

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS ENTRE EXPORTADORES E PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN STRATEGIC PARTNERSHIPS BETWEEN EXPORTERS AND SPECIAL COFFEE PRODUCERS

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LAS ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS ENTRE EXPORTADORES Y PRODUCTORES DE CAFÉS ESPECIALES

Anderson Jorge Dib

Mestre em Agronegócios pela UnB

Professor na UnB

Endereço: Centro Empresarial CNC Asa Norte 70040250 - Brasília, DF – Brasil

Telefone: (61) 2027-0226

E-mail: andersondib@gmail.com

José Márcio de Carvalho

Doutor em Administração pela *University Of Reading*

Professor na UnB

Endereço: UnB, Prédio da FACE – ADM, CEP: 70910-900. Brasília, DF, Brasil

Telefone: (61) 3107-0749

E-mail: jmcarvalho1708@gmail.com

Fabício Oliveira Leitão

Doutor em Transportes Universidade de Brasília (UnB)

Professor adjunto do departamento de Administração e de Pós-graduação em Agronegócios na UnB

Endereço: UnB, CEP: 70910-900. Brasília, DF, Brasil

Telefone: (61) 3107-0815

E-mail: fabricioleitoadm@unb.br

Patrícia Guarnieri

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Professora adjunta do curso de Administração da UnB

Endereço: UnB, CEP: 70910-900. Brasília, DF, Brasil

Telefone: (61) 3107-0749

E-mail: patguarnieri@gmail.com

Artigo recebido em 10/12/2019. Revisado por pares em 05/02/2020. Reformulado em 20/02/2020. Recomendado para publicação em 10/08/2020. Publicado em 31/08/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Este estudo buscou analisar os fatores de sucesso presentes em parcerias estratégicas entre compradores e fornecedores de cafés especiais, tomando como base as dimensões do modelo conceitual de Monczka et al. (1998): (i) atributos da parceria; (ii) comportamento de comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos; e, (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com suporte da análise de conteúdo, e uma quantitativa, utilizando estatística descritiva e análise fatorial e regressão. Foi possível constatar que as parcerias bem-sucedidas estão relacionadas aos fatores do modelo, em maior ou menor grau.

Palavras-chave: Parcerias estratégicas; Negócios internacionais; Agronegócio; Cafés especiais, Relações interorganizacionais.

ABSTRACT

This study sought to analyze the success factors present in strategic partnerships between buyers and suppliers of specialty coffees, based on the dimensions of Monczka et al. (1998) conceptual model: (i) partnership attributes; (ii) communication behavior; (iii) conflict resolution techniques; and, (iv) the process of selecting products and suppliers. For this, a qualitative approach was used, with support of the content analysis, and a quantitative one using descriptive statistics and factorial analysis and regression. It was possible to verify that the successful partnerships are related to the model factors, to a greater or less degree.

Keywords: Strategic partnerships; International business; Agribusiness; Specialty coffees; Interorganizational relationships.

RESUMEN

Este estudio buscó analizar los factores de éxito presentes en alianzas estratégicas entre compradores y proveedores de cafés especiales, a partir de las dimensiones del modelo conceptual de Monczka et al. (1998): (i) atributos de alianza; (ii) comportamiento comunicativo; (iii) técnicas de resolución de conflictos; y (iv) proceso de selección de productos y proveedores. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo, con soporte de análisis de contenido, y uno cuantitativo, utilizando estadística descriptiva y análisis factorial y regresión. Se pudo verificar que las alianzas exitosas están relacionadas con los factores del modelo, en mayor o menor grado.

Palabras clave: Alianzas estratégicas; Negocios Internacionales; Agroindustria; Cafés especiales, Relaciones interorganizacionales.

1 INTRODUÇÃO

As parcerias estratégicas entre compradores e vendedores têm sido alvo de grandes discussões no mundo empresarial, notadamente pela sua influência no desempenho dos negócios. Com a intenção de melhor atender às necessidades de seus clientes, as organizações têm estreitado seus relacionamentos (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016). Essa mudança de comportamento tem influenciado a forma de gerenciar as relações interorganizacionais (HUO et al., 2019), que passou a ser importante para que compradores e vendedores obtenham vantagens competitivas (KIM et al., 2010). A crescente pressão exercida pelos consumidores em termos de qualidade e segurança, motivada por escândalos com produtos alimentares, a necessidade de rastreamento ao longo da cadeia de suprimentos, a fim de aumentar e garantir a segurança e a qualidade alimentar têm impelido, cada vez mais, a constituição de parcerias estratégicas entre compradores e vendedores (VODENICHAROVA, 2020).

Um dos caminhos que as organizações têm buscado para obterem vantagens competitivas está no desenvolvimento de parcerias estratégicas, onde concordam investir em recursos financeiros, humanos, conhecimentos, planejamento, processos para reduzir tempo, pesquisas e desenvolvimento, aprimoramento de processos, dentre outros (ZAMIR; SAHAR; ZAFAR, 2014).

Nos últimos anos o estudo das relações interorganizacionais envolvendo compradores e fornecedores têm sido enfatizado pela possibilidade de poderem oferecer uma variedade de vantagens estratégicas (MONCZKA et al., 1998) técnicas e financeiras (MOHR; SPEKMAN, 1994), e de integração vertical (SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÀS-HERNÁNDEZ, 2015). O tema colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos tem recebido maior atenção na literatura sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos nos últimos anos (HUANG et al., 2020)

No entanto, a maioria dos estudos sobre relações interorganizacionais cooperativas dão ênfase ao segmento industrial, com uma ótica voltada para a perspectiva do comprador ou do vendedor (MONCZKA et al., 1998). Destarte, torna-se igualmente importante investigar a relação de cooperação interorganizacional no segmento do agronegócio sob ambas perspectivas, principalmente quando compradores e vendedores estão inseridos em uma relação de parceria cooperativa organizacional.

No agronegócio brasileiro, especificamente, nas atividades relacionadas com commodities agrícolas, a relação entre compradores e vendedores é baseada em negociações focadas no preço da mercadoria. Porém, tanto no setor primário, quanto em outros setores da economia, pode ser encontrado variedades de relações entre compradores e vendedores que não sejam necessariamente centradas no preço. No caso de produtos agrícolas diferenciados pela qualidade, como os cafés especiais, podem ser considerados outros fatores na relação de parceria entre compradores e vendedores.

As parcerias estratégicas podem ser entendidas como relações intencionais entre organizações que buscam e compartilham um mesmo objetivo e se esforçam para obterem benefícios mútuos (MOHR; SPEKMAN, 1994). Formando parcerias há economia nos custos de produção e possibilidade de explorar novos mercado. Essas parcerias podem ser implementadas mediante diversos arranjos, tais como: cooperação/cooperativas, associativismo, parceria, estratégia colaborativa, competência coletiva, ações coletivas, alianças, arranjos produtivos/clusters/e redes locais e, sistemas agroalimentares localizados (SANTOS; GUARNIERI, 2020).

Sánchez-Navas e Ferrás-Hernandez (2015) tem se dedicado a estudar os fatores críticos associados ao sucesso da parceria entre compradores e fornecedores sobre a ótica da confiança, do compartilhamento de conhecimentos e informações. Alguns autores destacam o compartilhamento de informações como essencial para o sucesso das parcerias (MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019). Adicionalmente Mohr e Spekman (1994) tem se dedicado também a entender técnicas de gerenciamento e resolução conflitos. Bstieler, Hemmert e Barczak (2017) mostram de forma emblemática a importância da confiança nas relações interorganizacionais de forma geral, e Swärd (2016) de forma específica, relatando a importância do desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais temporárias. Além desses fatores, Monczka et al. (1998) complementam com a cooperação, a interdependência, o comprometimento, a coordenação, o comportamento no campo da comunicação, e os processos de seleção de produtos e fornecedores.

Segundo Monczka et al. (1998) os fatores associados ao sucesso da parceria estão diretamente relacionados a quatro dimensões: (i) atributos de parceria; (ii) comportamento da comunicação; (iii) técnicas de resolução de conflitos com base em um método que utiliza

informações qualitativas e quantitativas; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores.

Fundamentado no modelo de Monczka et al. (1998), o objetivo deste trabalho foi identificar a presença de fatores de sucesso que possam estar associados à relação de parceria entre exportadores e produtores de cafés especiais, localizados na região da Mantiqueira de Minas, conhecida internacionalmente por produzir cafés de alta qualidade para exportação. Uma vez detectado a presença das medidas desenvolvidas por Monczka et al. (1998) na relação entre empresas exportadoras e produtores, foi descrito como esses são percebidas por ambos.

2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (IORS) E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Cropper et al. (2008) existem diferentes tipos de IORs, que podem ser manifestadas em diversos contextos e que organizações necessitam unir esforços em seu ambiente organizacional para obterem ganhos maiores. Diferentes termos são utilizados para representar as IORs, tais como: parceria, aliança estratégica, colaboração, cooperação, networking, trabalho conjunto (CROPPER et al., 2008). Mais recentemente o uso de termo “dependência” tem sido utilizado também com frequência nas relações interorganizacionais (HUO et al., 2019).

