

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALINE RODRIGUES FERNANDES

A CRIAÇÃO DE VALOR NOS RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E
CLIENTES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS

SÃO PAULO

2013

ALINE RODRIGUES FERNANDES

A CRIAÇÃO DE VALOR NOS RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E
CLIENTES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Gestão de Operações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

SÃO PAULO

2013

Fernandes, Aline Rodrigues.

A criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes: um estudo no setor de embalagens / Aline Rodrigues Fernandes. – 2013.

155 f.

Orientador: Luiz Artur Ledur Brito

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes e fornecedores - Relacionamento. 2. Valor adicionado. 3. Custos de transação.
4. Embalagens - Comércio - Estudo de casos. I. Brito, Luiz Artur Ledur. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

ALINE RODRIGUES FERNANDES

A CRIAÇÃO DE VALOR NOS RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E
CLIENTES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de mestre em
Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Gestão de
Operações e Competitividade.

Data de aprovação: 25/02/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dra. ELIANE PEREIRA ZAMITH Brito
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Universidade Metodista de Piracicaba

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu primeiro e grande mestre: tio Pedro Xavier. Muito obrigada por ter me inspirado com seu exemplo e por ter despertado em mim a paixão pela docência e a busca constante pelo conhecimento. A você, meus sinceros agradecimentos e admiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda graça e unção, por essa vitória e por todas as bênçãos concedidas durante esse período;

Aos meus pais e à minha irmã pelo apoio incondicional e amor que me nutriram;

Ao professor Luiz Brito pela orientação cuidadosa e amizade;

Aos amigos e familiares que mesmo distantes me acompanharam em cada passo... Fernanda, Kamilla, Cida, Eva, Iara, Flávia, Bresser, Gustavo, Paolo e Charles, obrigada pelas palavras de carinho e incentivo quando eu mais precisei;

Aos novos e grandes amigos que conquistei na Fundação Getúlio Vargas, que levarei para a vida... Um agradecimento especial a Jalba, Janaína, Cristiane, Priscila, Guilherme, Tescari e Rodrigo. Sentirei saudades das nossas discussões, cafés, artigos e risadas. Obrigada por estarem ao meu lado nessa trajetória!

Aos professores Eliane Brito, Maria José Tonelli, Carlos Omar Bertero, Rafael Alcadipani e Rodrigo Bandeira de Mello pelas valiosas contribuições no momento de desenvolvimento do projeto dessa pesquisa;

Às queridas Gevianas Fernanda, Thamiris, Cristiane e Nathália. Com vocês, encontrei o aconchego de um lar. Obrigada pela família que construímos!

À equipe da Votorantim Metais pela compreensão e apoio. De modo particular, meus agradecimentos a Luis Alexandre, Dario, Carolina, Andrea, Lucimara, Liliane e Felipe.

À Associação Brasileira de Embalagens e às empresas participantes desse estudo, meus sinceros agradecimentos pela confiança, abertura e predisposição em ajudar. Vocês agregaram valor à minha formação!

À FAPESP, ao CNPq e à CAPES pelo financiamento desse projeto.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esse processo na fase de **início**, de **desenvolvimento** ou de **materialização**...

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.
Albert Einstein

RESUMO

Esse estudo, ancorado nos pressupostos da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Relacional da Estratégia (RV), contribuiu para o entendimento do processo de criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes. A partir de múltiplas unidades de análise, foram estudadas quatro empresas do setor de embalagens, seus clientes e fornecedores, sob uma abordagem qualitativa de estudo de casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação e documentos e foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e do *Process Tracing*. Os resultados evidenciaram que o valor criado nos relacionamentos é composto por duas parcelas: o valor inicial, que se deve ao conjunto de competências individuais que as empresas depositam na relação e que são compartilhadas, e o valor adicional resultante da interação entre as empresas – valor criado **pela** relação. A segunda parcela do valor, foco desse estudo, ocorre por meio de processos/episódios, que possuem três etapas bem definidas: início, desenvolvimento e materialização. O início do processo é impulsionado por eventos que se relacionam a dois contextos típicos: necessidade da empresa cliente e inovação. A fase de desenvolvimento é direcionada por três mecanismos típicos: Alavanca, Vanguarda e Combinação. A etapa de materialização pode resultar em um produto, um processo, um serviço ou um ativo específico. A partir da interação entre essas possibilidades, o processo de criação de valor pode seguir diversos caminhos causais, resultando o diagrama proposto. No processo de criação de valor como um todo, a etapa de desenvolvimento é a mais importante, pois ela determina o nível e o tipo de confiança necessária, o risco envolvido e se haverá ou não o desenvolvimento de um ativo específico. Por conseguinte, essa decisão carrega importantes implicações competitivas. Além das contribuições teóricas no que se refere à identificação e explicação dos mecanismos de criação de valor, esse estudo contribuiu marginalmente para a compreensão do poder explicativo das teorias utilizadas e sua complementaridade. Enquanto a TCT explica o valor inicial criado nos relacionamentos e as modificações sofridas nas relações ocasionadas pelas transações, a RV possui elementos que contribuem para o melhor entendimento do valor criado resultante da interação entre as empresas ao longo do tempo. Os resultados encontrados abriram possibilidades para o desenvolvimento da Visão Relacional por meio de possíveis relações entre as fontes de vantagem competitiva. Governança e troca de informações

são condições necessárias para o processo de criação de valor, sendo que elas podem assumir graus de importância diferentes. Complementaridade de recursos, na presença de confiança, gera um ativo específico. Ativo específico é, portanto, um resultado do processo de criação de valor. Finalmente, esse estudo ofereceu importantes contribuições práticas no que se refere ao entendimento das contingências e processos que podem gerar vantagem competitiva às empresas e os desdobramentos associados.

