

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Caracterização e Análise de Alianças Estratégicas: Um
estudo de caso em uma empresa sucroalcooleira**

Rafael Portela Cassorielo

TCC-EP-97-2013

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Caracterização e Análise de Alianças Estratégicas: Um
estudo de caso em uma empresa sucroalcooleira**

Rafael Portela Cassorielo

TCC-EP-97-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação ao curso de graduação em Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.
Orientador: Prof. Dr. Danilo Hisano Barbosa

**Maringá - Paraná
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais e irmãos pelo apoio incondicional durante minha formação acadêmica. A minha namorada que esteve presente desde o início me incentivando a sempre seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de cursar esta graduação estando presente em todos momentos de minha trajetória.

Agradeço a meus pais por todo amor, carinho e dedicação. Pela educação e valores morais sendo sempre exemplos de integridade e caráter. Por sempre me apoiarem em qualquer decisão desde a primeira, e mais difícil, de sair de casa pra cursar a graduação.

Aos meus irmãos e cunhados, que foram diretamente responsáveis pelo meu ingresso em uma faculdade estadual e pelo constante apoio e conselhos nos anos de graduação.

À minha namorada, que esteve comigo desde o início da graduação, por todo apoio e afeto sempre me dando forças nos momentos ruins e tornando as conquistas mais especiais.

À toda minha família que me proporcionou, desde palavras encorajadoras, até momentos de alegria e descontração que me deram forças pra sempre seguir em frente.

Ao Prof. Danilo, meu orientador, por todo apoio durante o desenvolvimento deste trabalho. Pela paciência e conhecimentos transmitidos que foram essenciais nesta jornada.

Aos amigos que fiz durante minha graduação e espero levar para o resto da vida. Todas conversas, risadas e apoio que, de alguma forma, amenizaram as dificuldades.

Aos mestres que foram essenciais na minha formação acadêmica, especialmente aos que tomaram o cuidado de ensinar muito mais do que os programas das disciplinas especificavam.

RESUMO

O setor sucroenergético brasileiro passa por uma crise desde 2008. Para enfrentar esta situação, muitas empresas tem buscado amenizar os efeitos da crise e aumentar sua competitividade no mercado e, neste contexto, organizações tem optado por alianças estratégicas. O presente trabalho promove um estudo caracterizando alianças estratégicas firmadas por uma usina de álcool e açúcar que atua no interior do estado de São Paulo. Como metodologia de pesquisa utilizou-se estudo de caso com enfoque qualitativo e a coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com base na pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema. Os resultados da pesquisa evidenciaram aspectos da integração externa da Usina com um fornecedor de sua principal matéria, a cana-de-açúcar, e um cliente direto, que atua na cadeia como distribuidor de combustíveis. A pesquisa concluiu que as parcerias firmadas entre os agentes supracitados podem ser consideradas plenas com compartilhamento de riscos, produtos e informações. Outro aspecto que a pesquisa denotou refere-se ao caráter informal através do qual as parcerias estudadas foram firmadas e administradas.

Palavras-chave: Gestão de alianças, sucroalcooleiro, sucroenergético, logística, cadeia de suprimentos.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | x |
| LISTA DE TABELAS..... | xi |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... | xiii |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 2 |
| 1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS | 4 |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> | 4 |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 4 |
| 1.4 MÉTODO DE PESQUISA..... | 4 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 7 |
| 2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS..... | 7 |
| 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... | 9 |
| 2.3 OS ELEMENTOS CULTURAIS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE ALIANÇAS | 12 |
| 2.4 EXEMPLO DE ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE ALIANÇAS EM UM AMBIENTE DE CADEIA DE SUPRIMENTOS | 14 |
| 3 ESTUDO DE CASO | 18 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS..... | 18 |
| 3.2 INTEGRAÇÃO EXTERNA E GESTÃO DE ALIANÇAS ENTRE FORNECEDOR F – USINA U – CLIENTE C | 22 |
| 3.3 RELAÇÃO USINA X CLIENTE..... | 24 |
| 3.4 RELAÇÃO USINA X FORNECEDOR..... | 26 |
| 3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 27 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 29 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. AGENTES DO ABASTECIMENTO | 3 |
| FIGURA 2. METODOLOGIA DA PESQUISA | 5 |
| FIGURA 3. CADEIA DE SUPRIMENTOS TÍPICA | 8 |
| FIGURA 4. OS ELEMENTOS CULTURAIS DA COLABORAÇÃO NA SCM | 13 |
| FIGURA 5. ESTRUTURA DA ENTREVISTA | 15 |
| FIGURA 6. RELAÇÕES ENTRE FORNECEDOR, USINA E CLIENTE | 18 |
| FIGURA 7. PRODUÇÃO DA USINA ESTIMADA PARA 2013 | 20 |
| FIGURA 8. QUANTIDADE DE CANA-DE-AÇÚCAR COLHIDA POR SAFRA | 21 |
| FIGURA 9. NÍVEIS DA CADEIA DE SUPRIMENTO..... | 23 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 - VIABILIDADE DE EMISSÃO DE CONTRATO | 12 |
| TABELA 2 - IMPORTÂNCIA DO CONTRATO NA ALIANÇA (PARA FABRICANTES-FORNECEDORES DE MATERIAIS) | 16 |
| TABELA 3 - FATORES CHAVES PARA SUCESSO NAS ALIANÇAS (PARA FABRICANTES- FORNECEDORES DE MATERIAIS) | 16 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------|---|
| ANP | Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis |
| ATR | Açúcar Total Recuperável |
| TOC | Teoria das restrições |
| TQC | Controle da Qualidade Total |
| CSMP | Council of Supply Management Professionals |
| km | Quilômetro |
| ton | Tonelada |
| m ³ | Metros cúbicos |
| SECEX | Secretaria de Comércio Exterior |
| MAPA | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento |

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar. Na safra 2009/2010 foram processadas 605 milhões de toneladas de cana-de-açúcar ocupando, em 2009, uma área de 8,51 milhões de hectares, ou 2,5% do total de área cultivável do Brasil. A região centro-sul do país processa, aproximadamente, 85% da moagem do país sendo o estado de São Paulo, individualmente, responsável por mais de 60% deste volume (UNICA, 2010).

Economicamente falando, o setor sucroenergético é um dos maiores geradores de empregos do país contabilizando, em 2008, aproximadamente 1,28 milhões de empregos formais. Estima-se que, para cada emprego direto, 2 empregos indiretos são gerados. Desta forma o setor atinge à marca de 3,85 milhões de pessoas alocadas a empregos relacionados à cana-de-açúcar (UNICA, 2010).

Entre 2000 e 2008, período de maior expansão do setor, as lavouras do país expandiam-se a uma taxa de crescimento de 10% ao ano. Entre os fatores que proporcionaram este crescimento, estavam a introdução dos chamados carros flex no mercado interno e um apelo crescente por todo o mundo pelo uso de combustíveis renováveis. As exportações de etanol chegaram a 2,4 bilhões de dólares em 2008. Após atingir o ápice de crescimento neste ano, o setor passou por uma reviravolta (ITV, 2011).

Apesar dos números impressionantes do setor sucroalcooleiro, uma crise deflagrou-se encadeada pela crise mundial de 2008. Os produtores foram pegos descapitalizados e estima-se que um terço do setor mergulhou em dificuldades financeiras. Por este motivo, a expansão do setor perdeu força e sua taxa de crescimento caiu para 3% ao ano (ITV, 2011).

Com a crise se deflagrando em 2008, os resultados da mesma foram sentidos em 2011, dada as condições próprias da cana-de-açúcar que só pode ser colhida 2 anos após seu plantio. Em 2009 e 2010, o setor foi alimentado por safras anteriores a 2008. Em 2011, o país, que sempre se destacara no cenário mundial como produtor de etanol, precisou importar 1.136.980 m³ do produto. Este volume foi, majoritariamente, importado dos Estados Unidos e denotou o momento difícil pelo qual o setor passava. (ITV, 2011).

Neste momento de crise, muitas empresas tiveram de passar por reestruturação, tanto financeira quanto organizacional, para superarem o momento de dificuldade. As gestões tiveram de ser repensadas e muitas empresas passaram a buscar mecanismos para enfrentar a crise (ITV, 2011).

Algumas empresas, visando minimizar a crise, tem optado por alianças estratégicas. O presente trabalho objetivou caracterizar as relações de aliança estratégica estabelecidas por uma usina do setor sucroalcooleiro que, como várias empresas do setor, passaram por dificuldades após a crise deflagrada em 2008.

1.1 Justificativa

De acordo com Antunes (2008), a competição, nos mercados internacionais e nacionais, tem aumentado, dando origem a uma “pressão competitiva”. Este fato tem lançado as empresas em busca de mais eficiência nas suas operações e processos de gestão.

Para Bertaglia (2003), uma boa administração da cadeia de suprimentos pode significar uma vantagem competitiva para uma organização uma vez que pode significar reduções de custos e uma resposta mais veloz das empresas às necessidades do mercado.

Dada a instabilidade econômica verificada no setor, Doz e Hame (1998) afirmam que a identificação dos benefícios da parceria é essencial para manutenção da mesma, e que estes benefícios podem ser evidenciados mesmo diante de crises ou ameaças competitivas.

A motivação do presente trabalho foi caracterizar a integração externa de três empresas que atuam na cadeia de suprimentos do álcool destacando o papel de cada uma na cadeia.

Para entendimento da cadeia de suprimento do álcool, tem-se, na Figura 1, os agentes do abastecimento apontados pela ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – que é o órgão governamental responsável pela regulamentação do setor. O presente estudo permeou, na cadeia estudada, entre fornecedores e distribuidores.