A partir de meados da década 70 emergiu uma grande variedade de estudos voltados para as IORs, todos reconhecendo que as organizações operam em contexto relacional e de interconectividade, e que seu desempenho e sua sobrevivência dependem, muitas vezes, de conexões com outras organizações. Kauser e Shaw (2004) e Wu e Cavusgil (2006) concordam que o sucesso nos negócios depende, em parte, da compreensão da relação entre comprador e fornecedor (RCF). Neste sentido, a RCF não deve ser vista apenas sob a ótica econômica, mas também em termos de outros benefícios como, por exemplo, compartilhamento de informação mais abrangente, níveis mais elevados de confiança (BSTIELER; HEMMERT; BARCZAK, 2017), melhor cooperação e maior flexibilidade (RAŠKOVIĆ; MÖREC, 2013).

As empresas estabelecem relações para atingir objetivos conjuntos que pode ser demasiado difícil ou dispendioso para resolver de forma isolada (FOSSAS-OLALLA; MINGUELA-RATA; ESCOT-MANGAS, 2013). Vários autores tem concordado que para ganhar vantagens

competitivas e desenvolver relações de longo prazo entre fornecedores e compradores, devem demonstrar compromisso com o funcionamento da relação de parceria (SPEKMAN, 1988; KAUSER; SHAW, 2004; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009; IŠORAITĖ, 2009). O compromisso é alimentado pela confiança mútua e pela comunicação aberta (BSTIELER; HEMMERT; BARCZAK, 2017; MEHDIKHANI; VALMOHAMMADI, 2019), portanto, tanto comprador quanto vendedor devem investir na relação (IŠORAITĖ, 2009).

Nas últimas décadas, as formações de parcerias estratégicas aumentaram significativamente e têm sido consideradas de suma relevância para o sucesso das organizações, contribuindo, inclusive, na redução dos custos e acesso a novos mercados (HOLMBERG; CUMMINGS, 2009). Segundo Isoraite (2009), esses arranjos cooperativos procuram alcançar objetivos organizacionais melhores através da colaboração, o que pode ser ratificado no estudo de Radziwon e Borges (2019). Por meio das parcerias estratégicas, as empresas podem melhorar seu posicionamento competitivo, ganhar entrada em novos mercados, complementar habilidades críticas e compartilhar o risco e o custo de grandes projetos de desenvolvimento (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

O estudo das parcerias estratégicas têm despertando amplo interesse tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional. Esses estudos têm avançado de forma significativa e contribuído para ampliar o entendimento sobre as razões pelas quais as empresas formam parcerias estratégicas, bem como apontar seus benefícios para as organizações.

Segundo Eisenhardt e Shoonhoven (1996) a resposta clássica para a formação de parceria estratégica está na redução dos custos de transação. Também para reduzir custos de fabricação, desenvolvimento e difusão de tecnologia, e ganhar vantagem competitiva (ELMUTI; KATHAWALA, 2001). Neste sentido, as parcerias estratégicas podem se constituir em modelos de negócios interessantes (MONCZKA et al., 1998), com o objetivo de apoiar a competitividade das organizações (HOLMBERG; CUMMINGS, 2009), visando alcançarem benefícios mútuos (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

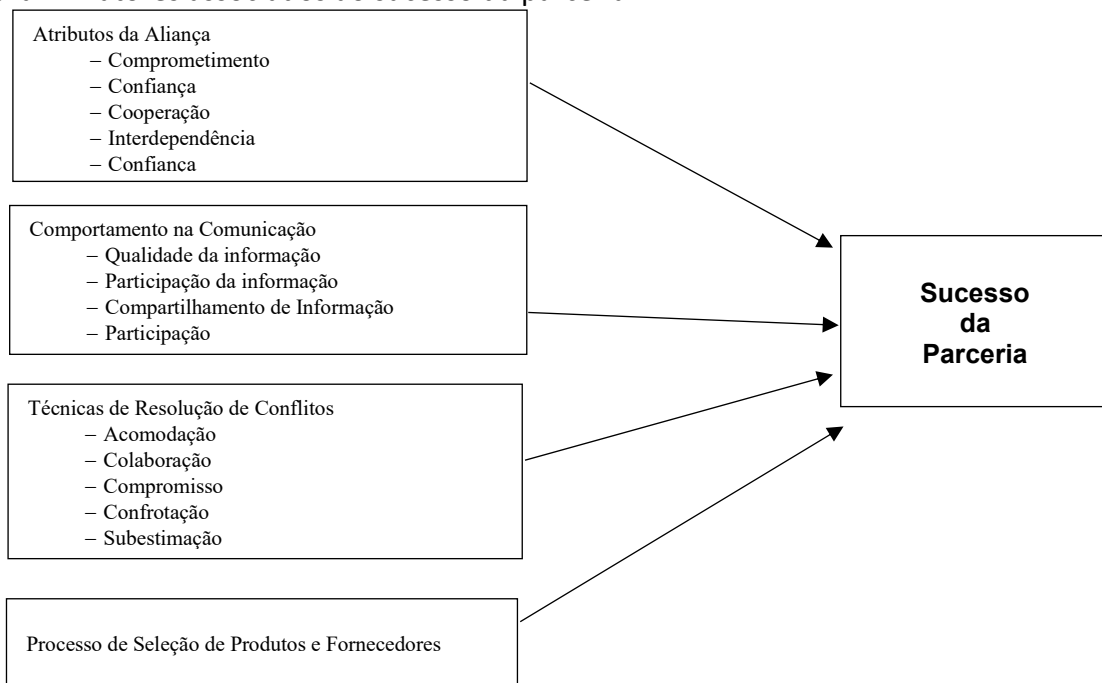
Parcerias estratégicas exigem abordagem diferenciada de gestão nas relações entre comprador e fornecedor (MONCZKA et al., 1998). Nesse interim estão presentes um conjunto de construções relacionadas ao fluxo de informação (PETERSEN; RAGATZ; MONCZKA, 2005) gestão, profundidade e amplitude da interação (SPEKMAN, 1988), intercâmbio complexo e

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

dinâmico entre as partes (ANDERSON; NARUS, 1984). A importância da gestão de relacionamento em parcerias estratégicas é evidente na literatura (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016), e se concentra na confiança (SWÄRD, 2016; BSTIELER; HEMMERT; BARCZAK, 2017), comprometimento, cooperação e interdependência como importantes atributos desta parceria (KAUSER; SHAW, 2004).

A Figura 1 apresenta os fatores associados ao sucesso da parceria no modelo conceitual de Monczka et al. (1998), e que deram suporte conceitual para o desenvolvimento deste trabalho.

Figura 1 - Fatores associados ao sucesso da parceria



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

O próximo capítulo apresenta os métodos e técnicas utilizados no presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória, com objetivo de compreender, sob ambas perspectivas, como ocorre a parceria estratégica entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas Gerais. O método abrange duas abordagens distintas: uma qualitativa, realizada junto a exportadores de cafés especiais, e outra quantitativa, com produtores agrícolas. Na última foram empregadas técnicas estatísticas para quantificação e análise dos dados.

Cada abordagem foi organizada da seguinte forma: (i) os tipos de abordagens para cada sujeito pesquisado; (ii) os critérios de seleção dos sujeitos pesquisados; (iii) a realização dos pré-testes; (iv) os procedimentos de coleta de dados; e (v) a descrição dos dados analisados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos foram aplicados: (i) conforme proposto por Yin (2013), foi realizado um estudo de caso único baseado na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais na região do sul de Minas Gerais, mais especificamente na região da Mantiqueira que teve entrevistas estruturadas como instrumentos de pesquisa com o Gerente de Exportação e o Diretor das organizações responsáveis pela exportação dos cafés especiais desta região, e a aplicação de questionários, como instrumentos de pesquisa, aos produtores agrícolas; e o uso do (ii) o modelo conceitual de parceria estratégica entre compradores e vendedores descritos de Monczka et. al. (1998).

Através do estudo de caso buscou-se verificar se os fatores de sucesso descritos no modelo conceitual de Monczka et. al. (1998) estão presentes na parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais.

Com base nas respostas dos sujeitos pesquisados, foi levantado quais seriam os fatores de sucesso relacionados à parceria entre compradores e fornecedores e os dados foram confrontados, comparando-se as percepções dos exportadores e dos produtores. Confirmada essa presença, foi realizada a identificação dos fatores de sucesso relacionados nas quatro dimensões propostas no modelo de Monczka et al. (1998). Com os produtores foi utilizado a análise estatística exploratória. Com os exportadores, análise de conteúdo.

A população de produtores de cafés especiais na região da Mantiqueira de Minas é amplamente dispersa. Segundo informação obtida pelo website da Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), estima-se que existam aproximadamente 600 produtores que atuam na produção de cafés especiais nessa região. Foram selecionados apenas produtores de cafés especiais da região da Mantiqueira de Minas que tinham algum tipo parceria com exportadores. Buscou-se apoio junto às associações envolvidas com cafés especiais na região para ampla divulgação da pesquisa de forma a alcançar a maior quantidade possível de respondentes, bem como atingir uma quantidade mínima de respostas válidas para viabilizar a realização de uma análise fatorial. Além disso, foi considerada a baixa familiaridade dos
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

produtores com questionários eletrônicos e a dificuldade destes no entendimento de algumas das perguntas, optando-se por trabalhar somente com questionários impressos aplicados individualmente. A pesquisa foi realizada em agosto de 2018. No total foram realizadas 60 entrevistas válidas.

A análise de dados por meio da análise fatorial visa facilitar a interpretação dos dados observados de forma direta por meio de inter-relacionamentos das variáveis estudadas e busca a causalidade das variáveis observadas de modo simples pelo princípio da parcimônia, utilizando número de fatores menor que o número original de variáveis.