Palavras-chave: Criação de Valor; Relacionamentos entre Fornecedores e Clientes; Teoria dos Custos de Transação; Visão Relacional.

ABSTRACT

This study, anchored in the assumptions of the Theory of Transaction Costs (TCT) and the Relational View of the Strategy (RV), contributes to the understanding of the process of creating value in relationships with suppliers and customers. From multiple units of analysis, four companies pertaining to the packaging sector, their customers and suppliers were studied under a qualitative case studies approach. The data were collected through interviews, observation and documents and were analyzed by means of the technique of content analysis and Process Tracing. The results showed that the value created in relationships has two parts: the initial value, due to individual skills shared by the companies, and the additional value due to the interaction between firms - value created by the relationship. The focus of this study is the creation of this additional value, which occurs through episodic processes and presents three well-defined steps: beginning, development and materialization. The beginning of the process is driven by two characteristic contexts: need of the customer and innovation. The development phase is directed by three typical mechanisms: Lever, Vanguard and Combination. The stage of materialization may result in a product, a process, a service or a specific asset. From the interaction between these possibilities, the value creation process can follow various causal paths, resulting in a proposal diagram. The step of development is the more critical part of the value creation process, since it determines the level and type of trust, the involved risk and the development of a specific asset. Therefore, this decision carries important competitive implications. In addition to the theoretical contribution about the identification and explanation of the value creation process, this study presents marginal contributions about the explanatory power of the theories used and their complementarity. Whilst the TCT explains the initial value created in relationships and the modifications incurred by further transactions, the RV embeds elements that contribute to a better understanding of the value creation resulted from the interaction between companies over time. The findings open several research avenues for the development of the Relational View, since likely relationships between the sources of competitive advantage are suggested. Governance and information sharing are necessary conditions for a value creation process, and they can assume different levels of importance. Complementary resources, in the presence of trust, generate a specific asset. Therefore, specific asset is a result of the value creation

process. Finally, this study provides important practical contributions regarding the understanding of the contingencies and processes that can generate competitive advantage for companies and associated developments.

Key-words: *Value Creation; Buyer-supplier Relationships; Transaction Costs Theory; Relational View.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Criação e Captura de valor | 24 |
| Figura 2 - Estratégias baseadas em valor | 26 |
| Figura 3 - Processo de captura de valor | 27 |
| Figura 4 - Valor criado nos relacionamentos – T0 x T1 | 40 |
| Figura 5 - Participação de cada segmento na indústria de embalagem | 45 |
| Figura 6 - Passos para testar teorias sob a abordagem do realismo crítico | 49 |
| Figura 7 - Desenho da pesquisa..... | 51 |
| Figura 8 - Identificação das empresas participantes..... | 52 |
| Figura 9 - Diagrama básico da cadeia de demanda/suprimento de embalagens | 53 |
| Figura 10 - Operacionalização das entrevistas | 55 |
| Figura 11 - Sistematização da Pesquisa | 59 |
| Figura 12 - Subcategorias de valor..... | 61 |
| Figura 13 - Criação de Valor – Especialistas | 64 |
| Figura 14 - Díades – Focal 1 | 67 |
| Figura 15 - Díades – Focal 2 | 69 |
| Figura 16 - Díades – Focal 3 | 71 |
| Figura 17 - Díades – Focal 4 | 72 |
| Figura 18 - Processo de Criação de Valor..... | 84 |
| Figura 19 - Mecanismo Alavanca | 87 |
| Figura 20 - Mecanismo Vanguarda..... | 90 |
| Figura 21 - Mecanismo Combinação | 93 |
| Figura 22 - Diagrama do Processo de Criação de Valor | 97 |
| Figura 23 - Diagrama do Processo de Criação de Valor Aplicado aos Processos | 98 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Operacionalização dos conceitos | 42 |
| Quadro 2 - Caracterização das empresas participantes do estudo | 54 |
| Quadro 3 - Caracterização dos respondentes | 58 |
| Quadro 4 - Categorias de Análise – Unidade Empresas | 60 |
| Quadro 5 - Categorias de Análise – Unidade Relacionamentos | 60 |
| Quadro 6 - Análise Comparativa – Empresas Focais..... | 73 |
| Quadro 7 - Criação de Valor com Clientes | 80 |
| Quadro 8 - Criação de Valor com Fornecedores..... | 83 |
| Quadro 9 - Mecanismos de Criação de Valor | 99 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Principais indústrias usuárias de embalagens | 45 |
|---|----|

