária: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool/21RO/App_Itau_A%C3%A7%C3%BAcar.pdf.
- Itaú BBA. (Agosto de 2012). *Panorama do Setor de Açúcar e Alcool*. Acesso em 28 dezembro 2012, disponível: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Acucar_e_alcool.
- Kalafatis, S. (2000). Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 215-228.
- Kluyver, C., & Pearce II, J. (2007). *Estratégia: uma Visão Executiva*. (2.ed., M. Rosemberg, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 2006).
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. (C.Bazán, Trad.). São Paulo: Futura. (Obra original publicada em 1999).
- KPMG. (2001). *Fusões e Aquisições: Análise dos Anos 90*. São Paulo.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Services Sciences*, 1(2), 172-198.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, (Jul-Aug), 45-60.
- Lusch, R., & Brown, J. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in market channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Lüdke, M., & André, M.A. (1996). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU. OK
- Magretta, J. (2002). Why business model matter? *Harvard Business Review*, (May) 86-92.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Porto: Bookman, 2001.
- Marconi, M.A., & Lakatos (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.). São Paulo, Atlas.
- Martins, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006. OK
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How much does industry matter really? *Strategic Management Journal*, (18)15-30. OK
- McKenna, R. (1999). *Marketing de Relacionamento*. (Outras Palavras, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1991).

- Metcalf, L. E, Frear, C. R, & Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, v. 26, n. 2
- Miguel, P., & Salomi, G. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookma.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards de 21 st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.
- Moreira, J. C. (1989). *Marketing Industrial*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Moreira, J. C. (2004). Seleção de clientes uma proposta de futuro. *Revista de Marketing Industrial*, (25), 6-14.
- Moreira, J. C. (2009). *Foco do cliente: o cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa*. São Paulo: Gente.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nascimento, M. M. (2006). Gestão da base de clientes e a importância da agenda comportamental. *Marketing Industrial*, (39), 28- 32.
- Nascimento, M. M. (2008). Marketing Industrial no Agronegócio. *Marketing Industrial*, 14(42), 28 - 31.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(3), 2º sem. 1996. Disponível: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>.
- Neves, M. F., & Conejero, M. A. (2010). *Estratégias para a Cana no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. T., Esquiaveto, M. M., & Silva, J. F. (2007). Impacto dos itens da especificação do açúcar na indústria alimentícia. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 27, 99 - 102.
- Oliver, L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460.

- Padula, G., & Dagnino, G. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2005). E-S-Qual: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Pennington, N., & Baker, C. (1990). *Sugar: A User's Guide to Sucrose*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pereira, M. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pilai, K., & Sharma, A. (2003). Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, 32(8), 643-651.
- Pogetti, L. (2008). *Perspectivas de evolução da indústria alcooleira brasileira*. (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Popovic, D. (2006). Modelling the marketing of high-tech start-ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 260-276.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April, 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (E. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1985).
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, (nov.-dec.), 61-87.

- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2. ed., E. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1980).
- Porter, M. (2007). Expomanagement HSM 2007. *Total strategy: do planejamento à implementação*. São Paulo, SP, Brasil.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, January*, 79-93.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68(3)*, 79-91.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Intecative Marketing, 18(3)* 5-14.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing, 30(2)*, 19-30.
- Reuter, V. (1986). What good are value analysis programs? *Business Horizons, 29*, 73-79.
- Ribeiro, A. (2008). Gestão de valor em mercado Business to Business em época de incertezas. *DOM, 95-105*.
- Ribeiro, A., Souza, D., Damásio, L., & Brashear, T. (2006). *A criação de valor em relacionamentos colaborativos*. (Relatório de Pesquisa RP 0605/2006), Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. (E. Pererira, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil Ltda. (Obra original publicada em 2001).
- Rocha, A., & Luce, F. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas, 16(3)* 87-93.
- Rumelt, R. (2011). *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. (L. Abramowicz, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier (Obra original publicada em 2011).
- Sacomano, M., & Truzzi, O. (2009). Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: *Gestão de Produção, 16(4)*, 598-611.
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, 9*, 49-87.