Figura 1. Agentes do Abastecimento
Fonte: ANP Boletim Técnico, 2013

1.2 Definição e delimitação do problema

Nos trabalhos sobre alianças, verifica-se uma predominância por trabalhos que estudam como e porque as alianças são formadas. Desta maneira, explora-se a motivação do estabelecimento das parcerias e seus objetivos. O maior desafio das alianças é tornar acordos e arranjos cooperativos em relacionamentos produtivos. Em estágios iniciais, uma aliança pode ser uma experiência desafiadora para as empresas pois seu contexto inicial raramente promove cooperação (KELLY, SCHAAN; JONCAS, 2002).

Neste contexto, este trabalho estuda as relações de uma usina de álcool e açúcar com um fornecedor e um cliente direto almejando verificar se estas relações já estabelecidas caracterizam-se como alianças ou se, ao menos, possuem características próprias de alianças estratégicas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Caracterizar e analisar a relação entre os membros de uma cadeia de suprimentos sucroalcooleira sob o recorte analítico da teoria de gestão de alianças estratégicas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre gestão da cadeia de suprimentos e alianças estratégicas;
- Realizar a coleta de dados envolvendo três agentes de uma cadeia de suprimentos típica do setor sucroalcooleiro;
- Analisar os resultados da coleta de dados de acordo com os parâmetros levantados na revisão bibliográfica;

1.4 Método de pesquisa

Para desenvolvimento do presente trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória qualitativa que, segundo Gil (2010), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torna-lo mais explícito. Esta modalidade deve ser escolhida para temas pouco explorados, o que torna a formulação de hipóteses mais difícil.

Para caracterização do objeto de estudo realizou-se um estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.20), o estudo de caso permite uma investigação quando se quer preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Gil (2010) afirma que a principal utilidade do estudo de caso denota-se em pesquisas exploratórias.

Para coleta de dados do estudo de caso utilizou-se entrevistas semi-estruturadas. Triviños (1987) pontua:

“Entende-se por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem informações do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do

foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987 p. 146)

Triviños (1987) afirma ainda que um mesmo sujeito pode ser submetido a várias entrevistas objetivando desta maneira maximizar a captação de informações além de permitir uma avaliação das variações de respostas em diferentes momentos.

A pesquisa foi dividida em seis fases conforme a exposto na Figura 2.

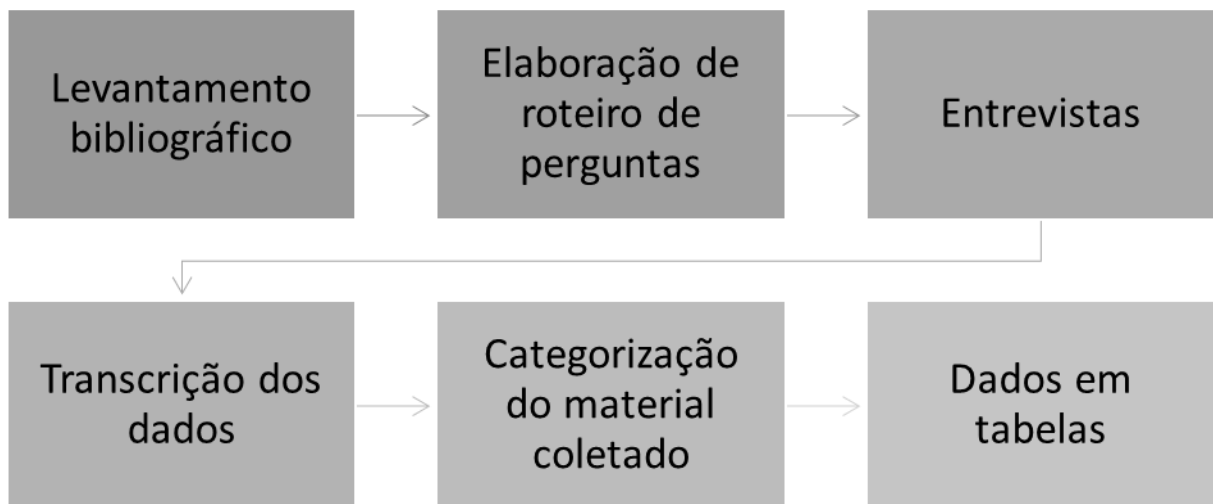


Figura 2. Metodologia da pesquisa

Na primeira fase da pesquisa, desenvolveu-se o levantamento e a análise de material bibliográfico sobre os temas gestão da cadeia de suprimentos e gestão de alianças estratégicas. Nesta etapa verificou-se uma grande escassez de material sobre o tema de gestão de alianças.

Para conclusão da revisão da literatura, artigos e publicações de outros países foram utilizados. Nesta etapa objetivou-se promover um estudo sobre os temas abordados, e a elaboração de um roteiro de perguntas para guiar a coleta de dados do estudo de caso.

Após a elaboração do roteiro de perguntas, passou-se à coleta de dados através das entrevistas. Dado o objetivo do presente trabalho, a amostragem utilizada foi intencional. Foram realizadas ao todo 4 entrevistas de aproximadamente 2 horas cada uma. O representante da empresa que foi entrevistada desempenha papel de diretor na mesma. A

primeira entrevista objetivou a caracterização das empresas. O Anexo 1 traz o roteiro utilizado nesta etapa. Nas outras 3 entrevistas, aplicou-se o questionário (Anexo 2) visando caracterizar as relações de aliança estabelecidas na integração externa das empresas da cadeia.

Após coleta, os dados levantados foram transcritos. Fez-se um resumo de todo material coletado e as informações foram categorizados de acordo com o elo analisado e o parâmetro abordado. Após esta categorização, os dados da pesquisa foram relacionados em tabela comparando as relações estudadas sob parâmetros estabelecidos na revisão da literatura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda os principais conceitos utilizados nesta pesquisa em Gestão de Alianças Estratégicas. Serão abordados os temas: Gestão de Cadeias de Suprimentos e Gestão de Alianças Estratégicas.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Segundo Ballou (2001), logística é um conjunto de atividades funcionais em que matéria-prima é convertida em produto acabado aumentando assim o seu valor aos olhos do consumidor. A missão da logística consiste em “[...] dispor a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa” (BALLOU, 2001 apud CSMP, p. 21).

Na literatura encontra-se as seguintes definições de logística:

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar a maneira eficiente o fluxo e a armazenagem dos produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES, 2007, p. 35).

“O processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de se adaptar às necessidades do cliente” (SIMCHI-LEVI et al, (2000), p. 28).

Analisando as definições apresentadas, afere-se que a logística atua antes que o produto chegue ao consumidor final, uma vez que para tal, o produto deve percorrer a sequência de fases da manufatura. Isto se dá pelo fato de que geralmente a fonte de matéria-prima, a fábrica e os pontos de venda nem sempre estão localizados no mesmo ponto geográfico (BALLOU, 2001).

O trajeto da matéria-prima compreendido entre as fontes de matéria-prima, passando pela fábrica dos componentes, pela manufatura do produto, pela rede de distribuição até o consumidor final constitui a cadeia de suprimentos. A Figura 3 traz a divisão de uma cadeia de suprimentos típica desde Fornecedores de matéria-prima até o consumidor final (NOVAES, 2007).

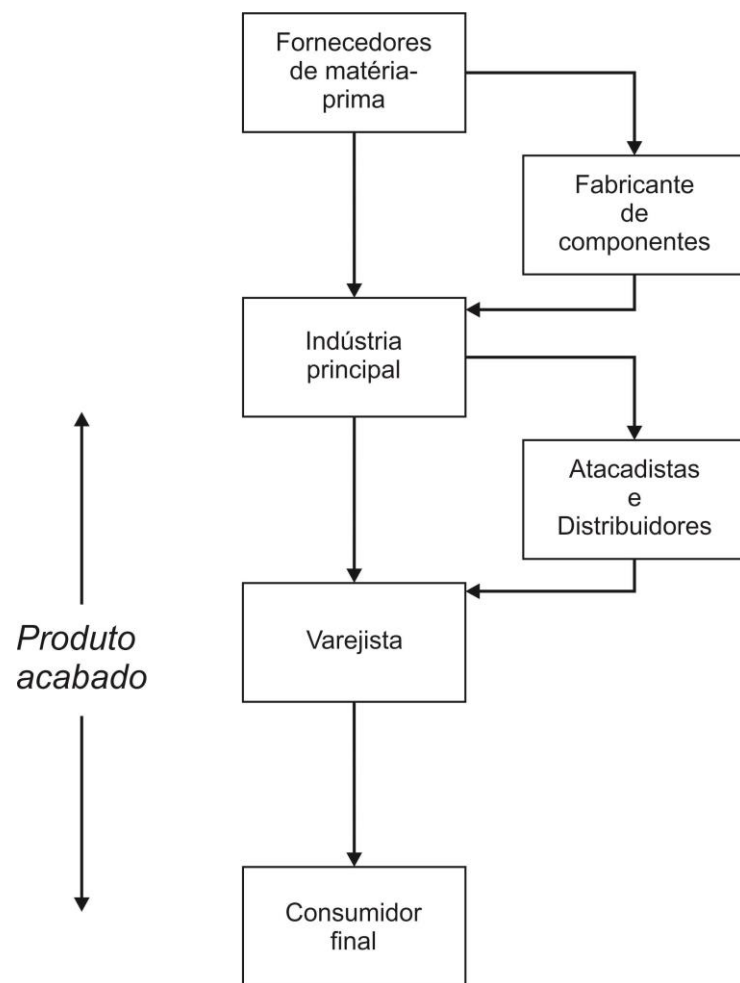


Figura 3. Cadeia de Suprimentos típica
Fonte: Novaes, 2007

Simchi-Levi et al (2000) define cadeia de suprimentos como:

“Um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no

tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado” (SIMCHI-LEVI ET AL., 2000 p. 27).