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 VALOR | 21 |
| 2.1.1 Valor: evolução e conceitos | 21 |
| 2.1.2 Criação de valor | 23 |
| 2.1.3 Captura do valor | 27 |
| 2.2 BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS | 28 |
| 2.2.1 Relacionamentos colaborativos | 29 |
| 2.2.2 Benefícios da Colaboração | 31 |
| 2.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS | 32 |
| 2.3.1 Teoria dos Custos de Transação | 33 |
| 2.3.2 Visão Relacional | 36 |
| 2.4 COMO OS RELACIONAMENTOS COM CLIENTES E FORNECEDORES CRIAM VALOR? | 39 |
| 3. O SETOR DE EMBALAGENS | 44 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR | 44 |
| 3.2 A EMBALAGEM E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA | 46 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 48 |
| 4.1 POSICIONAMENTO DO PROJETO | 48 |
| 4.2 OBJETIVO E UNIDADES DE ANÁLISE | 49 |
| 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 50 |
| 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS CASOS | 51 |
| 4.5 COLETA DE DADOS | 54 |
| 4.6 ANÁLISE DE DADOS | 58 |
| 4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE | 63 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 64 |
| 5.1 A CRIAÇÃO DE VALOR SOB A PERSPECTIVA DOS ESPECIALISTAS | 64 |
| 5.2 UNIDADE DE ANÁLISE – EMPRESAS | 67 |
| 5.2.1 As Empresas Focais | 67 |
| 5.2.1.1 Focal 1 | 67 |
| 5.2.1.2 Focal 2 | 68 |
| 5.2.1.3 Focal 3 | 70 |
| 5.2.1.4 Focal 4 | 71 |
| 5.2.2 Análise entre as empresas | 72 |
| 5.3 UNIDADE DE ANÁLISE – RELACIONAMENTOS | 75 |
| 5.3.1 Valor Criado – T0 | 75 |
| 5.3.2 Valor Criado – T1 | 76 |
| 5.3.2.1 Relacionamentos com Clientes | 78 |
| 5.3.2.2 Relacionamentos com Fornecedores | 81 |
| 5.4 UNIDADE DE ANÁLISE – PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR | 84 |
| 5.4.1 O Processo de Criação de Valor | 84 |
| 5.4.1.1 Início | 84 |
| 5.4.1.2 Desenvolvimento | 85 |
| 5.4.1.3 Materialização | 96 |

| | |
|--|------------|
| 5.4.1.4 Diagrama do Processo de Criação de Valor..... | 97 |
| 5.4.2 A fase de Desenvolvimento e suas implicações | 99 |
| 6 CONCLUSÃO | 102 |
| 7 REFERÊNCIAS | 108 |
| APÊNDICE I – PROTOCOLO DE PESQUISA..... | 115 |
| APÊNDICE II – PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR..... | 118 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente formas de se diferenciar e alcançar vantagem competitiva. Para isso, elas contam com recursos que se encontram nas suas fronteiras, nas relações com seus fornecedores e clientes (DYER; SINGH, 1998). O valor criado nos relacionamentos pode ser traduzido em melhorias de desempenho, acesso a recursos complementares, redução de custos, divisão de riscos, melhorias na produtividade, na qualidade, no tempo, no custo de desenvolvimento de novos produtos, dentre outros (CAO; ZHANG, 2011; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; PRIMO; AMUNDSON, 2002; TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004).

A literatura é consensual quanto ao potencial de criação de valor nos relacionamentos, porém, há uma grande imprecisão no que se refere às contingências e aos processos que geram esse valor (TERPEND et al, 2008). Apesar do foco dos trabalhos nos benefícios envolvidos, pouco se descobriu sobre os processos que geram tais benefícios. Algumas questões permanecem sem respostas: Quais as condições e contextos que impulsionam a criação de valor? Como ocorre esse processo? Quais os mecanismos presentes?

No contexto dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, a análise do valor sob uma única abordagem teórica é limitada por se tratar de um processo multifacetado (TERPEND et al., 2008). As teorias que podem explicar a criação de valor em relacionamentos são diversas: Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991), Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), Teoria Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998), Teoria dos Jogos (NEUMANN; MORGENSTERN, 1944), Teoria das Trocas Sociais (EMERSON, 1976), dentre outras. Se a multiplicidade de teorias é um fato positivo, pois permite a captura de vários aspectos do fenômeno, essa mesma multiplicidade dificulta uma visão integrada dos benefícios advindos das relações e uma interpretação dos mecanismos que os geram de maneira abrangente.

Uma estrutura que permite analisar tais benefícios pode ser encontrada na literatura de Estratégia. O modelo de criação de valor proposto por Brandenburger e Stuart Jr. (1996) permite estudar o valor criado pelas empresas com seus clientes e fornecedores de maneira integrada, sob a perspectiva das díades.

Para esse estudo, optou-se pela análise da criação do valor por meio da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Relacional (RV), devido à complementaridade dessas

abordagens. A TCT explica a criação de valor por meio da busca pela governança que reduza os custos de transação. A teoria oferece indícios de qual estrutura de governança utilizar dependendo do nível da especificidade de ativos e da incerteza envolvidos na relação. Além disso, aponta a confiança como redutora dos comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1981). Porém, os mecanismos que direcionam esses processos não estão completamente claros na literatura.

A RV oferece uma abordagem que inclui a contribuição da TCT e a expande para explicar a criação de valor a partir de recursos relacionais (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; DYER; SINGH, 1998; LPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). A RV apresenta quatro fontes de vantagem competitiva: governança baseada em confiança, desenvolvimento de ativos específicos, complementaridade de recursos e compartilhamento de informações (DYER; SINGH, 1998). Apesar de apresentar elementos que contribuem para o entendimento da criação de valor nos relacionamentos, a teoria é limitada no seu poder explicativo. Ela apresenta as fontes de vantagem relacional como um bloco único e não discute como elas se relacionam.

A partir dessas abordagens, o presente estudo objetivou responder a seguinte pergunta: *“Como ocorre a criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes?”*. A proposta deste trabalho atende o chamado de Terpend et al. (2008) por estudos que investiguem os processos e as contingências em que as empresas adquirem vantagem competitiva por meio dos relacionamentos, que comparem as duas perspectivas – fornecedores e clientes – e que abordem múltiplas perspectivas teóricas.

O valor criado nos relacionamentos pode ser dividido em duas parcelas: o valor inicial criado devido às competências internas que as empresas individualmente colocam na relação e o valor criado em função da interação entre as empresas ao longo do tempo (valor criado **pela** relação). Defende-se que esse valor criado pela relação não possui caráter contínuo, ele ocorre por meio de processos de criação de valor episódicos. O presente estudo focou essa parcela do valor criado.