- Sharma, A., Tzokas, N., & Saren, M. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing: insights from business salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.
- Sheth, J. (1976). Buyer-seller interaction: a conceptual framework. *Advances in Consumer Research*, 3(8), 382-386.
- Silva, A. B., Godoy, S. A., & Andion, C. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Silva, J. M.; Silveira, E. S. (2003). *Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas*. Juiz de Fora: JuizForana.
- Siqueira, P. d., & Castro Júnior, L. G. (2011). Fusões e Aquisições das Unidades Produtivas e da Agroindústria de Cana-de-Açúcar no Brasil e nas Distribuidoras de Alcool Hidratado Etílico. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 709-735. OK
- Siqueira, P. H., & Castro, L. G. (2011). Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 48(4), 709-735.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Soares, A. R. (2000). *Um século de economia açucareira: evolução da moderna agroindústria do açúcar em São Paulo, de 1877 a 1970*. São Paulo: Clíper.
- Soong, T. (1986). *Modelos probabilísticos em engenharia e ciências*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Souto Maior Filho, J. (1984). Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 146-149.
- Souza, M. T.; Silva, M. D; Carvalho, R. (2010). *Revisão integrativa: o que é e como fazer?* São Paulo: Einstein, 2010. Acesso em 15 janeiro 2013. <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf>.
- Stern, W., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Sun-Tzu. (2010). *A arte da guerra*. (2. Ed. 2012, J. Pely. Trad.). São Paulo: Super News. (Obra original em Inglês de Lionel Giles publicada em 1910).
- Szigan, W. (2000). *Indústria brasileira: origens e desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec / Editora da Unicamp.
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB.

- Teodósio, A. S. (2000). Estudo de caso: um resgate do conceito e de suas potencialidades. *Vertente*, 2(4), 31-38.
- Tinoco, M., & Ribeiro, J. (2007). Uma nova abordagem para a modelagem das relações dos clientes de serviços. *Produção*, 17(3), 454-470.
- Uлага, W. (2001). Customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, (30), 315 - 319.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119-136
- UNICA. (2013). <http://www.unica.com.br/documentos/apresentacoes>. Acesso em 27 de fevereiro de 2013, disponível em UNICA.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, January, (68), 1-17.
- Vecchi, A., & Luce, F. (2001). As consequências comportamentais da qualidade em serviços: um caso no B2B. *Anais do XXV ENANPAD*.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Vian, C. d., & Quintino, D. D. (2007). Crítica à teoria dos mercados futuros à luz do desenvolvimento recente dos contratos futuros de açúcar e álcool da BM&F. *Pesquisa & Debate*, 307-328.
- Webster, F. (1991). *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Webster, F. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, (October), 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984). A resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wilson, D. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wind, Y., & Cardozo, R. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(2), 153-66.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed., A.Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009).

ANEXOS

Anexo 1

Roteiro de Entrevista

1. Informações do entrevistado:

Nome: _____

Empresa: _____

Telefone: _____ Cidade/ UF: _____

Data da entrevista: _____ Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de relacionamento da empresa com o principal fornecedor de açúcar: _____

2. Como o Senhor (Senhora) classifica o relacionamento da sua empresa com o seu fornecedor (cliente) de açúcar?

3. Na sua opinião quais são os fatores ou variáveis que podem promover ou fortalecer a confiança entre fornecedores e clientes?

Construto	Variáveis a serem observadas
Confiança	<p>Solução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu confio nas informações oferecidas pelos funcionários do fornecedor-cliente. • Os funcionários do cliente ou do fornecedor conhecem os produtos comercializados e sabem me informar sobre eles. <p>Competência Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor entrega as mercadorias corretamente ou o cliente passa corretamente os seus pedidos. • Eu tenho confiança nos produtos comercializados. <p>Benevolência operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O cliente faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O fornecedor-cliente é uma empresa correta.

4. O Senhor (Senhora) acredita que o tipo de relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem promovido uma melhor qualidade e ampliação da oferta de produtos?

5. O Senhor (Senhora) acredita que o tipo de relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem promovido um desempenho na entrega? De que forma?

6. O Senhor (Senhora) acredita que o tipo de relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem promovido melhores serviços de suporte? Quais tipos de serviços?

7. O Senhor (Senhora) acredita que o tipo de relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem promovido uma melhor interação pessoal? É mais fácil trabalhar com o seu fornecedor (cliente)? Passam uma sensação de que são importantes?

8. O Senhor (Senhora) acredita que o tipo de relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem promovido uma melhor troca de informações? De que forma?