Uma cadeia de suprimentos é, por natureza, dinâmica com fluxo constante de informações, produtos e fundos em diferentes estágios. Em uma cadeia de suprimentos típica estes estágios podem ser: clientes, varejistas, atacadistas, fabricantes, fornecedores de componentes ou matéria-prima. O fluxo de informação entre dois estágios é bidirecional e pode ser controlado por um dos estágios envolvidos ou um intermediário (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Dessa forma, ao expandir o conceito de logística além da estrutura da empresa para envolver clientes e fornecedores, as partes envolvidas no processo logístico obtêm benefícios como produtividade dos ativos, eficiência operacional, eficiência de custo e maior valor para o cliente. Para aqueles que adotam uma perspectiva ampliada da logística e da integração da cadeia de suprimentos, a logística é uma das iniciativas estratégicas mais importantes. Neste sentido de integração, as empresas geralmente desenvolvem alianças estratégicas na área de logística (CHOPRA; MEINDL, 2011).

2.2 Alianças Estratégicas

Alianças estratégicas entre empresas são fenômenos onipresentes. Sua proliferação tem conduzido um grande suporte de pesquisas por estudiosos de estratégia e organizações, que tem investigado algumas de suas causas e consequências (GULATI, 1998). Nos últimos anos, milhares de *joint ventures* e outros tipos de alianças tem sido estabelecidos mundo afora (BAMFORD; ERNST; FUBINI, 2004).

Embora essas alianças sejam reais, como planejá-las, implementá-las e superar os desafios inerentes à implementação de alianças e evitar as causas de fracasso ainda são uma oportunidade de avanço conceitual (NEVES et al, 2005).

Gulati (1998) define alianças como:

“um arranjo voluntário entre empresas envolvendo a troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Elas podem ocorrer como resultado de uma ampla quantidade de motivos e

objetivos, tomar uma variedade de formas e acontecer através de limites verticais e horizontais da empresa” (GULATI, 1998).

Bamford, Ernst e Fubini (2004) declaram que tanto em *joint ventures*/ alianças de capital (onde os parceiros contribuem com recursos para criar uma nova organização) e alianças contratuais (onde os parceiros não contribuem com recursos para criar uma nova empresa), podem ser ideias para gerenciar o risco em mercados incertos, compartilhando custos de capital e investimentos e injetando novo espírito empreendedor em negócios maduros.

Uma vez que as alianças envolvem arranjos organizacionais entre empresas, Gulati (1998) comenta que do ponto de vista estratégico, alguns dos fatores críticos do comportamento das empresas relacionado à formação de alianças pode ser entendido avaliando-se a sequência de eventos nas alianças. Essa sequência inclui a decisão de entrar na aliança, de escolher o parceiro apropriado, a estrutura da aliança e a dinâmica de evolução da aliança com o tempo. O autor argumenta que os assuntos relacionados ao início e desenvolvimento de alianças partem das seguintes questões: Que empresas entram em alianças e quem elas escolhem como parceiros? Que tipos de contratos as empresas usam para garantirem seus direitos nas alianças? Como a aliança e os parceiros se desenvolvem com o tempo?

As empresas influenciam as alianças assim como as alianças influenciam as empresas. De acordo com Lorange, Ross e Bronn (1992) o desejo dos agentes a respeito dos recursos investidos e resultantes são os determinantes do tipo de aliança que uma empresa desenvolverá. Quando duas empresas desejam compartilhar uma mínima base de complementariedade e todo o resultado (aprendizado, conhecimento, *know-how*, equipamentos, lucro, entre outros) é dividido, isso é uma aliança.

Pode-se encontrar situações onde duas empresas possuem desenvolvimento de pesquisa conjunto. Movendo-se em um continuum, existem as alianças estratégicas, onde os parceiros estão apenas contribuindo com um mínimo de recursos, mas os resultados são retidos pela aliança. Os únicos resultados que retornam para as empresas são financeiros, como dividendos ou *royalties*. O lado oposto deste spectrum, forma as *joint ventures*. Neste caso os recursos são fornecidos em abundância e os resultados são reinvestidos na aliança (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992).

Avançando neste sentido para o escopo do trabalho, é interessante começar conceituando a Logística, segundo a definição do CSCMP de 2013, pois nesta inclui no conceito, a visão *inbound*, *outbound*, movimentação interna e externa, assim como a logística reversa. Segundo a mais recente definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP):

“A gestão logística é parte da SCM que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz os fluxos direto e reverso e a estocagem de produtos, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a atender aos requerimentos dos clientes” (CSCMP, 2013).

Partindo da visão acima, as alianças logísticas focam na parceria voltada a modificar os processos de movimentação e armazenagem de produtos, serviços e informações para aumentar a eficiência e eficácia, melhorando o desempenho da cadeia de suprimentos. Os benefícios mais comuns dessas alianças estão na redução de custos por meio da especialização; melhoria do desempenho sinérgico; aumento da informação para dar suporte ao planejamento conjunto entre os parceiros e elevar os níveis de serviço aos clientes (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992).

Alianças, assim como as mais tradicionais formas de relacionamento, requerem certo grau de acordos para troca de bens, serviços e informações, e este relacionamento pode ser estabelecido através de mecanismos formais ou informais. Mecanismos formais especificam claramente qual o grau de cooperação, conformidade e integração inter-empresas requeridos, com o uso de documento escrito (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992).

Já os informais, na visão de Macauley (1963), consideram o histórico social e o contexto de um relacionamento, bem como o aprendizado específico e a coação de obrigações, como uma consequência do interesse mútuo entre as partes.

Outros autores como Ring e Van de Vem (1992), propuseram que contratos informais serviriam como um substituto para contratos formais quando a confiança entre as partes fosse demonstrada e se um contrato escrito fosse requerido, propiciando benefícios aos “prioritários”, ou seja, aos stakeholders e suas respectivas organizações.

Tabela 1 - Viabilidade de emissão de contrato

| QUESTÃO | FABRICANTE | VENDEDOR | PRESTADOR DE SERVIÇOS |
|--|------------|------------|-----------------------|
| Uma aliança logística efetiva deve ser estabelecida por contrato escrito ou acordo formal ¹ | 2,82 (672) | 3,10 (162) | 2,67 (212) |
| Minha empresa requer um contrato escrito ou acordo formal em todas alianças firmadas ¹ | 3,02 (639) | 3,29 (150) | ² |

Notas:

¹ Diferença significativa de $\alpha=0,05$ entre fabricantes / vendedores e entre prestadores de serviços / vendedores;

² Prestadores de Serviços não foram entrevistados sobre esta questão.

Escala utilizada:

1 = concorda plenamente; 2 = concorda; 3 = neutro; 4 = discorda; 5 = discorda plenamente

Fonte: Frankel et al. (1996)

A tabela acima ilustra que nenhum dos membros do canal acreditam fortemente que a aliança logística efetiva deve ser suportada por contratos escritos ou acordos. De forma similar, quando foi perguntada sobre firmas individuais, tanto a de manufatura como as de varejo, indicaram que essas firmas não requeriam contratos escritos ou acordos como parte integral das alianças. Já as diferenças entre fabricantes e varejistas refletem a intensidade da neutralidade mais do que completo desacordo com o assunto em si (FRANKEL et al, 1996).

Dado que alianças representam os esforços de duas ou mais empresas, é imperativo que pesquisas sobre o assunto sejam conduzidas de uma perspectiva que considerem as percepções e práticas de ambas as partes. Geralmente usam-se abordagens qualitativas e exploratórias para se investigar o assunto (FRANKEL et al, 1996).

2.3 Os elementos culturais e sua relação com a gestão de alianças

Devido à importância da colaboração e parceria na cadeia de suprimentos, e do papel que os elementos culturais representam para a mesma, serão destacados a seguir quais são esses elementos e como eles podem interferir na eficácia da aliança entre os parceiros da cadeia.

Na literatura, há muitos elementos de colaboração, conforme Figura 4 que foram identificados sobre gestão da cadeia de suprimentos (SCM), das quais se destacam: a) cultura colaborativa; b) confiança; c) mutualidade; d) troca de informações, abertura e comunicação.