A consolidação eletrônica dos dados foi realizada inicialmente com o auxílio do software Microsoft Excel, utilizado para mensurar estatísticas descritivas do perfil sociodemográfico, do envolvimento dos produtores agrícolas no trabalho com cafés especiais e com a atividade exportadora. Posteriormente, o tratamento dos dados referentes aos construtos foi realizado por meio de estatística multivariada, com a finalidade de checar a presença de causalidade das variáveis observadas. Na sequência, a análise para esse conjunto foi efetivada pela análise fatorial. A análise estatística foi realizada com suporte do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22 para Windows.

Os dados primários foram coletados por meio de questionários com um conjunto de 38 (trinta e oito) questões, utilizando escala Likert com valores rotulados que variaram de 1 a 7, além de um conjunto de 5 questões adicionais que objetivaram caracterizar os respondentes e verificar seu envolvimento na atividade exportadora. As perguntas foram adaptadas do modelo conceitual validado por Monckza et al. (1998).

A confiabilidade dos construtos foi aferida pelo Alfa de Cronbach, tendo sido seguidas as recomendações propostas por Hair et al. (2009). As variáveis do estudo foram caracterizadas através de frequências absolutas e relativas (em %), uma vez que se trata de variáveis categóricas. Para fazer as correlações entre os construtos, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson.

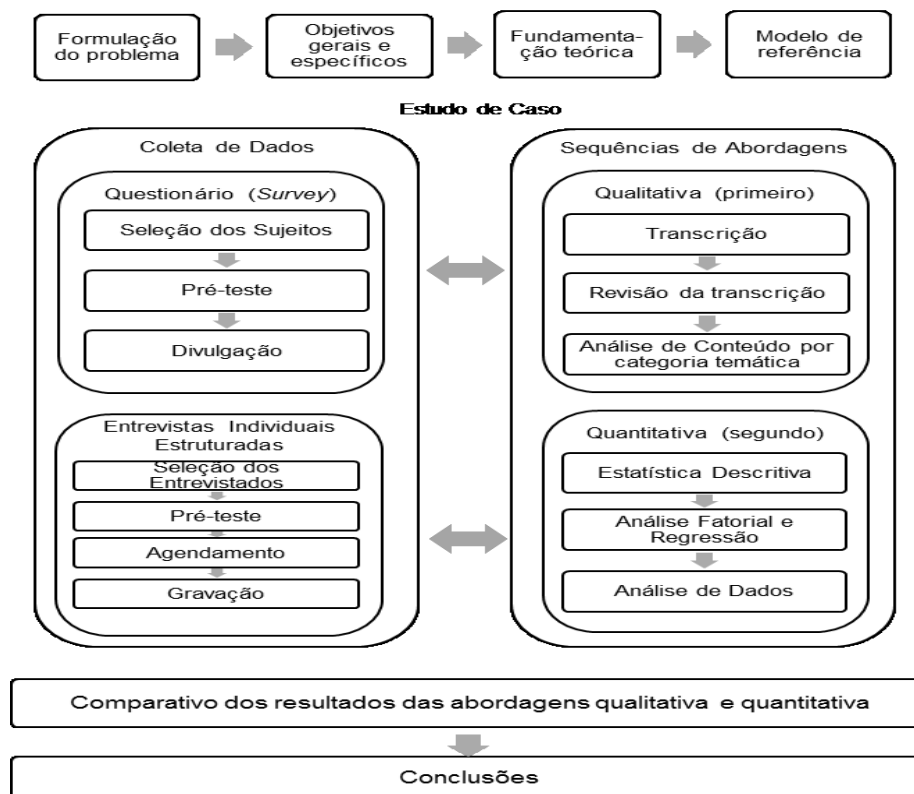
Foram selecionados exportadores que possuem relação de parceria com seus produtores destinados à exportação. A pesquisa foi realizada com toda população de exportadores de cafés especiais da região, sendo realizadas entrevistas individuais

estruturadas, com perguntas fechadas planejadas, validadas por profissionais especializados na área de exportação. Os exportadores foram convidados a responder um conjunto de 38 questões que mensuraram os fatores de sucesso na relação de parceria com produtores agrícolas de cafés especiais, mais um conjunto de 16 questões destinadas à caracterização dos sujeitos e seu na atividade exportadora.

Para analisar os resultados optou-se pela técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2018). Nesse sentido, foram seguidos os protocolos propostos por Bardin (2018), sendo: (i) organizar e preparar os dados para a análise; (ii) ler todos os dados; (iii) começar a análise detalhada com um processo de codificação; (iv) prever como a descrição dos temas a serem apresentados; (v) fazer uma interpretação do significado dos dados.

A pesquisa foi realizada em agosto de 2018. No total foram realizadas 60 entrevistas válidas. A Figura 2 apresenta em detalhes os processos realizados nesta pesquisa, desde a formulação do problema até as conclusões.

Figura 2 – Procedimentos e Instrumentos Metodológicos da Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A seguir são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SOB A ÓTICA DOS EXPORTADORES

Em toda região da Mantiqueira de Minas foram identificadas apenas duas organizações que dedicam suas atividades exclusivamente para exportação de cafés especiais, denominadas daqui em diante de organizações A e B. Essa região é considerada uma das mais premiadas do país na produção de cafés especiais de alta qualidade, tendo indicação geográfica na modalidade de procedência, e possui tradição e reconhecimento no mercado internacional.

As organizações A e B têm o propósito de realizar a comercialização dos cafés no mercado externo e interno, com foco no desenvolvimento de cafés de alta qualidade. Essas organizações dependem exclusivamente do fornecimento do café oriundo da parceria com os produtores agrícolas. Ambas foram constituídas de forma distintas. Uma funciona como cooperativa e a outra como trading company, e possuem maneiras distintas de se relacionar com seus parceiros produtores de cafés especiais. A importância e a dependência dessa parceria vai ao encontro do que é preconizado por Mohr e Spekman (1994), Monczka et al. (1998), Kauser e Shaw (2004), Zamir, Sahar e Zafar (2014) e Huo et al. (2019).

As organizações A e B declararam que estão constantemente estimulando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café tipo exportação, de melhor qualidade. Esses ensinamentos incluem como realizar o plantio, secagem, colheita e pós-colheita. Afirmaram ainda que frequentemente organizam seminários e visitas técnicas com o objetivo explicar, ensinar e capacitar os produtores sobre como produzir café especial de melhor qualidade com informações que contemplam as etapas do processo do plantio, incluindo escolha do tipo de muda e variedade de café que será cultivado, instrução de colheita, fermentação, secagem e pós-colheita. Esse compartilhamento de informação, assim como preconizado por Sánchez-Navas e Ferrás-Hernandez (2015) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017), eleva o nível de confiança e, também como apontado por Rašković e Mörec (2013), ajuda a melhorar a cooperação e aumentar a flexibilidade nos negócios.

Vale ressaltar que o processo de exportação de cafés especiais é realizado diretamente pelos exportadores, que assumem toda responsabilidade referente à exportação.

Em relação ao grau de satisfação dos exportadores com os resultados na parceria com seus principais produtores, afirmaram que é bem-sucedida e que há uma relação de dependência direta, assim como apontado nos estudos de Huo et al. (2019)

Com relação à parceria, destacam-se os resultados: (i) esforço do exportadores junto aos produtores com o propósito de aprimorar a qualidade do produto (MOHR; SPEKMAN, 1994); (ii) a existência de flexibilidade nos pedidos de cafés especiais feitos aos produtores agrícolas destinados ao mercado internacional (RAŠKOVIĆ; MÖREC, 2013); (iii) forte confiança dos exportadores em seus produtores parceiros (SÁNCHEZ-NAVAS; FERRÁS-HERNANDEZ, 2015; SWÄRD, 2016; BSTIELER; HEMMERT; BARCZAK, 2017); (iv) satisfação dos exportadores quanto ao esforço dos produtores em auxiliar em situações emergenciais (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016), (vi) confiança dos exportadores em seus fornecedores (KAUSER; SHAW, 2004); (v) elevado grau de satisfação dos exportadores com seus principais fornecedores de cafés especiais (KAUSER; SHAW, 2004).

Com relação aos atributos da parceria relacionados à confiança, coordenação, comprometimento e interdependência, destacam-se: (i) reconhecimento da confiança pelos exportadores no benefício que a parceria com os produtores agrícolas proporciona; (ii) declaração dos exportadores sobre a existência de uma parceria justa e harmônica com seus produtores; (iii) investimento de tempo e treinamento em seus produtores com o propósito de aprimorar a qualidade do produto. Esses resultados corroboram com o que é preconizado por Monczka et al. (1998).

Com relação à informação, resultados semelhantes aos de Petersen, Ragatz e Monckza (2005) e Bstiler, Hemmert e Barczak (2017) são apresentado na sequência. Com relação ao comportamento da parceria na comunicação, relacionados à qualidade, participação e compartilhamento da informação, destacam-se: (i) alta qualidade da informação passada aos produtores; (ii) busca dos exportadores por informações sobre seus fornecedores de cafés especiais; (iii) não participação dos exportadores de atividades de planejamento e de definição metas conjuntas com seus produtores; (iv) constante incentivo para os produtores produzirem café de melhor qualidade; (v) adoção de medidas para manutenção da parceria; (vi) compartilhamento de informações; (vii) informação disponibilizada com antecedência

pelos exportadores aos produtores sobre necessidades de mudança; e (vii) compartilhamento de informações sobre questões que afetam os negócios de exportação.