Assim, objetivou-se: *identificar e analisar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes*. Especificamente, buscou-se: (i) compreender a estratégia de criação de valor das empresas; (ii) analisar a criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes e (iii) identificar, descrever e explicar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos. Devido à complexidade do fenômeno,

nesse trabalho foram utilizadas múltiplas unidades de análise: empresas, relações e processos de criação de valor. A partir de uma abordagem qualitativa, foram estudadas quatro empresas do setor de embalagens e suas relações com clientes e fornecedores.

O setor foi escolhido devido ao potencial que a embalagem possui de agregar valor aos produtos. Ademais, esse setor apresenta alto nível de competitividade e características interessantes no que se referem aos relacionamentos das empresas fabricantes de embalagens com os seus fornecedores e clientes. Essas empresas sofrem grande pressão de ambos os lados da cadeia. Do lado da cadeia de fornecimento das principais matérias-primas, observam-se poucos e grandes *players* e, do lado dos clientes, são vários e grandes *players*. Entende-se que esse contexto impulsiona a necessidade de se buscar oportunidades de diferenciação, o que pode potencializar a aproximação entre empresas a fim de gerar benefícios mútuos que se traduzam em vantagem competitiva.

Esse estudo buscou oferecer contribuições tanto teóricas quanto práticas. No campo teórico, foi importante já que: (i) evidenciou o processo de criação de valor – fases e mecanismos intervenientes; (ii) identificou, explicou e criou tipologias para os mecanismos; (iii) indicou possíveis desdobramentos para o desenvolvimento da RV; (iv) evidenciou a contribuição das teorias estudadas no estudo da criação de valor nos relacionamentos e (v) integrou a noção de valor criado à Visão Relacional e à Teoria dos Custos de Transação na área de Gestão de Operações.

Para a prática empresarial, os resultados desse estudo ofereceram subsídios para a obtenção de vantagem competitiva por meio dos relacionamentos. Além disso, houve contribuições para o entendimento dos processos e mecanismos de criação de valor e consequentes desdobramentos.

No campo metodológico, evidenciou-se a aplicabilidade do *Process Tracing* para o estudo da criação de valor nos relacionamentos, o que possibilitou importantes achados. Essa técnica é bastante utilizada pelos cientistas políticos no estudo de fenômenos complexos. Esse estudo abriu caminhos para a utilização desse método no estudo de diversos outros fenômenos no campo de Gestão de Operações.

O trabalho está organizado em seções. A próxima seção se dedica a apresentar os principais aspectos teóricos associados à criação de valor, às lentes teóricas escolhidas para o estudo – Teoria dos Custos de Transação e Visão Relacional – e aos relacionamentos empresariais. Em seguida, há uma breve caracterização do setor de embalagens no Brasil e a

apresentação dos procedimentos metodológicos. Depois, são discutidos os resultados do estudo. Por fim, as conclusões, limitações e oportunidades de futuras pesquisas constituem a seção seis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valor

Essa seção trata da evolução do conceito de valor, a partir da noção de vantagem competitiva. Em seguida, aborda a criação e a captura de valor.

2.1.1 Valor: evolução e conceitos

O conceito de valor é utilizado amplamente por diversas disciplinas e campos do conhecimento. Porém, a literatura não é consensual e alguns trabalhos nem sequer apresentam uma definição que os posicione quanto ao tipo de valor ao qual se referem, partindo do pressuposto de que o conceito já é conhecido (RAMSAY, 2005).

A variação do uso dos conceitos de valor pode ocasionar em certo grau resultados conflitantes e desconexos. As concepções relacionadas a valor variam desde um foco estritamente no lucro de determinada empresa (PORTER, 1985) a abordagens mais integrativas que abrangem a cadeia (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006).

Em um esforço de traduzir e caracterizar as diferentes abordagens de valor empregadas pelas disciplinas, Ramsay (2005) analisa a visão de quatro áreas: Economia, Marketing, Estratégia e Gestão de Operações. A partir de uma ampla revisão da literatura, o autor conclui que os quatro campos, apesar de apresentarem diferenças pontuais, compartilham uma visão de valor sob a perspectiva do cliente. Ou seja, o enfoque está nos benefícios e vantagens adquiridos pelos compradores, por meio da aquisição de produtos/serviços. Entretanto, o autor enfatiza que a análise do conceito a partir dessa abordagem torna-se incompleta à medida que a perspectiva de valor para os fornecedores é negligenciada.

Assim, ele apresenta uma definição de valor no contexto de relações comerciais. Segundo Ramsay (2005, p. 555, tradução nossa), valor pode ser entendido como “um efeito positivo, vantagem ou benefício, que é associado com a troca de recursos e percebido ou apreciado pelos compradores e vendedores beneficiários desses recursos”.

O conceito de valor adotado no presente estudo passa pelo entendimento da concepção de vantagem competitiva, que sofreu redefinições recentes no campo da Estratégia. A partir das ideias de Porter (1985) de diferenciação ou custo, ela assume uma definição mais genérica

com Barney (1991) no que se refere à capacidade de desenvolver recursos raros, valiosos e de difícil imitação e, por fim, assume sua concepção atual de criação de valor superior a um competidor marginal (PETERAF; BARNEY, 2003).

O conceito de vantagem competitiva inicialmente proposto por Porter (1985) se igualava ao conceito de lucro, já que compreendia o limite entre o custo de produção e o preço pago pelo cliente. No contexto competitivo atual, essa concepção torna-se limitada, já que as interfaces entre as organizações podem resultar em vantagem competitiva conjunta (DYER; SINGH, 1998).

Bowman e Ambrosini (2000), com um enfoque nos clientes, separam o conceito de valor em: (i) valor de uso (percepção dos clientes baseada em suas necessidades, desejos, expectativas e experiências anteriores); (ii) valor de troca (montante monetário despendido em um dado momento no tempo) e (iii) valor percebido (valor definido pelo consumidor, baseado em sua percepção de utilidade do produto/serviço).