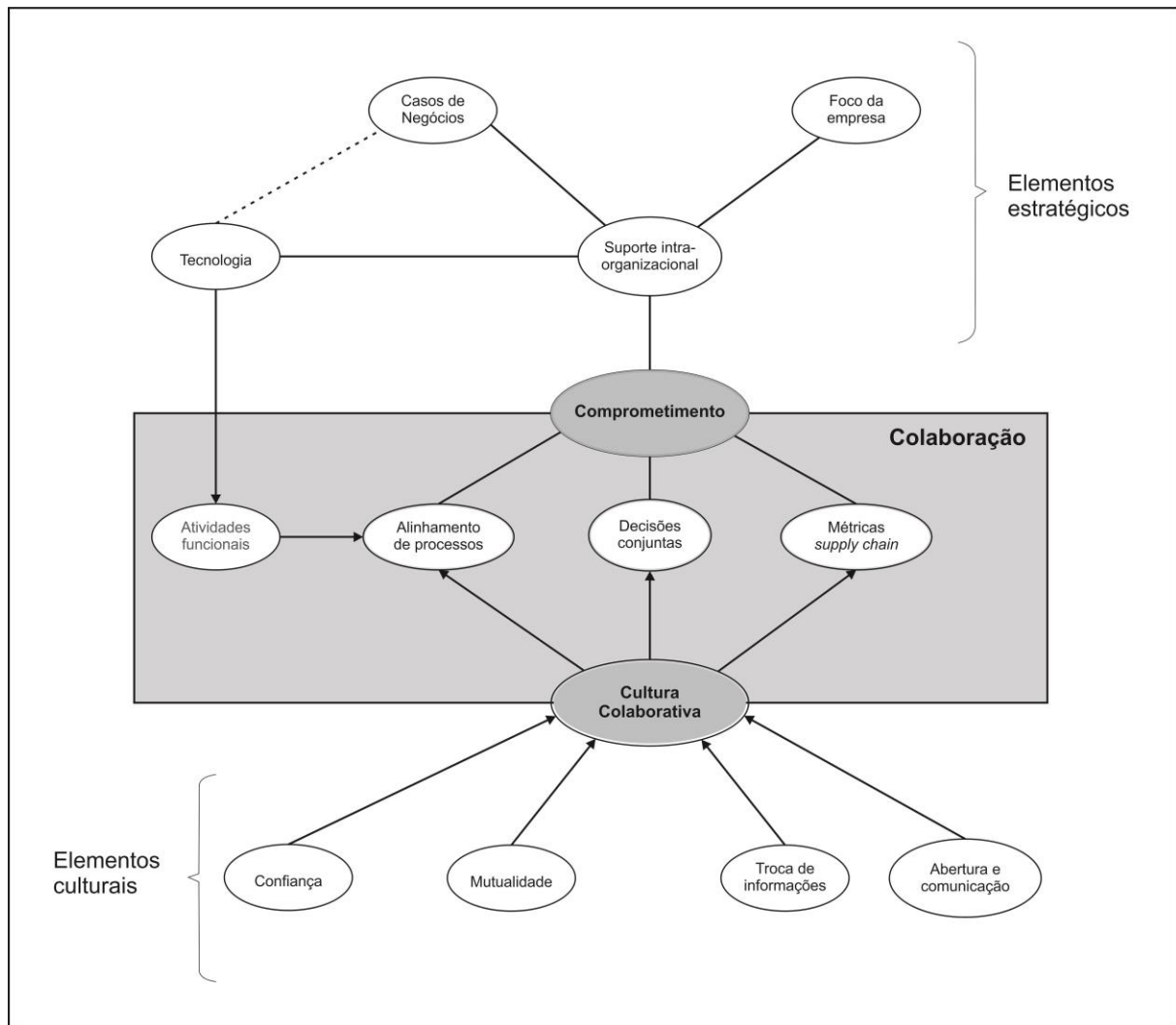


Figura 4. Os elementos culturais da colaboração na SCM
Fonte: Barratt, 2004

Segundo Ireland e Bruce (2000) e Barratt e Green (2001), a cultura colaborativa existente nas empresas geralmente não são capazes de dar suporte a colaboração interna nem externa.

De acordo com Smeltzer (1997), quanto à confiança interna e externa, este assunto é muito estudado no campo das relações entre empresas, mas pouco estudado no contexto do SCM. Há um consenso na literatura que a confiança tem contribuído significativamente para a estabilidade a longo prazo de uma organização destacado pelos autores Hide e John (1990), com a expansão deste argumento por outros dois, Lee e Billington (1992), que sugeririam que a efetiva coordenação da cadeia de suprimentos é construída com o estabelecimento da confiança e comprometimento. Quanto ao terceiro elemento de aliança tem-se a mutualidade que consiste basicamente, segundo Crewe e Davenport (1992), em compartilhar riscos e respeitar parceiros de negócio mutuamente.

O último elemento de colaboração é a troca de informações na cadeia de suprimentos, e um número grande de publicações tem tratado do assunto, afirmando que a necessidade por compartilhar informações é essencial para a melhoria do desempenho de toda a cadeia de suprimentos. Na informação, particularmente a transparência e a qualidade do fluxo de informações, representa um importante papel nos muitos interesses de desenvolvimentos existentes na cadeia de suprimentos, sendo o primeiro deles a intermediação, uma potencial barreira para a transparência, pois age como fonte de informação assimétrica e de baixo impacto, e segundo, a intermediação necessariamente eleva os custos e frequentemente constitui uma atividade de não agregação de valor.

2.4 Exemplo de estudo de caso sobre gestão de alianças em um ambiente de cadeia de suprimentos

Um exemplo de estudo de caso desenvolvido sobre as melhores práticas de alianças entre empresas foi desenvolvido por Frankel et al. (1996), de onde foram selecionadas empresas de manufatura para participarem da pesquisa. Os objetivos deste estudo foram: a) identificar as melhores alianças com um fornecedor de material, comerciante e fornecedor de serviço logístico; b) contatar o parceiro de negócio e requerer seu envolvimento na pesquisa e c) fornecer lista de contatos para estabelecer um relacionamento de pesquisa com os autores.

Outros fatores e evidências foram utilizados para aumentar a eficácia dos resultados do estudo de caso. As quatro fontes foram: a) entrevistas com múltiplos informantes chaves em cada organização; b) questionários de suporte; c) documentação das empresas; e d) práticas de negócios observadas.

Segue abaixo, na Figura 5, uma estrutura sugerida de entrevista sobre alianças e parcerias, encontradas em Frankel et al. (1996):

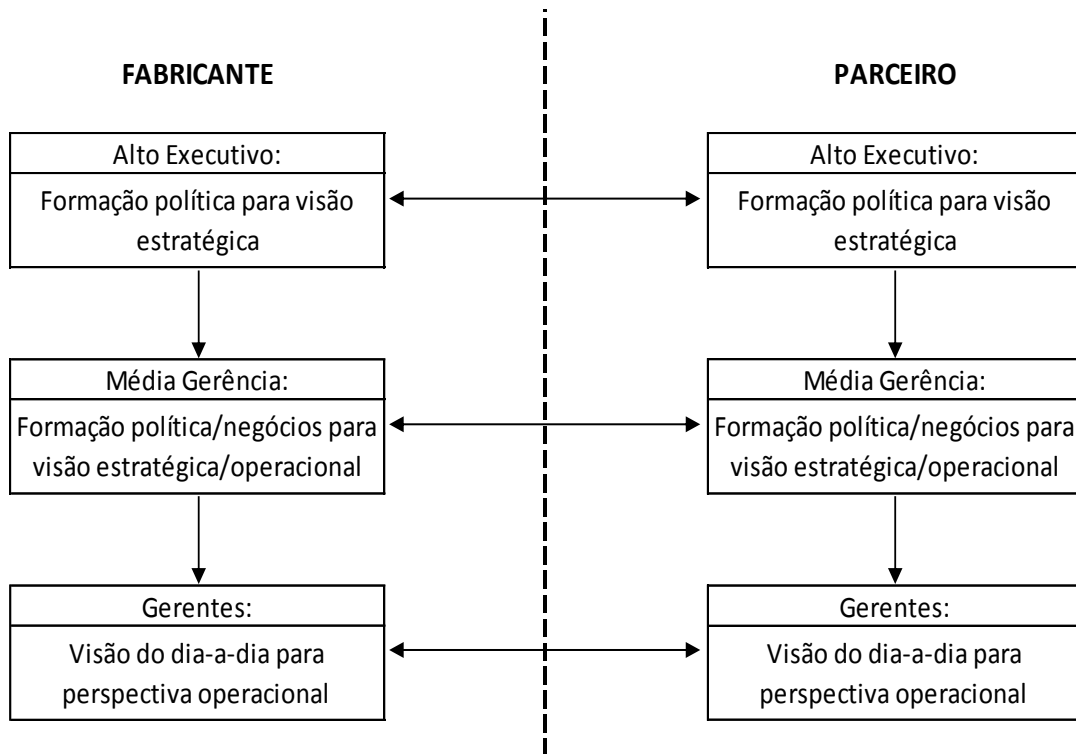


Figura 5. Estrutura da entrevista
Fonte: Frankel et al.,1996

Uma estrutura de questionário interessante utilizada pelo mesmo autor examina e discute os resultados de dois assuntos contratuais relacionados à aliança de fabricantes - fornecedores de materiais; fabricantes-comerciantes e fabricantes-fornecedores de serviços.

Os resultados das pesquisas mostraram resultados interessantes no que concerne ao uso de contratos formais e seu papel na implementação das alianças. Conforme mostram as duas tabelas abaixo, retiradas do artigo de Frankel et al. (1996).

Tabela 2 - Importância do contrato na aliança (para fabricantes-fornecedores de materiais)

| Respondente | Possui contrato na aliança? | Concordância com: Contratos formais são essenciais para uma aliança efetiva | Concorda com atual comportamento da aliança? |
|--------------|-----------------------------|---|--|
| Fabricante A | Sim | 4,5 | Sim |
| Fabricante B | Sim | 4,5 | Sim |
| Fabricante C | Não | 2,5 | Sim |
| Fabricante D | Não | 2,0 | Sim |
| Fornecedor A | Sim | 2,0 | Não |
| Fornecedor B | Sim | 5,0 | Sim |
| Fornecedor C | Não | 2,5 | Sim |
| Fornecedor D | Não | 4,5 | Não |

Escala utilizada:

1 = concorda plenamente; 2 = concorda; 3 = neutro; 4 = discorda; 5 = discorda plenamente

Fonte: Frankel et al., 1996

A Tabela 2 denota a importância que os fabricantes e fornecedores estudados dão à existência de contrato para estabelecimento das alianças. Os resultados mostram que 50% acredita ser importante e 50% não acredita ser importante que as alianças sejam firmadas com contratos.