Sobre as técnicas de resolução de conflitos que podem surgir na parceria entre exportadores e produtores, destaca-se o emprego pelos exportadores de técnicas colaborativas. É de suma relevância a resolução desses conflitos para a parceria avançar e ser perene, assim como apontado por Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998).

Em relação ao processo de seleção de produtos e fornecedores, destacam-se: (i) existem duas regras para seleção de produtos, na primeira é necessário que os cafés sejam produzidos dentro da indicação geográfica da região da Mantiqueira de Minas; na segunda, os cafés especiais precisam atingir pontuação mínima de qualidade; e (ii) o processo de escolha de fornecedores é constituído da Etapa Documental e da Etapa Específica; na primeira é necessário o cadastro junto aos exportadores, apresentação de documentação de registro de propriedade e estar localizado dentro da região da Mantiqueira de Minas; na segunda, dependerá do próprio trabalho do produtor na produção de café de alta qualidade para desenvolver uma parceria de longo prazo. Esses resultados vão ao encontro do que é preconizado por Monczka et al. (1998), sendo a seleção de produtos e fornecedores um dos fatores de sucesso na parceria.

Sobre o envolvimento dos exportadores com a atividade exportadora foram identificadas as práticas: (i) alta frequência nas exportações por ambos exportadores; (ii) utilização da exportação direta e indireta para Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Austrália, Reino Unido, Bélgica, Alemanha e Itália; (iii) crescimento das exportações nos últimos anos em 8.000%. Esses resultados apontam para o que é preconizado por Nicholls e Huybrechts (2016), que dizem que é necessário que as organizações estreitem seus relacionamentos para que consiga sucesso. E que essa mudança de comportamento tem influenciado a forma de gerenciar as relações interorganizacionais (HUO et al., 2019), que passou a ser importante para que compradores e vendedores obtenham vantagens competitivas (KIM et al., 2010).

4.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SOB A ÓTICA DOS PRODUTORES

De forma geral, os produtores consideram que a parceria é bem-sucedida, como pode ser constatado na tabela 1. Há de destacar que 85% estão satisfeitos com a parceria

(somatório das escalas 5, 6 e 7 do item 5), dos quais 41,7% responderam estar altamente satisfeito.

Tabela 1 - Caracterização dos itens do construto “Sucesso na parceria” (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Importante ressaltar que 86,60% dos produtores confiam que os exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com os acordos estabelecidos (somatório das escalas 5, 6 e 7 do item 4), dos quais 48,3% responderam concordar fortemente, indo ao encontro ao que é preconizado por Nicholls e Huybrechts (2016). Fica patente que há elevado grau de confiança na perspectiva dos produtores sobre os serviços prestados por seus exportadores relacionados ao cumprimento do processo de exportação. O compromisso é alimentado pela confiança mútua e pela comunicação aberta (BSTIELER; HEMMERT; BARCZAK, 2017), portanto, tanto comprador quanto vendedor devem investir na relação (IȘORAITÉ, 2009). Essa parceria, assim como apontado por Holmberg e Cummings (2009) contribui, inclusive, na redução dos custos e acesso a novos mercados.

Este elevado nível de confiança pode ser confirmado nos valores do Alpha de Cronbach para avaliação da confiabilidade (ou consistência interna) dos construtos são apresentados na tabela 2. Os escores de cada construto variaram do mínimo possível, 1, até ao máximo, 7 pontos. Os valores do Alpha de Cronbach obtidos garantem a confiabilidade dos construtos.

Tabela 2 - Confiabilidade dos construtos (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nota: * o item "3. Confrontação - impor seus interesses próprios" do construto "Técnicas de Resolução de Conflitos" foi retirado porque o Alpha de Cronbach do construto era de 0,545. O restante dos construtos foram considerados para análise.

A tabela 3 mostra que existe elevado nível de confiança entre os produtores e exportadores, sendo que 90% confiam que a parceria com os exportadores de cafés especiais é benéfica para o negócio (somatório das escalas 5, 6 e 7 do item 1), e é marcada por alto grau de harmonia, indo ao encontro dos achados de Swärd (2016) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017). Além disso, concordam que é colaborativa, corroborando com as ideias de Isoraite (2009) e Radziwon e Borges (2019).

Em termos de comprometimento, todos consideram significativo o compromisso de tempo com sua equipe de pessoal de sua unidade de negócios. No entanto, o investimento na formação, no capital e em moeda nacional dos exportadores é pouco significativo. Os resultados mostram também que existe uma elevada interdependência entre produtores e os exportadores, assim com apontado por Monczka et al. (1998) e Kauser e Shaw (2004).

Tabela 3 - Caracterização dos itens do construto "Atributos da parceria" (N = 60)

Atributos da parceria	1	2	3	4	5	6	7
Confiança	1=discordo fortemente				7=concordo fortemente		
1. Você produtor confia que esta parceria com os exportadores de seus cafés especiais é benéfica para o negócio de vocês.	0,0%	1,7%	3,3%	5,0%	10,0%	26,7%	53,3%
2. Você produtor considera que <u>não</u> tem uma parceria justa com seus principais exportadores.	80,0%	10,0%	1,7%	6,7%	1,7%	0,0%	0,0%
3. Você produtor considera que sua parceria com os exportadores é marcada por alto grau de harmonia.	1,7%	3,3%	3,3%	10,0%	13,3%	26,7%	41,7%
Colaboração	1= péssima				7= excelente		
4. Você produtor considera que sua parceria com seus principais exportadores é mais ou menos bem-sucedida em negócio em termos de colaboração.	1,7%	3,3%	3,3%	6,7%	25,0%	18,3%	41,7%
Comprometimento	1= menos significativamente				7=mais significativamente		

Atributos da parceria	1	2	3	4	5	6	7
Confiança	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	43,3%	36,7%	20,0%
2. Realização de investimentos no treinamento de seus exportadores.	85,0%	15,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Realização de investimentos de capital em seus exportadores.	38,3%	6,7%	28,3%	0,0%	21,7%	3,3%	1,7%
4. Investimentos diretos em moeda nacional em seus exportadores.	71,7%	10,0%	8,3%	0,0%	6,7%	3,3%	0,0%
Interdependência	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
1. Seria <u>fácil terminar</u> sua parceria com seus principais exportadores de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros exportadores.	25,0%	28,3%	36,7%	0,0%	6,7%	3,3%	0,0%
2. O tempo para você estabelecer novas parceiras com outros exportadores seria extremamente longo.	0,0%	1,7%	11,7%	0,0%	23,3%	35,0%	28,3%
3. O custo para estabelecer nova parceira com outros exportadores seria extremamente elevado.	0,0%	5,0%	5,0%	31,7%	31,7%	23,3%	3,3%

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A maioria dos produtores considera que a comunicação com os exportadores tem muita qualidade, dizendo ser oportuna, precisa, adequada, completa e crível, indo ao encontro do que é preconizado por Monczka et al. (1998) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017).

Quanto à participação da informação, predominam os produtores que buscam informações e aconselhamentos com seus principais exportadores e que adotam medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores. Na maioria dos casos, não existe participação nas atividades de planejamento e definição de metas por parte dos produtores e exportadores, conforme demonstrado na tabela 4. A maioria dos produtores concordam que existe compartilhamento de informação com os exportadores, reforçando os achados de Petersen, Ragatz e Monczka (2005) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017).

Tabela 4 - Caracterização dos itens do construto “Comportamento na comunicação” (N = 60)

Comportamento na comunicação	1	2	3	4	5	6	7
Qualidade da Informação	1=discordo fortemente			7=concordo fortemente			
Em que medida você acredita que sua comunicação com seus produtores agrícolas é:							
1. Oportuna	0,0%	3,3%	6,7%	13,3%	31,7%	16,7%	28,3%
2. Precisa	0,0%	1,7%	6,7%	21,7%	26,7%	15,0%	28,3%
3. Adequada	0,0%	1,7%	6,7%	13,3%	31,7%	18,3%	28,3%
4. Completa	0,0%	1,7%	3,3%	15,0%	38,3%	18,3%	23,3%

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Embora não haja participação dos produtores nas atividades de planejamento e definição de metas conjuntas com os exportadores, a relação de parceria é percebida como altamente importante, já que 98,30% dos produtores (somatório das escalas 5, 6 e 7 do item 5 - participação da informação) adotam medidas para a manutenção da parceria com seus principais exportadores, mostrando que a primeira pode não ser um fator tão importante para a parceria, e que a segunda pode, inclusive, gerar vantagens competitivas sustentáveis, assim como apontado por Kim et al. (2010).

Quanto às técnicas de resolução de conflitos, predominam a colaboração, o compromisso e a subestimação, conforme demonstrado na tabela 5. Resultados semelhantes foram encontrados nos trabalhos de Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998).

Tabela 5 - Caracterização dos itens do construto “Técnicas e resolução de conflitos” (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os resultados da tabela 6 mostram que existe elevada insatisfação dos produtores no processo de seleção de produtos e fornecedores. Este resultado carece de uma análise mais aprofundada e fica como sugestão de estudos futuros, para melhor entender essa relação e seus impactos na parceria.

Tabela 6 - Caracterização dos itens do construto “Processo de Seleção de Produtos e Fornecedores” (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Cabe destacar que o processo de seleção de produtos, sob a perspectiva dos produtores, precisa ser melhorado, onde 68,30% dos produtores (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 1 - processo de seleção de produtos) estão altamente insatisfeitos com a seleção de produtos. Tal posição pode estar relacionada ao fato de a demanda de cafés especiais ser dominada por número limitado de exportadores na região da Mantiqueira de Minas, o que pode ser considerado crítico para este processo.