Brandenburger e Stuart Jr. (1996) ampliam o significado e a abrangência de valor ao considerar valor criado como o limite entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Esse conceito constitui uma abordagem integrativa para a concepção de valor ao inserir fornecedores e clientes. O valor criado se estende aos participantes da cadeia e é posteriormente objeto de barganha e divisão (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). De maneira similar, Besanko, Dranove e Shanley (1996) reconhecem que o valor não está limitado ao lucro. Os autores estendem a abrangência do valor criado até o benefício percebido pelo cliente.

Sob a perspectiva do valor, Peteraf e Barney (2003) definem vantagem competitiva como a capacidade de “criar mais valor econômico que o competidor marginal em seu mercado de produtos” (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314, tradução nossa). O valor econômico por sua vez é definido pela diferença entre a disposição a pagar pelos compradores e o custo. Assim, percebe-se uma preponderância de foco da maioria das abordagens na satisfação dos clientes.

Porter e Kramer (2011) expandem ainda mais a concepção de valor ao apresentar o conceito de “*shared value*” – valor compartilhado. *Shared value* pode ser definido como “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente melhoram as condições econômicas e sociais nas comunidades onde opera” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 6, tradução nossa). Essa abordagem inclui a criação de valor

para empregados e sociedade, além dos clientes e fornecedores. Segundo essa visão, a criação de valor compartilhado constitui uma nova maneira para as empresas atingirem sucesso. Os autores ressaltam que não se trata de uma abordagem de redistribuição, mas sim de expansão do valor total econômico e social.

O presente estudo aborda a criação de valor no âmbito das relações entre empresas. A concepção de valor escolhida para a análise desse fenômeno foi a de Brandenburger e Stuart Jr. (1996). Essa escolha justifica-se pelo alinhamento dessa abordagem ao objetivo do trabalho, pois permitiu entender a criação de valor de forma integrada por meio da interação das empresas tanto com fornecedores quanto com clientes. Essa discussão será melhor explorada nas próximas seções.

2.1.2 Criação de valor

A discussão sobre a temática criação de valor tem recebido visível atenção nos últimos anos pelos periódicos nas áreas de Administração. Em 2007, a *Academy of Management Review* publicou um tópico especial somente com trabalhos sobre o tema. Os artigos abordam tanto aspectos relacionados a conhecimento, inovação, desenvolvimento de novos produtos, aprendizagem organizacional e empreendedorismo, quanto ao conceito e ao processo de criação de valor (FELIN; HESTERLY, 2007; KANG; MORRIS; SNELL, 2007; LEE; PANG; BARNEY, 2007; LEPAK; SMITH; YAYLOR, 2007; PRIEM, 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

No mesmo sentido, o *Journal of Operations Management* reservou a edição de Janeiro no ano de 2011 para discutir a criação de valor e o empreendedorismo no âmbito da disciplina de Gestão de Operações. Os trabalhos discutem temas como inovação, conhecimento, capacidades produtivas, alianças estratégicas/colaborativas, investimentos em fornecedores, empreendedorismo e tecnologias (GOODALE et al, 2011; LI; LIU; LIU, 2011; PATEL, 2011; SONG; SONG; BENEDETTO, 2011; TERJESEN; PATEL; COVIN, 2011).

Ao analisar os trabalhos publicados nas edições dos dois periódicos citados, observa-se que o tema de criação de valor está relacionado a questões como inovação, empreendedorismo e conhecimento. Porém, observam-se focos bem distintos entre os trabalhos, o que reforça o argumento de Lepak, Smith e Taylor (2007) referente à incipiência conceitual do tema.

O processo de criação de valor torna-se complexo por sua natureza subjetiva e por envolver vários níveis de análise. Lepak, Smith e Taylor (2007) afirmam que a literatura ainda possui pouco consenso no que se refere ao conceito de criação de valor e aos mecanismos pelos quais ela é alcançada. Os autores justificam a falta de consonância em torno do tema ao discutir: (i) a natureza multidisciplinar do campo de gestão, que gera grande variância no entendimento; (ii) o conceito de valor tratado pela literatura, que se refere tanto ao conteúdo (o que é criação de valor) quanto ao processo (como o valor é criado) e (iii) a confusão que permeia os conceitos de criação e de captura do valor.

A análise da criação de valor a partir da abordagem escolhida (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996) (Figura 1) permite estudar o conceito de valor de maneira abrangente, já que a criação de valor não está limitada ao lucro da empresa focal, ela se estende aos participantes da cadeia – empresas, seus fornecedores e clientes.

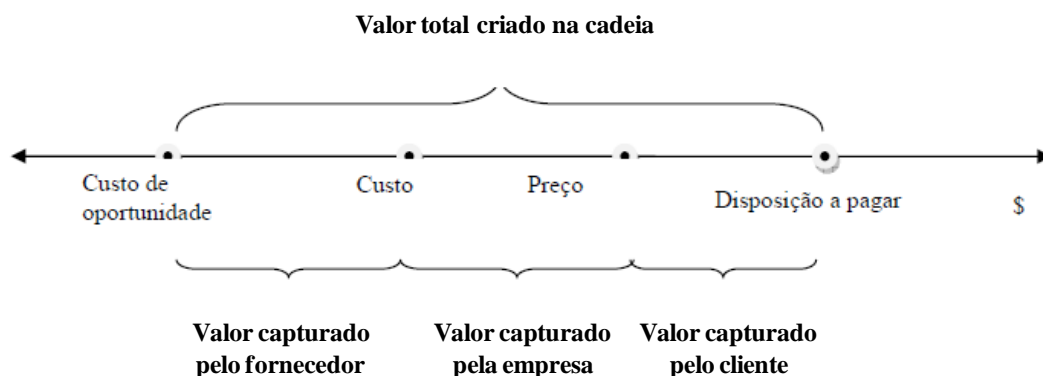


Figura 1 - Criação e Captura de valor
 Fonte: Brandenburger; Stuart Jr., 1996 (tradução nossa)

A escolha desse modelo justifica-se por sua abordagem integrativa e por seu alinhamento ao fenômeno em estudo – criação de valor por meio dos relacionamentos com fornecedores e clientes.