Tabela 3 - Fatores chaves para sucesso nas alianças (para fabricantes- fornecedores de materiais)

| Fatores de sucesso das alianças logísticas | Importância para fabricantes (N=9) | Importância para fornecedores (N=7) |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| Confiança | 4,89 | 5,00 |
| Suporte da alta gerência | 4,44 | 4,86 |
| Vontade de ser flexível | 4,33 | 4,86 |
| Compatibilidade com o parceiro | 4,33 | 4,57 |
| Compartilhamento de informações críticas | 4,22 | 4,57 |
| Capacidade de atender as expectativas de desempenho | 4,22 | 4,71 |
| Objetivos consistentes | 4,11 | 4,71 |
| Objetivos claros | 4,00 | 4,71 |
| Realização de objetivos originais | 4,00 | 4,14 |
| Liderança da nossa parte | 3,67 | 4,71 |
| Comprometimento equivalente de recursos físicos | 3,44 | 4,00 |
| Comprometimento equivalente de recursos humanos | 3,44 | 3,71 |
| Sistemas de informação compatíveis | 3,44 | 3,14 |
| Acordo ou contrato por escrito | 3,11 | 3,14 |
| Falta de restrições financeiras individuais | 2,89 | 3,43 |

Escala utilizada:

1 - sem importância; 5 - extremamente importante

Fonte: Frankel et al., 1996

A Tabela 3 mostra quais fatores fabricantes e fornecedores acreditam ser importantes para que as alianças estabelecidas tenham sucesso. O fator que recebeu as maiores notas tanto dos fabricantes quanto dos fornecedores é o fator “Confiança”. O fator que teve maior diferença de nota entre os grupos estudados foi o fator “Liderança da nossa parte”. O fator que ficou com a menor nota média entre os dois grupos foi o fator “Acordo ou contrato por escrito”.

3 ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso, analisou-se as interações entre uma usina de álcool e açúcar, um cliente da mesma que opera na cadeia como distribuidor e um fornecedor da matéria-prima cana-de-açúcar. Para fins deste estudo, as respectivas entidades serão chamadas de Usina U, Cliente C e Fornecedor F.

Conforme verifica-se na Figura 6, as relações analisadas por este estudo se caracterizam como bilaterais, uma vez que a Usina U é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedora do Cliente C e Fornecedor F.

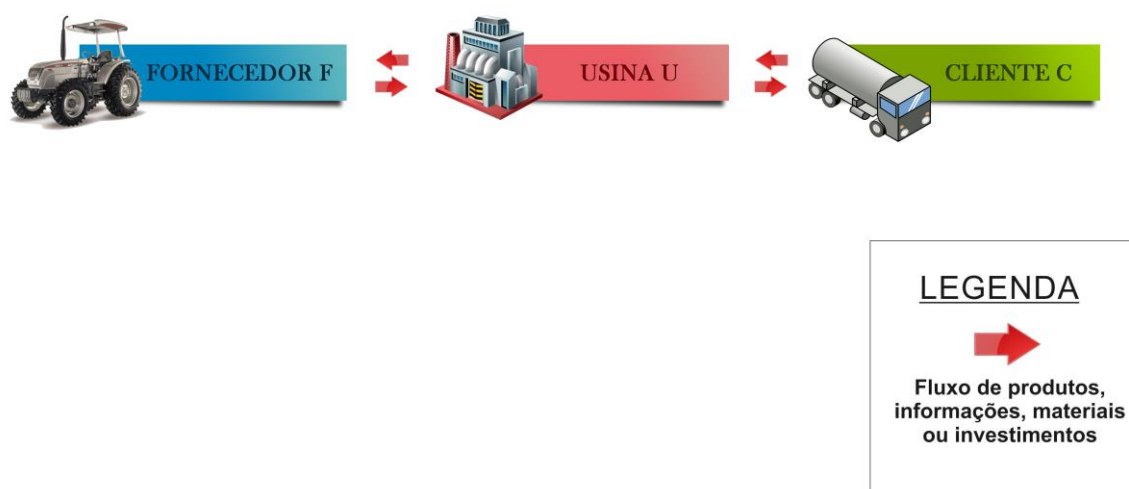


Figura 6. Relações entre Fornecedor, Usina e Cliente
Fonte: Primária

3.1 Caracterização das Empresas

Indústria Principal – Usina de Álcool e Açúcar

A Usina U é uma usina de álcool e açúcar que atua na região centro-oeste do estado de São Paulo. Possui em seu portfólio os produtos: álcool anidro, álcool hidratado carburante e cachaça, sendo o primeiro produto o que representa o maior volume produzido e comercializado.

Fundada em 1985 por 19 sócios, todos na condição de pessoa física, a empresa encontrou inicialmente muitas dificuldades relacionadas à disponibilidade e logística da matéria-prima cana-de-açúcar para industrialização, ocasionando assim grandes dificuldades financeiras.

Neste contexto, um dos sócios, um agricultor que possuía vasta experiência na área de plantio e cultivo da referida cultura, enxergou a usina como uma oportunidade de negócio e arrendou a mesma passando a deter 2% do capital social do empreendimento. Esta cota passou para 95% em maio de 1995 ficando sua esposa com os 5% restantes. Na época, a capacidade de processamento da usina era da ordem de 100 a 150 mil toneladas de cana-de-açúcar por safra.

Contando com a ajuda de um sobrinho, dois genros e seu filho, a Usina U passou a explorar, em regime de arrendamento/parceria, propriedades para plantio de cana-de-açúcar visando abastecer, inicialmente, a sua demanda. Em 2003 a parte agrícola se separou e está retrata no presente estudo como o Fornecedor F, que será caracterizado na Seção 0.

A Usina U, que por diversos anos produziu apenas cachaça, tornou-se fornecedora de grandes empresas do setor, chegando a atender plantas destes clientes em outros estados como Paraná e Goiás.

À partir de 2006, a usina passou por ampliações nas instalações industriais para que outros produtos como álcool hidratado carburante, álcool anidro e açúcar fossem incorporados. A motivação para estas mudanças foi de natureza estratégica, dada as condições que estes produtos são comercializados no mercado permitindo uma maior liquidez.

Em 2006, a usina adquiriu uma caldeira e em 2011 a empresa adquiriu quatro ternos de moenda, sendo que neste mesmo ano foi montada a coluna para destilação do álcool hidratado carburante. Em 2012, iniciou-se a montagem da coluna para álcool anidro consolidando assim sua unidade industrial que possui a capacidade plena de processamento de aproximadamente 500.000 toneladas de cana-de-açúcar por safra com flexibilidade para produzir os produtos de seu portfólio supracitados. Atualmente, a indústria conta com 90 funcionários diretos.

Em 2012, foi o primeiro ano que a empresa produziu efetivamente álcool hidratado carburante. A produção foi dividida entre 50% para aguardente e 50% para este novo produto.

A estimativa para o ano de 2013, conforme mostrado na Figura 7, é produção de 15% de aguardente para honrar contratos estabelecidos em anos anteriores. Dos 85% de capacidade

produtiva restantes, 60% será de álcool anidro e 25% de álcool hidratado. O ideal, segundo ressaltado por representantes da empresa, seria a produção somente de álcool anidro por conta das vantagens econômicas e fiscais que este apresenta. Porém, devido à fatores técnicos que exigem maiores investimentos, a produção será distribuída conforme especificado acima.

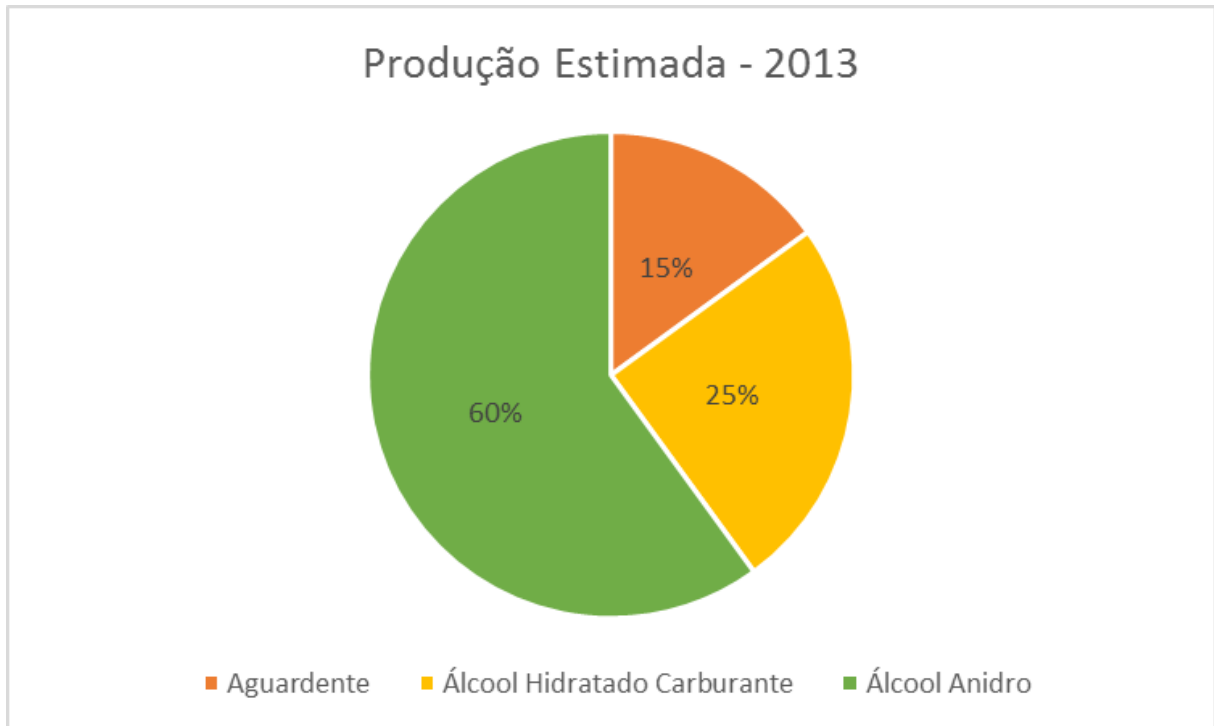


Figura 7. Produção da Usina estimada para 2013

Fornecedor de matéria prima – Condomínio Agrícola

Em 2003, a parte agrícola da Usina U que era responsável pelo arrendamento e plantio de propriedades parceiras se separou e passou a ser administrada pelos 4 sócios que inicialmente entraram na Usina U para ajudar na administração da mesma. A partir desta divisão, o Fornecedor F passou a estabelecer relações comerciais com outros clientes e contratos com empresas de grande porte do setor foram estabelecidos.