Em relação ao processo de seleção de fornecedores, 78,30% (somatório das frequências 5, 6 e 7 do item 1 - processo de seleção de fornecedores) dos agricultores

consideram que esse processo é altamente limitado em comparação com o que consideram a melhor prática. Huo et al. (2019) ajuda a explicar este resultado, mostrando que a mudança de comportamento dos parceiros tem influenciado a forma de gerenciar as relações interorganizacionais.

Os resultados da tabela 7 mostram que, dos quatro construtos incluídos, apenas os atributos da parceria ($p < 0,001$) e o comportamento na comunicação ($p = 0,008$) têm uma influência estatisticamente significativa no sucesso da parceria. Os coeficientes de regressão são positivos, indicando que a influência é positiva, ou seja, quanto mais fortes são os atributos na parceria ($\beta = 0,47$; $B = 1,18$; $p < 0,001$), e melhor o comportamento na comunicação ($\beta = 0,33$; $B = 0,63$; $p = 0,009$), maior será o sucesso na parceria.

As técnicas de resolução de conflitos ($\beta = 0,02$; $B = 0,04$; $p = 0,820$) e o processo de seleção de produtos/fornecedores ($\beta = 0,02$; $B = 0,02$; $p = 0,821$) não têm influência significativa no sucesso da parceria. Em conjunto, os quatro construtos explicam 54,3% da variabilidade do sucesso na parceria ($R^2 = 54,3\%$).

Tabela 7 - Modelo de regressão para o estudo da influência dos construtos no sucesso na parceria (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Atributos da parceria e comportamento na comunicação foram percebidos estatisticamente como muito importantes, e são determinantes para o sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais, confirmando o que é apontado no modelo de Monczka et al. (1998). Em contrapartida, os construtos técnicos de resolução de conflitos e processo de seleção de produtos e fornecedores não foram percebidos estatisticamente como determinantes para o sucesso da parceria, indo de encontro ao modelo de Monczka et al. (1998) e ao que é preconizado por Mohr e Spekman (1994).

A tabela 8 apresenta a matriz das correlações (Coeficientes de Pearson) entre os construtos do estudo. Os resultados mostram a existência de correlações positivas elevadas e significativas do construto Sucesso na Parceria com os Atributos da Parceria ($R = 0,694$; $p < 0,001$), e com o Comportamento na Comunicação ($R = 0,645$; $p < 0,001$), indicando que escores elevados no Sucesso na Parceria estão associados a escores elevados nos Atributos da Parceria e no Comportamento na Comunicação, confirmando o que é proposto por Monczka et al. (1998) e ratificado por Bstieler, Hemmert e Barczak (2017). Da mesma forma, a correlação entre os Atributos da Parceria e o Comportamento na Comunicação também é positiva, elevada e significativa ($R = 0,666$; $p < 0,001$).

Tabela 8 - Matriz de correlações (Coeficientes de Pearson) (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os Atributos da Parceria estão também positivamente correlacionados com as Técnicas de Resolução de Conflitos, corroborando com os achados de Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998). No entanto, a correlação é fraca ($R = 0,278$; $p = 0,032$). Todas as outras correlações são próximas de zero e não significativas ($p > 0,05$).

As tabelas 9, 10 e 11 apresentam os resultados dos modelos de regressão para a influência dos fatores de cada construto no sucesso da parceria.

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

da parceria, conforme observado na tabela 9. Então confiança estão alinhado ao que é preconizado por Monczka et al. (1998), o restante está divergente do que é apontado por este mesmo autor.

Tabela 9 - Modelo de regressão para o estudo da influência dos fatores dos construtos Atributos da Parceria no sucesso na parceria (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Esses resultados são indicadores de que a parceria entre exportadores e produtores é construída principalmente a partir de uma base de confiança mútua, indo ao encontro do que é preconizado por Sánchez-Navas e Ferrás-Hernandez (2015), Swärd (2016) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017). Os outros conceitos componentes do construto “atributos de parceria” têm papel menor na relação entre as duas partes que negociam cafés especiais.

Quanto aos fatores do construto Comportamento na Comunicação, os fatores Qualidade da informação ($\beta = 0,45$; B = 0,52; $p < 0,001$) e Compartilhamento de Informação ($\beta = 0,45$; B = 0,59; $p < 0,001$) têm influência positiva e significativa no sucesso da parceria, assim como já apontado por Monczka et al. (1998), Petersen, Ragatz e Monczka (2005), Sánchez-Navas e Ferrás-Hernandez (2015) e Bstieler, Hemmert e Barczak (2017). A influência do fator Participação da Informação não é significativa ($\beta = -0,15$; B = -0,30; $p = 0,126$), conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 10 - Modelo de regressão para o estudo da influência dos fatores do construto Comportamento na Comunicação no sucesso na parceria (N = 60)

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

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O processo de comunicação é feito com regularidade. A qualidade das informações trocadas também tem influência na efetividade do processo de comunicação, o que contribui para diminuir o grau de incerteza e aumentar o de confiança no relacionamento, assim como também observado por Morgan e Hunt (1994) e Nicholls e Huybrechts (2016).

Quanto às Técnicas de Resolução de Conflitos (tabela 11), nenhum dos fatores têm influência significativa no sucesso da parceria ($p > 0,05$), contrariando os achados de Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998).

Tabela 11 - Modelo de regressão para o estudo da influência dos fatores do construto Técnicas de Resolução de Conflitos no sucesso na parceria (N = 60)

Variáveis independentes	Coeficientes		p
	Estandarizado (β)	Não estandarizado (B) e IC95%	
Subestimação	-0,04	-0,05 (-0,45; 0,36)	0,809
Acomodação	0,19	0,24 (-0,12; 0,59)	0,186
Confrontação	-0,04	-0,06 (-0,55; 0,43)	0,802
Compromisso	0,06	0,08 (-0,44; 0,60)	0,748
Colaboração	0,08	0,10 (-0,40; 0,60)	0,694

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os resultados ainda confirma que, de fato, os conflitos não predominam nas transações de compra e venda de cafés.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base nas respostas dos exportadores e produtores, foi elaborado um quadro comparativo para contrastar posições convergentes e divergentes nos cinco construtos analisados do modelo conceitual adotado de Monczka et al. (1998), referentes aos fatores de sucesso da parceria. O quadro 1 apresenta as posições convergentes a esse modelo.

Quadro 1 – Indicadores de sucesso na parceria

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas
Sucesso no passado		
1. Você trabalha em conjunto com sua contraparte para resolverem juntos	Os exportadores afirmaram que trabalham em conjunto com seus produtores agrícolas para a aprimorarem a qualidade do café produzido na região da Mantiqueira de	56,70% dos agricultores respondentes afirmaram que trabalham em conjunto com exportadores para resolverem juntos problemas que

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas
Sucesso no passado		
problemas que podem afetar à exportação de cafés especiais?	Minas a fim de evitarem que a produção de cafés de baixa qualidade possa afetar à atividade exportadora de cafés especiais.	podem afetar à exportação de seus cafés especiais.
2.Suas contrapartes são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação?	Os exportadores consideram que seus produtores agrícolas de cafés especiais são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação feitos por eles.	Para 70% dos agricultores respondentes consideram que seus exportadores são flexíveis aos pedidos de cafés especiais destinados à exportação.
3. Suas contrapartes se esforçam para ajudar você em situações emergenciais relacionadas à exportação?	Os exportadores afirmaram que seus fornecedores de cafés especiais se esforçam ajudá-los em diversas situações emergenciais relacionadas à exportação.	70% dos agricultores participantes da pesquisa afirmaram que se esforçam ajudar seus exportadores situações emergenciais relacionadas à exportação.
4. Quando um pedido é feito pelo importador, você confia que sua contraparte sempre cumprirá com os requisitos de qualidade do produto (produtor), e com o processo de exportação (exportadores)?	Os exportadores confiam que uma parte de seus fornecedores cumprirão com os requisitos de qualidade do produto para exportação, mas fatores climáticos podem ocorrer e afetar os requisitos de qualidade do produto para exportação.	Majoritariamente 86,60% dos agricultores respondentes informaram que quando um pedido é feito pelo importador, eles confiam que seus exportadores de cafés especiais sempre cumprirão com o processo de exportação
5. Seu grau de satisfação com os resultados da parceria com sua contraparte?	Os exportadores declararam estão muito satisfeitos com os resultados na parceria com seus principais produtores agrícolas.	Majoritariamente 85% agricultores respondentes estão muito satisfeitos com os resultados da parceria com seus exportadores. Sendo que 41,7%, responderam estarem “altamente satisfeitos” com a parceria.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Constata-se que existe pré-disposição entre exportadores e produtores para trabalharem efetivamente em conjunto e resolverem problemas que podem afetar a exportação de cafés especiais. O principal problema que pode afetar à atividade exportadora está relacionado à produção de cafés de alta qualidade. Nesse sentido, há trabalho conjunto visando aprimorar a qualidade de café especial para exportação.

Existe flexibilidade de ambos em relação aos pedidos de cafés especiais que são destinados à exportação, o que demonstra facilidade na adaptação para atender as transações com o mercado externo, pois se há uma demanda adicional de café, ou discordância em algum ponto do pedido, ambos buscam encontrar solução. A flexibilidade também permiti que

parceiros concentrem seus esforços em suas próprias competências básicas, indo ao encontro do que é preconizado por Monczka et. al. (1998).