Ghemawat e Rivkin (2006) retomam essa perspectiva sobre a criação de valor por considerá-la mais inclusiva e abrangente. Posteriormente, essa abordagem influencia os estudos sobre a vantagem competitiva e o processo de barganha para captura de valor (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; MACDONALD; RYALL, 2004).

Os componentes do conceito de valor (custo de oportunidade e disposição a pagar) são determinados por aspectos ainda subjetivos e merecem análise. Em um dos extremos da definição de valor criado encontra-se o custo de oportunidade, que corresponde ao menor valor pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus serviços e produtos (GHEMAWAT;

RIVKIN, 2006), abaixo do qual este não mais aceitará transacionar (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). O custo de oportunidade pode ser resultado do processo de barganha sobre o valor já criado ou a expectativa de valor no futuro (LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Já o conceito de disposição a pagar possui suas origens nas teorias econômicas sobre valor de uso e utilidade marginal (BOWMAN; AMBROSINI, 2000) e representa “o máximo montante em dinheiro que um consumidor estaria disposto a pagar para obter um produto ou serviço” (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006, p. 5, tradução nossa). A disposição a pagar é subjetiva, já que depende da percepção do cliente e que tanto características particulares de cada indivíduo como experiências passadas de compra e uso influenciarão seu julgamento (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Pode-se entender a disposição a pagar como o valor que sintetiza toda a percepção de vantagens, ganhos e benefícios de determinada transação. Esse valor compreende tanto benefícios mensuráveis/objetivos como: melhoria em qualidade, redução de custo, aumento de produtividade, benefícios para o cliente final, inovação, reputação, dentre outros, como benefícios subjetivos como: segurança de que o produto/serviço será entregue dentro dos padrões desejados, confiança que o fornecedor não agirá de forma oportunista, tranquilidade com relação ao acordo firmado, dentre outros.

Além dos benefícios, outro fator que compõe a disposição a pagar é a percepção de custo de sair da relação (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Considerando um relacionamento que já possui um longo prazo, que as competências foram desenvolvidas em conjunto, que as ações já se encontram alinhadas, o custo de sair dessa relação é grande. Assim, o cliente percebe esse valor e isso impacta diretamente em sua disposição a pagar pelo produto/serviço.

Esse fator é tratado por Aymard e Brito (2009) como custo de mudança. No contexto de serviços logísticos, os autores encontraram quatro fatores que podem influenciar na percepção desse custo: rateio do serviço nos centros de compra, grau de satisfação, complexidade e capacidade de quantificação desses custos.

Similarmente, a mesma lógica pode ser transposta para o conceito de custo de oportunidade, sob a ótica do fornecedor. O custo de oportunidade, em termos gerais, representa a segunda melhor alternativa de venda do fornecedor. Quanto maior a percepção de valor da relação com determinado cliente, o fornecedor perceberá um maior distanciamento desse em relação aos demais. Assim, pode-se entender que a redução do custo de

oportunidade do fornecedor traduz todos os benefícios percebidos mais os custos de sair de determinada relação.

Brandenburger e Stuart Jr. (1996) abordam quatro estratégias que podem ser implantadas pelas empresas para criarem mais valor: (i) aumentar a disposição a pagar dos compradores; (ii) diminuir o custo de oportunidade dos fornecedores; (iii) diminuir a disposição a pagar dos compradores dos concorrentes e (iv) aumentar o custo de oportunidade dos fornecedores dos concorrentes (Figura 2).

| | Firma | Concorrentes |
|-----------------------|-------|--------------|
| Disposição a pagar | ↑ | ↓ |
| Custo de Oportunidade | ↓ | ↑ |

Figura 2 - Estratégias baseadas em valor
Fonte: BRANDENBURGER; STUART JR., 1996 (tradução nossa)

Esse trabalho foca suas análises nos processos relacionados ao lado esquerdo da matriz de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), ou seja, aqueles desenvolvidos no âmbito da empresa com seus fornecedores e clientes. Assim, as estratégias relacionadas aos concorrentes das empresas não serão tratadas.

Uma das formas de se criar valor relaciona-se ao desenvolvimento de parcerias estratégicas. A literatura aponta as parcerias baseadas em colaboração como as que possuem maior potencial de gerar vantagens aos envolvidos (CAO; ZHANG, 2011; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; DYER; SINGH, 1998; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; VARGO; LUSH, 2004; ZHANG; CHEN, 2008). Porém, estudos atuais revelam que relacionamentos que possuem características transacionais também podem criar valor (LIU; LUO; LI, 2009; MIGUEL; 2012).

A criação de valor somente por uma empresa individual é limitada, por isso esse trabalho foca a criação de valor a partir das interfaces das empresas com seus fornecedores e clientes.

2.1.3 Captura do valor

Apesar desse trabalho não focar o processo de captura do valor, torna-se necessário conceituá-lo a fim de distingui-lo do processo de criação. “Criação e captura de valor devem ser considerados como processos distintos, já que as fontes que criam valor podem ou não ser capazes de capturá-lo ou retê-lo” (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007, p.181, tradução nossa).