No início de suas operações, o Fornecedor F era proprietário de um domínio de 220,57 hectares que foram adquiridos em 2001. Nos anos de 2003, 2005, 2006 e 2007 a empresa anexou propriedades de 126,58; 12,10; 90,01; 366,98 hectares respectivamente. Atualmente a

parceria explora 139 propriedades somando um total de 12.937 hectares distribuídos em um raio de 14 km da Usina U entre propriedades próprias e de parceiros.

Sua frota conta com aproximadamente 40 caminhões, 55 tratores, 5 colheitadeiras e diversos implementos agrícolas. Seu quadro de funcionários é composto por 360 colaboradores divididos entre os setores administrativos e operacionais da empresa.

Na Figura 8 pode-se mensurar as quantidades de cana-de-açúcar colhidas das safras entre 2005 e 2011. Nota-se um grande aumento no volume colhido entre as safras 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009. Apesar deste aumento substancial, a linha de tendência mostra estabilização do montante colhido para as próximas safras ou até mesmo propensão à redução na taxa de crescimento.

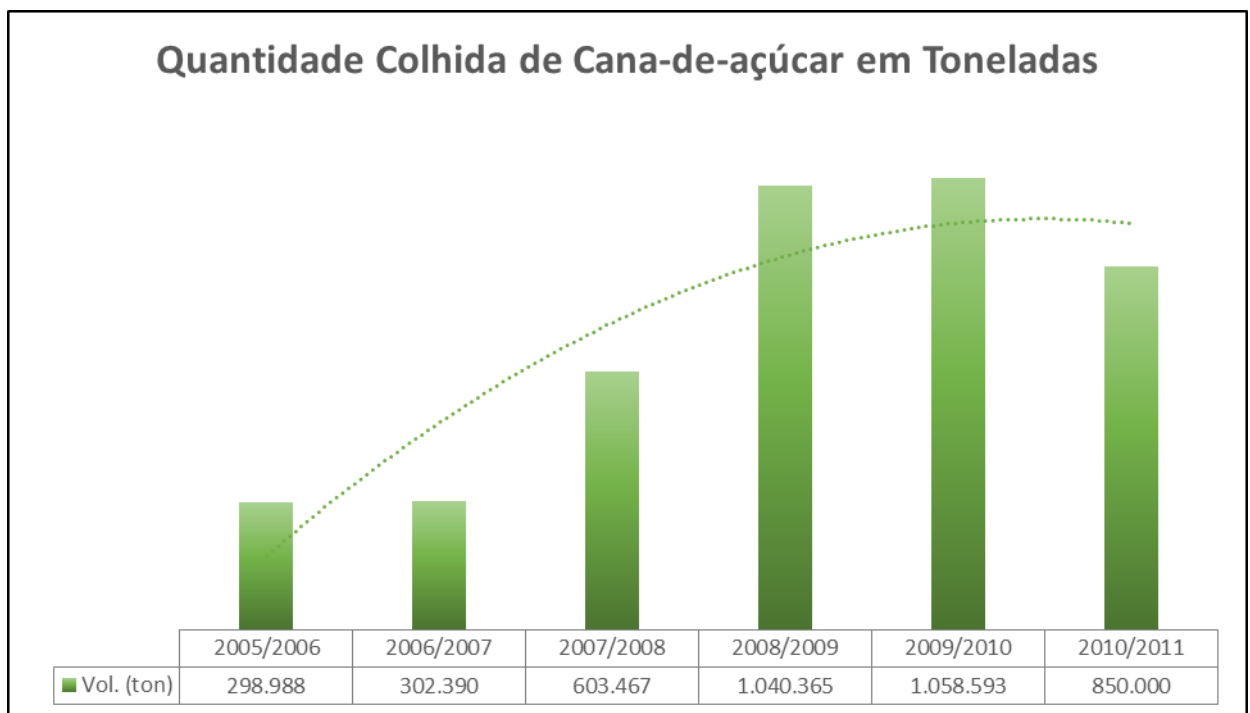


Figura 8. Quantidade de Cana-de-Açúcar Colhida por Safra
Fonte: Primária

Distribuidor de Combustíveis

O Cliente C atua no mercado como distribuidor de álcool etílico, gasolina e derivados de petróleo. Segundo boletim da ANP lançado em março de 2013, o cliente C detinha 2,7% do volume de vendas total de gasolina de distribuidoras para postos de revenda bandeira branca. No tocante à parcela de mercado, tanto de comercialização de gasolina como de etanol, o

cliente C foi classificado entre a parcela pulverizada do mercado abaixo dos 10 maiores distribuidores. Levantou-se que no ano de 2006 seu faturamento bruto foi da ordem de R\$ 47.000.000,00 (quarenta e sete milhões de reais).

3.2 Integração Externa e Gestão de Alianças entre Fornecedor F – Usina U – Cliente C

O presente estudo engloba três elos da cadeia de suprimentos do álcool anidro. Estes elos atuam em processos que abrangem desde o fornecimento de matéria prima para a indústria, até a chegada do produto final aos distribuidores ou atacadistas. Baseado na Figura 3, que traz a estrutura de cadeia de suprimentos típica proposta por Novaes (1994), tem-se a Figura 9 que mostra a disposição dos elos atreladas às suas respectivas funções na cadeia estudada.

DESLOCAMENTO NOS NÍVEIS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

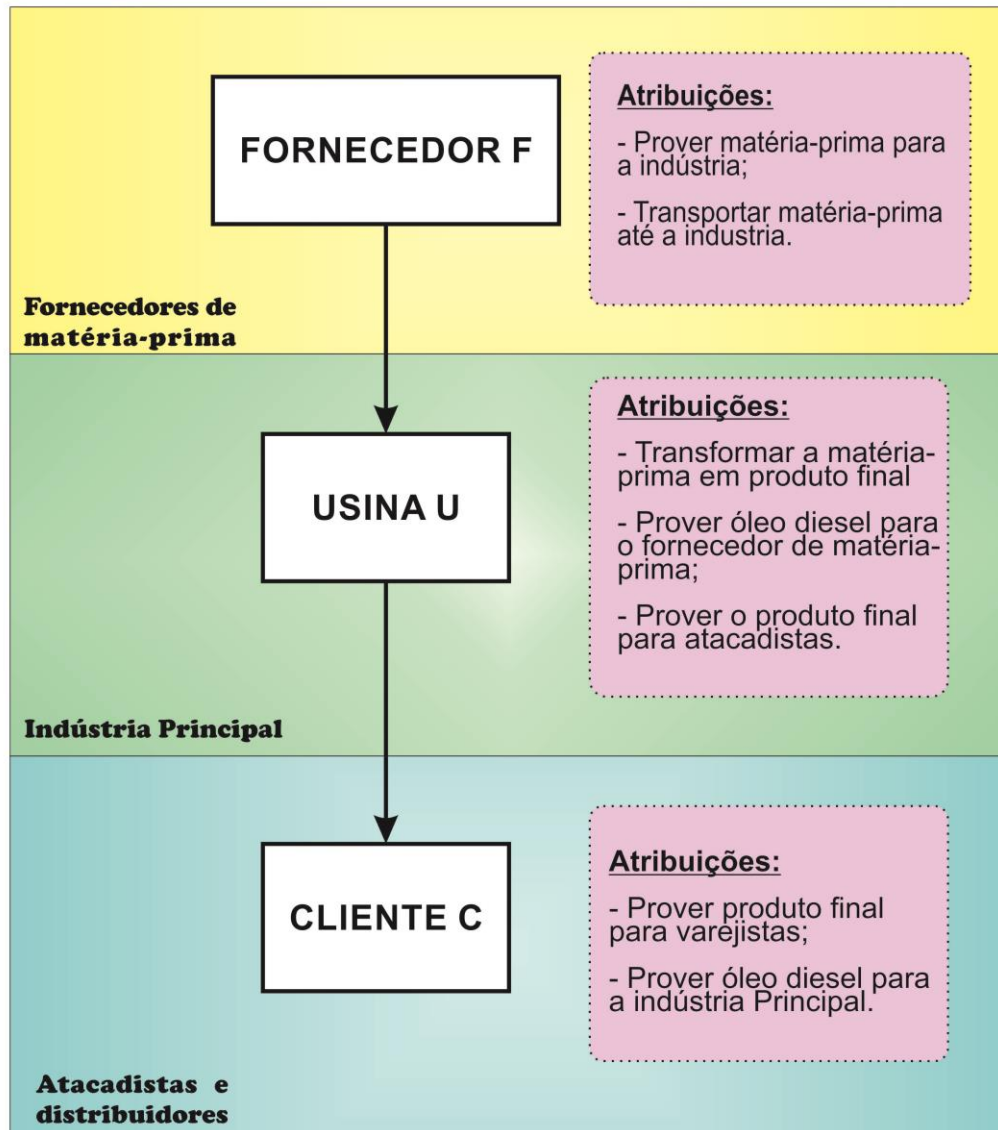


Figura 9. Níveis da Cadeia de Suprimento
Fonte: Primária

O primeiro elo do estudo é um condomínio agrícola que desempenha o papel de fornecedor de matéria prima para a indústria. Representado neste estudo como Fornecedor F, esta empresa atua no cultivo da principal cultura que alimenta as usinas de álcool e açúcar: a cana-de-açúcar.