Os resultados indicam que exportadores e produtores se ajudam em situações emergenciais relacionadas à exportação. Quando um pedido é feito pelo comprador estrangeiro, os produtores confiam que seus exportadores sempre cumprirão com os requisitos daquela transação, e os exportadores confiam que os produtores poderão cumprir com os requisitos de qualidade do produto.

Em relação ao construto Atributos da Parceria (confiança, coordenação, comprometimento e interdependência), verificou-se que em relação ao modelo de Monczka et. al. (1998), das 11 questões houve convergência em 10, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Atributos da Parceria: Confiança, Coordenação, Comprometimento e Interdependência

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Atributos da Parceria				
Confiança				
1. Você confia que esta parceria é benéfica para o negócio de vocês?	Os exportadores confiam que a parceria com os produtores agrícolas de cafés especiais é benéfica, pois está diretamente relacionada ao negócio deles. Além disso, consideram que a confiança é primordial e constitui-se em uma etapa inicial para que possa buscar outros atributos da parceria, representando um dos principais pilares de maior importância na parceria com os produtores agrícolas.	Majoritariamente 90% produtores agrícolas respondentes confiam que a parceria com os exportadores é benéfica para o negócio deles.	•	
2. Você considera que não tem uma parceria justa com sua contraparte (<i>score reverse</i>)?	Os exportadores consideraram que tem uma parceria justa com seus principais produtores agrícolas.	A maioria dos agricultores respondentes, 80%, consideram que tem uma parceria justa com seus exportadores.	•	
3. Você considera que sua parceria com sua contraparte é marcada	Os exportadores consideraram que a parceria com seus os produtores de agrícolas é marcada por alto	81,70% dos agricultores respondentes consideraram que a parceria com seus os	•	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Atributos da Parceria				
Confiança				
por alto grau de harmonia?	grau de harmonia, pois buscam: (i) prestar um bom atendimento aos produtores; (ii) ter uma boa relação de trabalho com eles; (iii) gerar mais confiança no trabalho com os produtores; (iv) valorizar o trabalho dos produtores; e (v) adotar medidas para que os produtores se sintam contentes na parceira.	exportadores é marcada por alto grau de harmonia.		
Cooperação				
1. Você considera que sua parceria com sua contraparte é mais ou menos bem-sucedida em negócio em termos de cooperação?	Os exportadores avaliaram que em termos de cooperação que a parceria com os seus principais produtores agrícolas é bem-sucedida nos negócios, pois existe um espírito de cooperação mútua orientado aos negócios da atividade exportadora de forma que dois lados cooperam entre si para melhor alcançarem seus objetivos de desempenho dos negócios para que os dois lados ganhem na parceria.	85% dos agricultores respondentes concordam que termos de cooperação que a parceria com os seus exportadores agrícolas é bem-sucedida nos negócios.	•	
Comprometimento				
1. Compromisso de tempo com sua equipe de pessoal chave de sua unidade de negócios?	Os exportadores possuem que alto grau comprometimento com o tempo de sua equipe de negócios, pois estão o todo tempo atendendo e prestando assistência aos produtores por meio de conversas diárias.	A totalidade dos agricultores respondentes, 100%, afirmaram que as equipes de pessoal chave da unidade de negócios dos exportadores têm um alto grau comprometimento de tempo com eles.	•	
2. Realização de investimentos no treinamento em suas contrapartes?	Os exportadores possuem que alto grau comprometimento com o treinamento de seus produtores agrícolas no que se referem a orientações, ensinamentos, capacitações, organização de seminários e visitas técnicas aos produtores como objetivo treiná-los a como produzir	85% dos produtores respondentes informaram que não realizam investimentos em treinamento.		•

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Atributos da Parceria				
Confiança				
	um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita.			
3. Realização de investimentos de capital em suas contrapartes?	Os exportadores não realizam de investimentos em capital ou investimentos diretos em moeda nacional em seus fornecedores.	O resultado demonstra que 73,30% dos agricultores respondentes não realizam investimentos em capital em seus fornecedores.	•	
4. Investimentos diretos em moeda nacional em suas contrapartes?	Os exportadores não realizam de investimentos em moeda nacional em seus fornecedores.	Majoritariamente 90% dos produtores agrícolas respondentes não realizam investimentos em moeda nacional em seus fornecedores.	•	
Interdependência				
1. Seria <u>fácil terminar</u> sua parceria com seus principais exportadores ou produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias?	Os exportadores consideraram que seria difícil terminar a parceria com seus produtores agrícolas de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros produtores, pois o tempo para se estabelecer novas parcerias é extremamente longo, pois não se trata apenas do fornecimento de café especial, mas da construção de um relacionamento de longo prazo.	Majoritariamente 90% dos produtores agrícolas respondentes consideraram que seria difícil terminar a parceria com seus exportadores de cafés especiais e estabelecer novas parcerias com outros exportadores.	•	
2. O tempo para você estabelecer novas parcerias com novas contrapartes seria extremamente longo?	Os exportadores consideraram que o tempo para estabelecerem novas parcerias com produtores agrícolas é extremamente longo, levaria em torno de 10 anos ou mais.	A maior parte dos produtores agrícolas respondentes, 86,60%, consideraram que o tempo para você estabelecer novas parcerias com exportadores é extremamente longo.	•	
3. O custo para estabelecer nova parceira com outras contrapartes seria extremamente elevado?	Os exportadores consideraram que o custo para estabelecer nova parceira com outros produtores agrícolas seria extremamente elevado, pois para se produzir café especial, os custos de produção são maiores do que a do café convencional e requer que sejam feitos investimentos elevados em adequação da infraestrutura da fazenda.	A maior parte dos produtores agrícolas respondentes 58,30% consideraram que o custo para estabelecer nova parceira com outros exportadores seria extremamente elevado.	•	

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Exportadores e produtores confiam que a parceria é benéfica para o negócio, pois existe, de fato, uma relação ganha-ganha (KIM et al., 2010). Acreditam que a confiança é o atributo primordial para o sucesso da parceria e que representa um dos principais pilares na construção de parcerias sólidas (MORGAN; HUNT, 1994). As respostas corroboram com as preconizações sobre confiança em interações interorganizacionais, assim como apontado por Huo et al. (2019).

Outro aspecto convergente e relevante ao modelo de Monczka et. al. (1998) é que consideram que há parceira justa. Os exportadores buscam remunerar seus produtores agrícolas de acordo com a qualidade do café produzido, buscam atendê-los da melhor forma possível e buscam contribuir com orientações para ajustar a produção com a demanda por cafés especiais. Em contrapartida, os produtores buscam produzir café tipo exportação da melhor qualidade, o que contribui para gerar vínculos duradouros entre as partes. A confiança contribui também na redução do risco em relação ao comportamento oportunista, assim como observado por Mohr e Spekman (1994) e Huo et al. (2019).

A parceria é marcada por alto grau de cooperação. Ambos cooperam para manter a relação equilibrada: (i) buscam prestar um bom atendimento; (ii) boa relação de trabalho; (iii) gerar confiança no trabalho; e (iv) valorizar o trabalho das partes. A harmonia na relação proporcionam níveis mais elevados de confiança, melhor cooperação e maior flexibilidade.

Outro aspecto positivo convergente na parceria é com relação à cooperação. Essa evidência vai ao encontro dos achados de Anderson e Narus (1984), Isoraite (2009), e Radziwon e Borges (2019), que dizem que relações de parceiras bem-sucedidas são marcadas por ações colaborativas como o grau de reconhecimento mútuo em que uma parte depende da outra para empreenderem esforços coordenados com foco na satisfação de seus cliente.

As equipes de negócios dos exportadores possuem alto grau de comprometimento com o tempo dedicado aos seus produtores, convergindo com o que os produtores confirmaram, tendo o compromisso de tempo dedicado a equipe de negócios dos exportadores, corroborando com os achados de Morgan e Hunt (1994) e Nicholls e Huybrechts (2016), onde argumentaram que o comprometimento de tempo com o parceiro em um relacionamento contínuo valoriza a relação e diminui as assimetrias.

Os fatores de interdependência demonstram que exportadores e produtores reconhecem existir uma condição de dependência mútua na parceria para alcançarem objetivos comuns, assim como apontado nos estudos de Huo et al. (2019). Mohr e Spekman (1994) argumentam que quando há essa interdependência, haverá redução da possibilidade de comportamento oportunista e, com isso, minimização da necessidade de contratos formais rígidos, reduzindo custos de transação.