O valor criado pelas empresas é posteriormente distribuído por meio da cadeia. A distribuição, por sua vez, remete à concepção de captura do valor. A empresa focal, nessa abordagem, apropria apenas parte do valor que gera (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A distribuição do valor criado dentro desta visão conceitual é um tema recente e pouco explorado na área de Gestão de Operações (CROOK; COMBS, 2007).

Apesar de o valor ser criado conjuntamente pelos membros da cadeia, sua captura será determinada, dentre outros fatores, pelo tempo da relação, por relações de poder, pelo grau de dependência, pela confiança e pelo comprometimento existente entre os atores econômicos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART JR.; 1996; CROOK; COMBS, 2007; JOHNSTON et al, 2004; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011).

Lepak, Smith e Taylor (2007) discutem ainda que o valor gerado pelas organizações pode não ser capturado por elas como um todo. Parte desse valor pode causar impactos em outras empresas. O processo de captura pode ser melhor visualizado na Figura 3, ao se sobrepor duas cadeias de valor. Nesse arranjo, o custo da empresa cliente (C) é igual ao preço da empresa fornecedora (P).

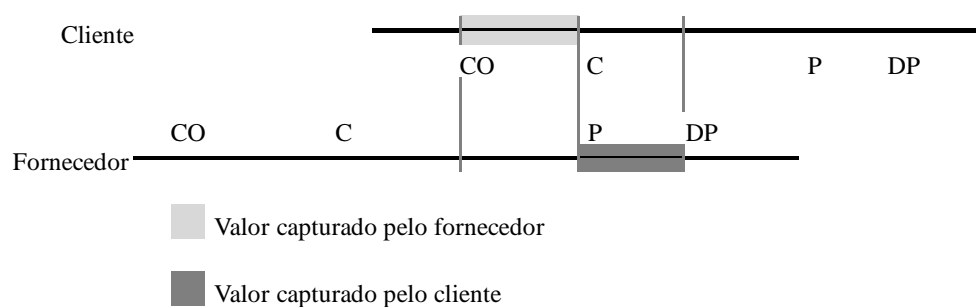


Figura 3 - Processo de captura de valor
Fonte: Adaptado de BRANDENBURGER; STUART JR., 1996

Ao considerar o valor total criado pela empresa cliente (linha superior), observa-se que a parte destacada em cinza claro refere-se à parcela do valor que é capturado pela empresa fornecedora (custo menos o custo de oportunidade). Essa parcela do valor capturado pelo

fornecedor sintetiza os benefícios e as vantagens de transacionar com esse cliente, bem como os custos de sair dessa relação.

Similarmente, na perspectiva do valor criado pelo fornecedor (linha inferior), a parte destacada em cinza escuro refere-se ao valor capturado pelo cliente (disposição a pagar menos o preço de aquisição). Essa parcela capturada traduz todos os benefícios envolvidos (vantagens que além de gerar valor nessa relação, também podem ser determinantes para aumentar a cadeia de valor da empresa cliente em questão, ou seja, pode aumentar a disposição a pagar dos seus clientes) e os custos associados a deixar de transacionar com esse fornecedor.

Assim como a criação, a captura do valor também deve ser estudada sob uma abordagem de múltiplos níveis de análise, por compreender aspectos complexos e específicos de cada organização e das suas relações com clientes e fornecedores.

A próxima seção discute os relacionamentos interorganizacionais e o seu potencial de criação de valor e geração de vantagem competitiva.

2.2 *Buyer-supplier relationships*

O sucesso de uma empresa não se deve apenas ao seu próprio desempenho, mas também à sua capacidade de integração à cadeia de suprimentos, por meio do desenvolvimento de relacionamentos (LAMBERT, 2001). Os relacionamentos entre fornecedores e clientes tem recebido grande atenção dos pesquisadores nas duas últimas décadas, devido ao reconhecimento da importância desses atores para gerar vantagem competitiva (CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2002; JOHNSTON et al., 2004; TERPEND et al., 2008; WEIGELT, 2013). Apesar da maioria dos estudos tratarem os benefícios dos relacionamentos como um processo contínuo, outros demonstram que esse processo é dinâmico e pode seguir o comportamento de uma espiral em que a transação futura depende da evolução da integração e do desempenho atingido (AUTRY; GOLICIC, 2010).

Esses relacionamentos são determinados pelo nível de integração entre as empresas. Ao considerar a tipologia proposta por Helper e Sako (1995) e refinada por Dyer, Cho e Chu (1998), os relacionamentos podem ser: (i) “*arm’s length*” (baixos níveis de conteúdo relacional) ou transacionais (LIU; LUO, LI, 2009; POPPO; ZENGER, 2002); (ii) “*voice relationships*” ou relacionamentos colaborativos/cooperativos (altos níveis de conteúdo relacional) e (iii) “*durable arm’s length*” (relacionamento intermediário em relação aos tipos

polares). No que se refere ao conteúdo relacional, Pires e Sacomano (2010) graduam ainda em “fortes” e “fracas” as relações que as empresas podem desenvolver, considerando o grau de cooperação e integração envolvido.

A literatura aponta os relacionamentos baseados em cooperação/colaboração como os que possuem maior potencial de gerar vantagens aos envolvidos. Os benefícios advindos da colaboração podem ser traduzidos em economias de custos, melhorias em capacidade e flexibilidade, melhoria na tomada de decisão, aumento dos retornos por meio de sinergia de recursos e inovação por meio da combinação de ideias (CAO; ZHANG, 2011).