9. O Senhor (Senhora) acredita que em decorrência do relacionamento que a sua empresa possui hoje com o seu fornecedor (cliente) tem existe maior agilidade no atendimento de soluções específicas ao cliente?

Anexo 2**Questionário – “Fornecedores de Açúcar”**

1. Informações do entrevistado:

Nome: _____

Empresa: _____

Telefone: _____ Cidade/ UF: _____

Data da entrevista: _____ Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de relacionamento da empresa com o principal fornecedor de açúcar: _____

2. O Senhor (Senhora) considera que possui um relacionamento colaborativo com os seus principais clientes?

(1) Sim.

(2) Não. (Encerrar a entrevista)

3. Considerando as definições conforme tabela abaixo:

Construto	Variáveis observadas
Confiança	<p>Solução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu confio nas informações oferecidas pelos funcionários do fornecedor-cliente. • Os funcionários do cliente ou do fornecedor conhecem os produtos comercializados e sabem me informar sobre eles. <p>Competência Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor entrega as mercadorias corretamente ou o cliente passa corretamente os seus pedidos. • Eu tenho confiança nos produtos comercializados. <p>Benevolência operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O cliente faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O fornecedor-cliente é uma empresa correta.

Qual a importância, em termos percentuais, você atribui a cada uma das variáveis de forma que o somatório resulte em 100%?

Solução de Problemas: _____ %

Competência Operacional: _____ %

Benevolência Operacional: _____ %

4. Como o Senhor (Senhora) classifica a geração de valor decorrente do relacionamento com o seu cliente em relação às seguintes dimensões:

4.1. Ampliação da oferta de produtos:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.2. Melhoria do desempenho da entrega:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.3. Melhores serviços de suporte:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.4. Melhoria das interações pessoais:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.5. Melhoria da troca de informações entre fornecedor e cliente:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.6. Melhoria na agilidade ao atendimento de soluções específicas para o cliente:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

Anexo 3**Questionário – Clientes de Açúcar**

1. Informações do entrevistado:

Nome: _____

Empresa: _____

Telefone: _____ Cidade/ UF: _____

Data da entrevista: _____ Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de relacionamento da empresa com o principal fornecedor de açúcar: _____

2. O Senhor (Senhora) considera que possui um relacionamento colaborativo com o seu principal fornecedor de açúcar?

(1) Sim.

(2) Não. (Encerrar a entrevista)

3. Considerando as definições conforme tabela abaixo:

Construto	Variáveis observadas
Confiança	<p>Solução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu confio nas informações oferecidas pelos funcionários do fornecedor-cliente. • Os funcionários do cliente ou do fornecedor conhecem os produtos comercializados e sabem me informar sobre eles. <p>Competência Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor entrega as mercadorias corretamente ou o cliente passa corretamente os seus pedidos. • Eu tenho confiança nos produtos comercializados. <p>Benevolência operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O cliente faz o que é certo caso surja algum problema com seus clientes. • O fornecedor-cliente é uma empresa correta.

Qual a importância, em termos percentuais, você atribui a cada uma das variáveis de forma que o somatório resulte em 100%?

Solução de Problemas: _____ %

Competência Operacional: _____ %

Benevolência Operacional: _____ %

4. Como o Senhor (Senhora) classifica a geração de valor decorrente do relacionamento com o seu fornecedor em relação às seguintes dimensões:

4.1. Ampliação da oferta de produtos:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.2. Melhoria do desempenho da entrega:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.3. Melhores serviços de suporte:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

4.4. Melhoria das interações pessoais:

POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE	MUITO IMPORTANTE	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

5. O Senhor (Senhora) considera que possui um relacionamento colaborativo com o seu principal fornecedor de embalagem?

(1) Sim.

(2) Não. (Encerrar a entrevista)

6. Como você avalia o seu principal fornecedor de açúcar em relação ao seu fornecedor de embalagem em relação aos seguintes itens:

6.1. Ampliação da oferta de produtos:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

6.2. Melhoria do desempenho da entrega:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
------	--	-------	--------	--

TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

6.3. Melhoria dos serviços de suporte:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

6.4. Melhoria das interações pessoais:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

6.5. Melhoria da troca de informações entre fornecedor e cliente:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5

6.6. Melhoria na agilidade ao atendimento de soluções específicas para o cliente:

PIOR		IGUAL	MELHOR	
TOTALMENTE	PARCIALMENTE	APROXIMADAMENTE	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
1	2	3	4	5