Em relação ao Comportamento na Comunicação (qualidade, participação e compartilhamento de informação), verificou-se que em relação ao modelo de Monczka et. al. (1998), das 11 questões houve convergência em 9 delas, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Comportamento na Comunicação: Qualidade, Participação e Compartilhamento de Informação

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comportamento na comunicação				
Qualidade da Informação				
1. Em que medida você acredita que sua comunicação com sua contraparte é: <ul style="list-style-type: none"> oportuna; precisa; adequada; completa; e crível. 	Os exportadores consideraram que comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.	Em síntese com porcentagens de respostas a partir de 70% em cada fator, os produtores agrícolas respondentes consideraram que comunicação com seus produtores agrícolas é: oportuna, precisa, adequada, completa e crível.	•	
Participação da Informação				
1. Você busca de informações sobre sua contraparte de negócios de cafés especiais.	Os exportadores informaram que realizam a busca de informações sobre seus fornecedores de cafés especiais na região da Mantiqueira.	Majoritariamente 88,40%, dos produtores respondentes buscam informações com seus exportadores.	•	
2. Como sua contraparte participa em suas atividades de planejamento e de definição metas.	Os exportadores ainda não participam de atividades de planejamento e de definição metas com seus exportadores.	90% dos agricultores respondentes informaram que não participam de atividades de planejamento e de definição metas com seus exportadores.	•	
3. Você participa de atividades de planejamento e definição de metas com sua contraparte.	Os exportadores declaram que não participam de atividades de planejamento e de definição metas com seus produtores agrícolas.	Nenhum dos produtores respondentes participam de atividades de planejamento e de definição metas com seus exportadores.	•	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comportamento na comunicação				
Qualidade da Informação				
4. Você incentiva sua contraparte com sugestões de melhoria.	Os exportadores declararam que estão constantemente incentivando, direta ou indiretamente, os produtores agrícolas da região a produzirem um café, tipo exportação, de melhor qualidade. Diretamente por meio de seminários, visitas técnicas ou mesmo pelo contato diário com os produtores ou indiretamente por de palestras técnicas em conjunto com a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Adicionalmente, os exportadores incentivavam visitas pontuais de engenheiros agrônomos às fazendas de cafés especiais dos produtores agrícolas, visando aprimorar o processo produtivo, pós-colheita.	A maior parte agricultores respondentes, 63,40%, não incentivam os exportadores com sugestões de melhoria.		•
5. Você adota medidas para a manutenção da parceria com sua contraparte.	Os exportadores afirmaram que adotam diversas medidas para a manutenção da parceria com seus principais fornecedores de cafés especiais.	98,30% dos agricultores respondentes indicaram que adotam medidas para a manutenção da parceria com exportadores.	•	
Compartilhamento de Informação				
1. Você exportador/produtor compartilha informações importantes sobre seu negócio de cafés com suas contrapartes.	Os exportadores informaram compartilham informações deles com seus os principais produtores agrícolas essas estão centradas em informações do produto.	A grande maioria dos produtores agrícolas, 90%, afirmam compartilha informações do negócio deles com seus exportadores.	•	
2 Seus principais produtores/exportadores compartilham informações deles com vocês.	Os exportadores afirmaram que os produtores agrícolas compartilham informações deles com seus produtores, essa informação está centrada no produto.	66,60% dos agricultores respondentes compartilham informações deles com seus exportadores.	•	
3 Nos informamos nossa contraparte com antecedência sobre necessidade de mudanças.	Os exportadores declararam que informam com antecedência seus produtores agrícolas sobre necessidades de mudanças, este procedimento ocorre diariamente e abrange	56,70% dos agricultores respondentes afirmaram que não informam com antecedência seus exportadores sobre necessidade de mudanças.		•

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Comportamento na comunicação				
Qualidade da Informação				
	não somente questões relacionadas à qualidade do produto, mas também outros problemas que podem afetar o café.			
4 Nesta parceria, você espera que qualquer informação que possa ajudar a sua contraparte possa ser fornecida.	Os exportadores esperam que qualquer informação que possa ajudá-los seja fornecida por seus produtores agrícolas.	73,30% dos agricultores respondentes esperam que qualquer informação que possa ajudar a outra parte possa ser fornecida.	•	
5 Suas contrapartes lhe mantêm informados sobre questões que podem afetar seu negócio.	A parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais é muito aberta e transparente. À medida que vão surgindo questões que podem afetar o negócio de exportação, os produtores mantêm seus exportadores informados.	65% dos agricultores respondentes indicaram que mantêm os exportadores informados sobre questões que podem afetar negócio deles.	•	

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os exportadores dizem existir cuidado para que as mensagens transmitidas aos seus produtores sejam claramente entendidas, a fim de evitar possíveis erros de interpretação. Do lado dos produtores a correspondência com a respostas dos exportadores foi alta, considerando, portanto, que a comunicação é oportuna, precisa, adequada, completa e tem credibilidade.

Assim como encontrado nos estudos de Mohr e Spekman (1994) e Leonidou, Paliawadana e Theodosiou (2006), foi possível constatar que a qualidade da informação reforça a ideia de que essa pode contribuir para uma relação de maior confiança entre parceiros, auxiliando na realização de benefícios mútuos e reduzindo mal-entendidos. Além disso, corroborando com os achados de Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998) a qualidade é também considerada uma questão-chave para a parceria.

Em relação à participação da informação, especificamente à busca sobre sua contraparte de negócios de cafés especiais, as respostas se apresentaram convergentes, onde exportadores buscam informações sobre seus fornecedores e 88,40% dos produtores afirmaram que buscam informações com seus exportadores.

Em relação à participação de atividades de planejamento e definição de metas entre exportadores e produtores não foi constatado que existe trabalho em que ambos participem em conjunto dessas atividades. O planejamento e a definição de metas ainda são feitos de forma individualizada, sem considerar o trabalho conjunto, ainda que essa iniciativa possa influenciar nas atividades de planejamento e atingimento de metas dos exportadores e produtores agrícolas.

Outro aspecto convergente é que houve similaridade nas respostas dos exportadores e produtores no que tange às medidas para a manutenção da parceria. Essa situação evidencia que ambos consideram que vale a pena mantê-la.

Adicionalmente, foi constatado que há convergência entre exportadores e produtores no compartilhamento de informações, inclusive com alto nível de compartilhamento, o que ajuda a ter menos conflitos e mais proximidade no relacionamento, assim como apontado por Nicholls e Huybrechts (2016), contribuindo para o aumento da confiança e comprometimento, assim como preconizado por Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al., (1998).

Fazendo a comparação com o modelo de (Monczka et al., 1998), verificou-se que houve convergência quanto à utilização de técnicas de colaboração e compromisso. As exceções foram das técnicas de subestimação, acomodação e confrontação, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Técnicas de resolução de conflitos

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Técnicas de resolução de conflitos				
1. Supondo que existe algum conflito com sua contraparte com que frequência você emprega os seguintes métodos para resolver esse conflito: • Subestimação - evitar ou ignorar o conflito;	De acordo com as respostas obtidas de ambos exportadores existe uma preferência pela emprego de soluções ganha-ganha na resolução de conflitos com predomínio pela utilização do estilo da colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas, seguido da técnica compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes em detrimentos das	De acordo com os agricultores respondentes são empregados os seguintes métodos para resolver conflito com seus exportadores: • 50,10% - Subestimação - evitar ou ignorar o conflito; • 11,70% - Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte;	•	

Questões	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Predomínio da Convergência	Predomínio da Divergência
	Síntese das Percepções dos Exportadores	Resultados Predominantes nas Respostas dos Produtores Agrícolas		
Técnicas de resolução de conflitos				
<ul style="list-style-type: none"> • Acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; • Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas; • Confrontação - impor seus interesses próprios; • Compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes. 	<p>outras quatro técnicas de solução de conflitos: (i) subestimação - evitar ou ignorar o conflito; (ii) acomodação - ceder para satisfazer os interesses da outra parte; (iii) confrontação - impor seus interesses próprios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 70,10% - Colaboração - buscar em conjunto a resolução de problemas; • 0% - Confrontação - impor seus interesses próprios; • 85% - Compromisso - chegar a um acordo consensual entre ambas as partes. 		

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Exportadores e produtores buscam encontrar na parceria soluções integrativas, colaborativas e sinérgicas, com a finalidade de não a prejudicar, indo ao encontro dos achados de Mohr e Spekman (1994) e Monczka et al. (1998).

As técnicas de resolução de conflitos adotadas seguem direção construtiva em um modelo de colaboração em que os dois lados ganham, proporcionando uma comunicação mais aberta e honesta, corroborando com os achados de Spekman (1988). Além disso, assim como foi apontado por Holmberg e Cummings (2009), a técnica colaborativa de resolução conjunta de problema permite alcançar soluções que busquem ser mutuamente satisfatórias, aumentando consideravelmente a chance de sucesso da parceria.

Quanto ao comprometimento, especificamente à realização de investimentos no treinamento de suas contrapartes, exportadores e produtores possuem posição divergente. De um lado os exportadores dizem ter alto grau de comprometimento com o investimento no treinamento de seus fornecedores no que concerne a orientações, capacitações, organização de seminários e visitas técnicas aos produtores com o objetivo de treiná-los a como produzir um café de melhor qualidade com informações que vão desde as etapas do plantio até colheita e pós-colheita. Em relação aos produtores esta mesma constatação não pôde ser percebida.

Quanto à participação da informação na parceria, a realização de incentivo à contraparte com sugestões de melhoria entre exportadores e produtores agrícolas possuem também posição divergente. Já quanto ao compartilhamento de informação, referente ao ato de informar a contraparte com antecedência sobre necessidade de mudanças, também foi verificado que exportadores e produtores possuem posições divergentes.

Em relação ao processo de seleção de produtos e fornecedores, exportadores e produtores apresentaram respostas divergentes. Os exportadores decidem selecionar primeiramente o tipo de café e com quais características necessitam trabalhar antes mesmo de selecionar seus fornecedores estratégicos. Os processos de seleção de produtos e fornecedores representa papel relevante, pois ajuda a mitigar o oportunismo (HUO et al., 2019) e contribuir para o sucesso da parceria, assim como apontado por Monczka et al. (1998). Por fim, e indo ao encontro dos achados de pesquisa de Mohr e Spekman (1994), e Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016), há de observar que parcerias bem-sucedidas com fornecedores estão associadas à existência de um processo de seleção de produtos e fornecedores eficiente.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho partiu do pressuposto de que a relação de parceria entre compradores e fornecedores representa uma importante alternativa estratégica na busca de obtenção de vantagens competitivas no mundo dos negócios, e que o sucesso dessa pode estar associado a fatores críticos de sucesso, cujo tema é pouco explorado no contexto do agronegócio brasileiro.