Contando com sua frota particular, fica a cargo do Fornecedor F a entrega da cana-de-açúcar produzida na esteira da Usina U. Neste acordo firmado informalmente, a Usina U é responsável pelos custos com combustíveis necessários para esta operação. Para cumprir com sua parte, a usina aceita que o Cliente C a pague com óleo diesel as operações de venda de

álcool anidro. O óleo diesel recebido neste processo é transferido para o Fornecedor F para que o acordo firmado seja mantido.

O segundo elo da cadeia é a indústria, que no presente estudo é representada como Usina U. Esta usina de álcool e açúcar atua na cadeia ficando responsável por transformar a matéria prima provida pelo Fornecedor F em produto final. O álcool anidro resultante desta operação é estocado no parque industrial da Usina U e sua retirada obedece os cronogramas dos acordos firmados com o Cliente C.

O terceiro, e último elo, que o estudo aborda é responsável por distribuir o produto final aos varejistas da cadeia de suprimentos. Atuando como atacadista, o Cliente C firmou contratos de fornecimento com a Usina U.

No presente estudo, os varejista podem ser endereçados como os postos de combustíveis, que promovem o contato do produto com o consumidor final. Apesar de possuir uma rede de postos de combustíveis, o Cliente C tem pouca expressividade neste segmento focando suas atividades mais na distribuição de combustíveis para pontos varejistas.

3.3 Relação Usina x Cliente

As relações comerciais entre a Usina U e o Cliente C começaram em maio de 2013. A Usina U tem uma capacidade de estocagem na ordem de 11 milhões de litros de álcool para comercialização distribuídos entre reservatórios instalados no parque industrial.

A comercialização de álcool anidro é regulamentada pela ANP no âmbito do governo de acordo com a lei nº 12.490/11. Segundo a resolução 67/2011 da ANP, as usinas devem ter 70% de seu estoque vinculados à contratos de venda até abril de cada ano, sendo que um cronograma deve ser estabelecido para uniformizar a entrega deste volume distribuídos em 12 meses. Neste contexto, contratos de compra e venda foram firmados entre a Cliente C e a Usina U.

Os objetivos da parceria são: garantia de produto e atendimento às normas do órgão regulador do setor. O Cliente C busca garantir o seu abastecimento de álcool anidro enquanto a Usina U busca a regularização de suas ações junto à ANP e o escoamento natural de sua produção.

A natureza bilateral da relação entre as duas ocorre porque parte do pagamento do álcool vendido ao Cliente C é feito através de óleo diesel. Segundo Gulati (1998), um arranjo voluntário entre empresas envolvendo a troca de produtos caracteriza-se como parceria.

Um aspecto que destaca o compartilhamento de riscos entre as duas empresas é que, por vezes, o óleo diesel fornecido pelo cliente é antecipado para a Usina. Esta antecipação é referente à volumes de álcool anidro que ainda não foram processados pela Usina U. Isto ocorre devido a sazonalidade da cana-de-açúcar.

Este fato evidencia a relação como uma aliança, uma vez que, denota a presença de confiança e mutualidade. Esta foi definida por Crewe e Davenport (1992) como compartilhamento de riscos e respeito aos parceiros de negócio.

O óleo diesel recebido nesta operação é repassado ao Fornecedor F sem margem de lucro aplicada, para que este, por sua vez, coloque a cana-de-açúcar na esteira da Usina U. Este fato também configura a relação bilateral entre Usina e Fornecedor.

A aliança entre as duas empresas é estabelecida de maneira informal pois o único contrato firmado entre as partes é o de compra e venda de álcool anidro, que é exigido pela ANP.

Identificou-se tanto na Usina U quanto no Cliente C a inexistência de processos estruturados para prospecção de novas parcerias. As parcerias firmadas geralmente são estruturadas de forma natural nas negociações de compra e venda dos seus produtos. Este aspecto corrobora o estudo que Frankel, Whipple e Frayer promoveu em 1996 que inferiu sobre a informalidade presente nas relações de parceria firmadas entre empresas de manufatura e varejistas.

Um importante benefício que está aliança proporciona à Usina refere-se à flexibilidade que o Cliente C proporciona à Usina U ao disponibilizar, em caráter de adiantamento, o combustível óleo diesel. Esta operação viabiliza o acordo firmado entre a Usina U e o Fornecedor F referente ao transporte da cana-de-açúcar até a indústria.

Um fator que tem se mostrado um empecilho nas relações de parceria tem sido a diferença de gestão das empresas. A Usina U é essencialmente um empreendimento familiar enquanto o Cliente C pratica uma gestão profissionalizada de seus negócios.

3.4 Relação Usina x Fornecedor

O Fornecedor F é responsável por 100% da cana-de-açúcar processada pela Usina U. As relações comerciais entre as duas ocorre desde antes da própria consolidação do Fornecedor F como independente no mercado.

Conclui-se que a relação estabelecida se caracteriza como uma parceria uma vez que atende definições da literatura, como a de Lee e Billington (1992), que sugeririam que a efetiva coordenação da cadeia de suprimentos é construída com o estabelecimento da confiança e comprometimento. Lorange, Ross e Bronn (1992), por sua vez, afirmaram que quando duas empresas desejam compartilhar uma mínima base de complementariedade e todo o resultado (aprendizado, conhecimento, know-how, equipamentos, lucro, entre outros) é dividido, isso é uma aliança.

O objetivo da Usina U nesta parceria é a garantia de fornecimento e entrega e de matéria-prima na sua esteira. O Fornecedor F por sua vez busca garantia de escoamento de seu produto independente das oscilações do mercado.

A relação de parceria se dá de maneira informal. Uma vez que o Fornecedor F surgiu das dificuldades que a Usina U enfrentava de suprimento de matéria-prima, as duas empresas sempre mantiveram relações estreitas com compartilhamento de riscos, investimentos, informações e até mesmo serviços administrativos. Conforme identificado anteriormente, ambas empresas não possuem processos consolidados

A Usina U garante a colocação do produto do Fornecedor F em sua linha independente do mercado estar ou não aquecido com garantia de preço estabelecido. O valor do ATR também é pré-estabelecido e fixado ao valor de 130 kg de ATR por tonelada de cana-de-açúcar entregue, independente se o real aferido for inferior a este valor. O Fornecedor F por outro lado se compromete a fazer o transporte de vinhaça da usina até as suas lavouras de cana-de-açúcar cujos benefícios vão desde irrigação até aumento do ciclo produtivo.

Entre os fatores que dificultam a manutenção da parceria está a falta de prioridade da Usina U em relação aos outros clientes do Fornecedor F. Muitas vezes por contratos firmados ou por dívidas assumidas pelo condomínio agrícola, a Usina U deixa de receber sua matéria-prima ou a recebe com atrasos. Este fator é recorrente na parceria fazendo com que a Usina U já considere estas condições sua gestão produtiva.

3.5 Análise de Resultados

Buscou-se, inicialmente, caracterizar as empresas envolvidas e, em seguida, estudar as relações entre as partes. Os resultados da pesquisa realizada foram sintetizados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e expõem como cada relacionamento se dá no tocante aos parâmetros estabelecidos.

Quadro 1. Resultados da Pesquisa

| ASPECTOS ANALISADOS | RELAÇÕES | |
|-------------------------------|---|--|
| | FORNECEDOR F / USINA U | USINA U / CLIENTE C |
| Formalidades/Contratos | Informais | Informais |
| Compartilhamento | Riscos, produtos e informações | Riscos |
| Objetivos | Redução de riscos; garantia de disponibilidade; termos de negociação pré-fixados. | Garantia de escoamento /recebimento de produtos; regularização junto ao órgão regulador. |
| Comprometimento dos parceiros | Sim | Sim |
| Prospecção de parcerias | Não | Não |
| Dificultadores das parcerias | Falta de priorização da Usina | Diferentes culturas de gestão |

Fonte: Primária

Nas duas relações estudadas, nota-se que contratos ou termos de compromisso não são requeridos ou imprescindíveis para estabelecimento das parcerias. Corroborando a literatura, aferiu-se que as parcerias se dão de forma informal e que as partes interessadas tomam esta prática como natural.

Aferiu-se que tanto a usina (Indústria principal) quanto o condomínio agrícola (fornecedor de matéria-prima) não possuem processos consolidados para prospecção de novas parcerias. Neste aspecto reside uma oportunidade de melhoria a ser implementada nas empresas estudadas visando desenvolvimento da gestão de alianças estratégicas. Ainda neste parâmetro o cliente da usina (distribuidor) não pôde ser analisado uma vez que a relação, dele com a

usina, foi analisada à partir da perspectiva da usina e nenhum representante da empresa foi entrevistado.

Da mesma forma que acontece com a prospecção de parcerias, processos cuja finalidade são monitorar, acompanhar, controlar ou finalizar parcerias acabam se consolidando como processos secundários. Esta realidade foi aferida tanto na indústria principal quanto no fornecedor de matéria prima.

Durante o desenvolvimento do trabalho ficou evidente que as parcerias estabelecidas, de modo geral, visavam contrapor as instabilidades ou particularidades do setor. Os objetivos das parcerias permeiam entre redução de riscos, garantia de disponibilidade do produto e regularização junto ao órgão regulador do setor: a ANP.

Por fim, conclui-se que as relações de parceria que a indústria principal estabeleceu, tanto com o fornecedor de matéria prima, quanto com o distribuidor, podem ser consideradas como “parcerias plenas” uma vez que atendem definições da literatura, como a de Gulati (1998), Lee e Billington (1992) e Lorange, Ross e Bronn (1992).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi caracterizar e analisar as interações entre três elos de uma cadeia de suprimento sucroalcooleira, sobre aspectos da gestão de alianças estratégicas. Conclui-se que o presente trabalho atingiu este objetivo de forma plena uma vez as relações entre as partes foi caracterizada.

O presente estudo promoveu uma pesquisa bibliográfica no temas gestão da cadeia de suprimentos e gestão de alianças estratégicas. À partir deste estudo, questionários foram elaborados com o intuito de auxiliar a coleta de dados do estudo de caso proposto.

No estudo de caso, entrevistas foram realizadas com um diretor da indústria principal. Durante o processo de entrevistas, um diretor do fornecedor de matéria-prima foi consultado para sanar eventuais dúvidas. Este contato foi feito apenas via telefone e e-mail e visava esclarecer somente dúvidas pontuais.

Apresentou-se como dificuldade à pesquisa a falta de participação do distribuidor da cadeia que não teve nenhum representante entrevistado na coleta de dados. Tentou-se entrar em contato, porém a empresa não demonstrou interesse de participar da pesquisa sendo este uma das dificuldades da pesquisa.

Uma das limitações da pesquisa é que, devido ao escopo do trabalho, os resultados aferidos não podem ser generalizados para o restante do setor. Uma oportunidade de trabalhos futuros seria a exploração das relações entre os outros elos da cadeia que não foram estudados. O trabalho realizado se limitou ao estudo das relações de fornecedores de segunda, terceira e quarta camada apenas.

Outro fator a ser explorado reside no fato que o foco do estudo partiu do elo Indústria principal e suas relações com apenas um fornecedor de matéria prima e apenas um distribuidor. Estudos podem abordar a relações de múltiplos elos de mesmo nível evidenciando as nuances inerentes à cada relação.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, J.; ALVAREZ, R.; PELLEGRIN, I.; KLIPPEL, M.; BORTOLOTTI, P.. **Sistemas de produção – conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta.** Porto Alegre RS, Bookman, 2008. 26 p.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística Empresarial.** 5ª ed. Porto Alegre RS, Bookman, 2008.
- BAMFORD, J.; ERNST, D.; FUBINI, D. G. **Launching a Word Class Joint Venture.** Harvard Business Review. Online Version. 2004.
- BARRATT, M. **Understanding the meaning of collaboration in the supply chain.** Supply Chain Management: An international journal, Vol 9, number 1 – 2004 – pp. 30-42.
- BARRAT, M.A.; GREEN, M. **The cultural shift: the need for a collaborative culture.** Conference Proceedings os Supply Chain Knowledge, Cranfield School of Management, 2001.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da cadeia de Abastecimento.** 1ª ed. São Paulo-SP, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimento.** 1ª ed. São Paulo SP, Atlas, 2001.
- BRASIL. ANP. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Bio Combustíveis. Resolução 67/11 de Março de 2012. **Estabelece critérios para aquisição e formação de estoque de etanol anidro.** Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?dw=59520/>> Acesso em: 13 set. 2013.
- BRASIL. ANP. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Bio Combustíveis. Boletim Gerencial **Abastecimento em números.** Ano 8, nº40 de Março de 2013. Disponível em: <[http://ubrabo.com.br/sites/1800/1891/Boletins/BoletimAbastecimentoemNA%C2%BAmero sANPmarAo20.pdf](http://ubrabo.com.br/sites/1800/1891/Boletins/BoletimAbastecimentoemNA%C2%BAmero%20sANPmarAo20.pdf)> Acesso em: 23 set. 2013.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos – Estratégia, planejamento e Operações.** 4ª ed. São Paulo SP, Pearson Education no Brasil, 2011.
- CREWE, L.; DAVENPORT, E. **The puppet show: changing buyer-supplier relationships within clothing retailing.** Transactions of the Institute os British Geographers, Vol. 17, No. 2, 1992, pp. 183-197.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (2013). **Definição de Logística**. Disponível em: <<http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>>. Acesso em: 08 out. 2012.

DOZ, Y.L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The art of creating Value Through Partnering**. HBS Press, 1998, pp. 223-226.

FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. S.; FRAYER, D. J. **Formal versus informal contracts: achieving alliance success**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 3, 1996, pp. 47-63.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo SP, Atlas, 2010.

GULATI, R. **Alliances and Networks**. Strategic Management Journal. v. 19. p. 293-317. 1998.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. **Alliances in industrial purchasing determinants of joint action in buyer-supplier relationships**. Journal Marketing Research, Vol. 27, no. 1, 1990, pp. 24-36.

IRELAND, R.; BRUCE, R. **CPFR: only the beginning of collaboration**, Supply Chain Management Review, 2000, pp. 8-80.

ITV – INSTITUTO TEOTÔNIO VILELA, **Brasil Real – Cartas de Conjuntura ITV**, no. 83, 2011. Web Disponível em: <[http://www.itv.org.br/arquivos/upload/Brasil%20Real_83_etanol\[1\].pdf](http://www.itv.org.br/arquivos/upload/Brasil%20Real_83_etanol[1].pdf)> Acesso em: 22 set. 2013.

KELLY, M.J., SCHAAN, J.L., JONCAS, H. **Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration**. R&D Mangement, v. 32, n. 1, p.11-12, 2002.

LEE, H. L.; BILLINGTON, C. **Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities**. Sloan Management Review, Vol. 33, no. 3, 1992, pp.65-73.

LORANGE, P.; ROOS, J.; BRONN, P. S. **Building Successful Strategic Alliances**. Long Range Planning. v. 25, (6), 1992. p. 10-17.

MACAULEY, S. **Non-contractual relations in business**. American Sociological Review, Vol. 28, 1963, p. 55-70.

MENTZER, T. J.; MIN, S.; Bobbitt, L. M. **Toward a unified theory of logistics**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 34, (8), p.206-627. 2004.

NEVES, M.F; CONSOLI, M. A; CLARO, D. P. ZYLBERSZTAJN, D. **A Framework to Built Joint Ventures**. XXIX Encontro da ANPAD - 17 a 21 de Setembro. Brasília, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição – Estratégia, operação e Avaliação**. 3ª ed. Rio de Janeiro RJ, Elsevier Editora, 2007.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. **Structuring cooperative relationships between organizations**. Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, 1992, pp. 483-98.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos – Projeto e Gestão**. Porto Alegre RS. Bookman, 2003.

SMELTZER, L.R. **The meaning and origin of trust un buyer supplier relationships**. International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 33, no. 3, 1997, pp. 40-8.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em educação**. São Paulo SP, Editora Atlas, 1987.

UNICA – UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – **2º Relatório de Sustentabilidade do setor sucroenergético**. Junho de 2011. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/download.php?idSecao=17&id=21574014>> Acesso em: 23 set. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Bookman, 2005

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Entrevistado:

Função:

Data:

1. Qual o nome da empresa?
2. Qual o segmento do mercado de atuação da empresa?
3. Dados da empresa:
 - a. Qual faturamento da empresa nos últimos 3 anos?
 - b. Quantos funcionários diretos estão empregados na empresa atualmente?
 - c. Com quantos fornecedores a empresa tem relações comerciais?
 - d. Com quantos clientes a empresa tem relações comerciais?
4. Histórico da empresa:
 - a. Em que ano a empresa foi fundada?
 - b. Como surgiu a empresa?

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO – CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS

1. Existe alguma forma de parceria, envolvendo aspectos da logística entre a empresa e seus clientes/ fornecedores?
 - a. Essas parcerias são formais ou informais? Existe contrato especificando direitos e deveres dos envolvidos?
 - b. Existe o compartilhamento de riscos e investimentos entre a empresa e seus parceiros?
 - c. Quais os principais objetivos da parceria (reduzir riscos, garantir fornecimento, reduzir custos etc)?
 - d. Quais os principais benefícios mútuos que a empresa avalia referente à formação de parcerias logísticas com clientes/ fornecedores?
 - e. Existem desvantagens na formação de parcerias logísticas com clientes/ fornecedores? Quais?
 - f. Existe confiança e comprometimento nas relações com os parceiros da empresa?
2. As parcerias têm influenciado a integração dos processos logísticos? Quais (compras, entregas, estoques etc)?
3. Existe um processo de desenvolver e/ou prospectar parcerias com clientes/ fornecedores? Há participação de profissionais da logística? Quem?
4. Existem procedimentos para formação, acompanhamento, controle e finalização de parcerias?
5. A empresa compartilha informações com frequência com seus clientes/fornecedores? Quais os principais tipos de informações referentes à logística?
6. Que competências logísticas foram compartilhadas na parceria. Onde a empresa contribuiu mais e onde o parceiro contribuiu mais?
7. Quais os principais fatores que ajudam/ atrapalham (cultura, investimentos)