As principais contribuições práticas do trabalho foram:

a) Sob a perspectiva dos produtores de cafés especiais, os resultados mostram que o sucesso na parceria está relacionado à confiança, qualidade e compartilhamento da informação, tendo influência estatisticamente significativa, indicando que a influência é positiva, ou seja, quanto mais fortes esses atributos na parceria, melhor o comportamento na comunicação. A confiança, juntamente com os fatores de qualidade e compartilhamento da informação são fatores determinantes para o sucesso da parceria, sendo benéfica para ambos, pois confirma-se uma relação ganha-ganha, quanto maior a confiança, maior a qualidade e compartilhamento da informação. O fator interdependência possui baixa influência no

sucesso da parceria, e seus demais fatores não têm influência significativa. Dessa forma, os resultados da perspectiva estatística mostraram que 3 fatores pertencentes aos construtos (i) atributos da parceria e (ii) comportamento na comunicação, têm influência significativa no sucesso na parceria. Os demais fatores relacionados (iii) às técnicas de resolução de conflitos; e (iv) processo de seleção de produtos e fornecedores não têm influência significativa no sucesso da parceria.

b) Sob a perspectiva da análise comparativa, os resultados mostram que as percepções são convergentes quanto à confiança, cooperação e comprometimento, com exceção da qualidade, participação e compartilhamento da informação. Já a colaboração e o compromisso são significantes no sucesso na parceria. Adicionalmente, os resultados mostram que (i) atributos da parceria, (ii) comportamento na comunicação, e (iii) técnicas de resolução de conflitos; são percebidos por ambos como significativo no sucesso na parceria. Os demais, não.

c) Os resultados indicam que a resolução conjunta de problemas e a busca de um acordo consensual entre as partes ajuda a aumentar a colaboração da parceria, sendo preferível aos métodos de confrontação na resolução de conflitos.

d) Os processos de seleção de produtos e fornecedores não têm influência no sucesso da parceria sob a perspectiva na análise estatística e comparativa. Os resultados indicam também que existe uma necessidade de alinhamento estratégico entre exportadores e produtores em relação aos demais fatores não identificados como significantes no sucesso na parceria, a fim de melhorarem seus processos.

Como contribuição teórica do estudo, cabe destacar a abordagem da cooperação interorganizacional no segmento do agronegócio, sob a perspectiva de exportadores e produtores de café, a fim de preencher a lacuna existente na literatura, já que a maior parte da literatura atual aborda a perspectiva dos fornecedores. Dessa forma, esse trabalho pode ser útil para pesquisadores, que podem estender a pesquisa para outras cadeias cafeeiras, bem como considerando a realidade de outros países exportadores de café.

A relevância social do estudo reside no estudo das cooperações inteorganizacionais com base na inclusão sócio-produtiva de produtores de café em mercados internacionais, o

que pode contribuir para a profissionalização destes e aumentar a geração de renda e qualidade de vida, bem como gerar novos empregos para o setor.

A principal conclusão do estudo e sua relação com a aplicabilidade organizacional é que o sucesso das parcerias depende de um forte comprometimento dos atores da cadeia de suprimentos de cafés especiais, bem como em relações de confiança, comunicação e troca de informações, que por sua vez, a auxiliam a reduzir os conflitos entre os atores. Estes elementos são essenciais para que as responsabilidades e os benefícios na cadeia sejam compartilhados entre os atores de forma equitativa, a fim de que possam crescer conjuntamente, se profissionalizar e ganhar novos mercados. O Brasil, tradicionalmente é conhecido como grande exportador de café, porém atualmente tem se diferenciado como exportador de cafés especiais, o aumento da integração e cooperação na cadeia cafeeira pode contribuir sensivelmente para o aumento da qualidade e eficiência nos processos, o que consequentemente gera vantagem competitiva para a cadeia de suprimentos em estudo.

Considerando que essa pesquisa abordou uma temática ainda pouco estudada no contexto do agronegócio brasileiro, confirmada pela escassez de estudos que aborde essa problemática sob a perspectiva de compradores e fornecedores, esse traz contribuições para o preenchimento dessa lacuna, assim como sugere que futuras pesquisas sejam realizadas.

De forma mais ampla, deseja-se que os resultados deste trabalho possam contribuir com sugestões que visem aprimorar a parceria entre exportadores e produtores agrícolas, na identificação de pontos que possam melhorar as relações de parceria. Fazendo isso, as partes poderão constituir uma parceira mais estreita, obtendo ganhos mútuos e contribuindo para maior competitividade no cenário internacional, trazendo melhores resultados sociais, econômicos e ambientais no que tange às exportações do café especial produzido na região.

Para perspectivas de futuros trabalhos, sugere-se empregar outros modelos conceituais que incluam avaliar, além dos aspectos comportamentais, a influência de aspectos sociais e ambientais relacionados ao sucesso da parceria. Não obstante, a extrapolação da pesquisa para outros segmentos no contexto do agronegócio seria uma perspectiva interessante a ser investigada, podendo-se adotar modelos conceituais com distintas dimensões, incluindo estudos de casos multivariados, a fim de possibilitar maior amplitude para possibilitar comparações sob diferentes enfoques.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: An organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582–614, 2016.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62–74, 1984.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Extra Coleção. Lisboa: Edições 70, 2018.

BSTIELER, L.; HEMMERT, M.; BARCZAK, G. The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. **Journal of Business Research**. Volume 74, Pages 47-54, 2017.

CROPPER, S.; HUXHAM, C.; EBERS, M.; RING, P. S. **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136–150, 1996.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205–218, 2001.

FOSSAS-OLALLA, M.; MINGUELA-RATA, B.; ESCOT-MANGAS, L. Cooperation strategy in buyer-supplier relationships and its effect on buyer performance. **In: Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013**. Barcelona, Spain, June 17. 2013.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A Knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 61–84, 2004.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. **Multivariate data analyse**. 7. ed. Prentice Hall, 2009.

HOLMBERG, S. R.; CUMMINGS, J. L. Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. **Long Range Planning**, v. 42, n. 2, p. 164–193, 2009.

HUANG, Y.; HAN, W.; MACBETH, D. The complexity of collaboration in supply chain networks". **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 393–410, 2020.

HUO, B.; TIAN, M.; TIAN, Y.; ZHANG, Q. The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. **International Journal of Operations & Production Management**, Volume 39, No. 1, pp. 2-23, 2019.

IŠORAITĖ, M. Importance of strategic alliances in company's activity. **Intellectual Economics**, v. 1, n. 5, p. 39–46, 2009. Iiances in company's activity. **Intellectual Economics**, v. 1, n. 5, p. 39–46, 2009.

KAUSER, S.; SHAW, V. The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. **International Marketing Review**, vol. 21, No. 1, , p. 17-9, 2004.

KIM, K. K. et al. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 863–869, 2010.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1–2, p. 145–173, 2006.

MEHDIKHANI, R.; VALMOHAMMADI, S. Strategic collaboration and sustainable supply chain management: The mediating role of internal and external knowledge sharing”, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32 n. 5, p. 778-806, 2019.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135–152, 1994.

MONCZKA, R. M. et al. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553–577, 1998.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NICHOLLS, A.; HUYBRECHTS, B. Sustaining Inter-organizational Relationships Across Institutional Logics and Power Asymmetries: The Case of Fair Trade. **Journal of Business Ethics**. volume 135, pages699–714, 2016.

PETERSEN, K. J.; RAGATZ, G. L.; MONCZKA, R. M. An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 41, n. 2, p. 14–25, 2005.

RADZIWON, A.; BOGERS, M. Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. **Technological Forecasting and Social Change**. Volume 146, p. 573-587, 2019.

RAŠKOVIĆ, M.; MÖREC, B. Determinants of supplier-buyer relationship competitiveness in transnational companies. **Economic and Business Review**, v. 15, n. 1, p. 5–31, 2013.

SÁNCHEZ-NAVAS, A.; FERRÀS-HERNÁNDEZ, X. The impact of individual relationships on performance and reformation of R&D alliances. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 8, n. 4, p. 1270–1287, 2015.

SANTOS, R. R.; GUARNIERI, P. Social gains for artisanal agroindustrial producers induced by cooperation and collaboration in agri-food supply chain. **Social Responsibility Journal**, v. 16, n. 8, p. 1-19, 2020.

SPEKMAN, R. E. Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. **Business Horizons**, v. 31, n. 4, p. 75–81, 1988.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

SWÄRD, A. Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, **Volume: 37 edição: 12**, página (s): 1841-1860, 2016.

VODENICHAROVA, M.; S.. Supply chain study in food industry in Bulgaria. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2020.

WU, F.; CAVUSGIL, S. T. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 81–89, 2006.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Sage publications, 2013.

ZAMIR, Z.; SAHAR, A.; ZAFAR, F. Strategic alliances; a comparative analysis of successful alliances in large and medium scale enterprises around the world. **Educational Research International**, v. 3, n. 1, p. 25–39, 2014.