2.2.1 Relacionamentos colaborativos

Diversos autores das disciplinas de Marketing e de *Supply Chain Management* contribuíram para o entendimento das relações das empresas com seus clientes e fornecedores (ANDERSON; NARUS, 2003; AUTRY; GOLICIC, 2010; CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2002; JOHNSTON *et al.*, 2004; MORGAN; HUNT, 1994; TERPEND *et al.*, 2008; ULAGA; EGERT, 2006; VARGO; LUSH; 2004; WEIGELT, 2013). No contexto de incerteza ambiental, as firmas buscam alcançar altos níveis de colaboração com esses atores para aumentar seus recursos e conhecimento (CAO; ZHANG, 2011).

Devido ao caráter multidimensional da colaboração, sua definição não é consensual, sendo entendida de diferentes formas pelos autores (AHUJA, 2000; CAO; ZHANG, 2011; HEIDE; BATT; PURCHASE, 2004; MENTZER *et al.*, 2001; MINER, 1992). Assim, assume-se a caracterização de colaboração proposta por Cao e Zhang (2011), resultado de uma síntese da literatura relacionada ao tema. Os autores argumentam que a colaboração na cadeia se dá por meio da presença de sete fatores: compartilhamento de informações; congruência dos objetivos; sincronização de decisões; alinhamento de incentivos; compartilhamento de recursos; comunicação colaborativa e criação conjunta de conhecimento.

Além dos fatores apontados por Cao e Zhang (2011), pode-se citar ainda a confiança como um tema recorrente nas discussões sobre o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos (BENSAOU, 1999; FYNES; VOSS, 2002; JOHNSTON *et al.*, 2004; MAYER *et al.*, 1995; MORGAN; HUNT, 1994; NOTEBOOM, 1996; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). O argumento da imersão, tratado por Granovetter (2007, p. 11) ressalta “o papel das relações pessoais concretas e as estruturas (ou “redes”) dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé”.

A confiança é tratada pela literatura como um construto que possui diferentes dimensões, que podem se referir a atributos técnicos do parceiro (competência) e ao seu comportamento nas transações (benevolência, integridade) (MAYER et al., 1995; NOOTEBOOM, 1996). A confiança baseada em competência pressupõe um desempenho tecnicamente competente e pode ser entendida como habilidade, capacidade ou perícia (MAYER et al., 1995). Já a confiança baseada em benevolência (integridade) pode ser entendida como uma expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista (NOOTEBOOM, 1996).

No Brasil, os trabalhos sobre relacionamentos colaborativos abordam várias temáticas. Os autores tratam assuntos como coordenação logística, parcerias, cooperação, confiança, poder, dominação e relações de dependência (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009; CLARO; CLARO, 2004; RODRIGUES; SELBITTO, 2008; VIEIRA; YOSHIZAKI; LUSTOSA; 2010). Há também a presença de estudos com enfoque nos efeitos dos relacionamentos na estratégia, como fonte de vantagem competitiva sustentável, e na importância das capacidades relacionais no contexto dos arranjos produtivos (BRONZO; HONÓRIO, 2005; PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Apesar da diversidade de assuntos abordados, a literatura nacional sobre colaboração nas cadeias apresenta diversos temas pouco explorados, o que sinaliza uma necessidade de ampliação e aprofundamento. A maioria dos estudos trata a colaboração de forma simplificada, ao traduzi-la em apenas alguns dos fatores abordados pela literatura.

No mesmo sentido, a literatura internacional apresenta várias lacunas. Ao examinar duas décadas de trabalhos nos principais periódicos, Terpend et al. (2008) apontam a incipiência de: (i) análise das décadas – a maioria dos estudos considera apenas uma das perspectivas da relação; (ii) estudos longitudinais que analisem o relacionamento ao longo do tempo; (iii) adoção de perspectivas multi-teóricas – uma teoria apenas para examinar o valor extraído dos relacionamentos é limitada; (iv) trabalhos que enfoquem os processos e as condições que uma empresa alcança vantagem competitiva e não os benefícios advindos dos relacionamentos, que já estão bem explorados na literatura.

Ao invés de desenvolver declarações vazias sobre os benefícios da colaboração, as pesquisas deveriam trabalhar na identificação de como várias contingências moderam os relacionamentos entre colaboração e desempenho (TERPEND et al., 2008, p. 43, tradução nossa).

Complementarmente, Cheung, Myers e Mentzer (2010) criticam a literatura sobre relacionamentos colaborativos por ser fragmentada, anedota, não possuir uma teoria robusta e por negligenciar os fornecedores, priorizando a perspectiva do cliente na discussão de valor.

O presente estudo contribui especificamente para a quarta lacuna da literatura apontada por Terpend et al (2008). Quais as condições e contextos que impulsionam a criação de valor? Como ocorre esse processo? Quais os mecanismos presentes? Além disso, contribui para a evolução do tema no contexto brasileiro e contempla tanto o processo de criação de valor por meio dos relacionamentos com clientes quanto com fornecedores, a partir da perspectiva de ambas as empresas.

2.2.2 Benefícios da Colaboração

Relacionamentos colaborativos e suas rotinas, vistos como recursos da firma, são raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação, podendo ser fonte de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998). Ao colaborarem, os parceiros da cadeia de suprimentos podem trabalhar como se fizessem parte de uma única empresa, já que possuem acesso aos recursos do parceiro e podem usufruir dos benefícios associados à relação (LAMBERT; CHRISTOPHER, 2000).

O trabalho de Carr e Pearson (1999) indicou que o planejamento e a comunicação mais próximos com fornecedores-chave beneficiam as empresas compradoras no longo prazo e exercem impacto no desempenho financeiro. Eles descobriram ainda, a partir da visão dos compradores, que os fornecedores são mais responsivos aos seus requerimentos quando existe algum tipo de relacionamento colaborativo.

Similarmente, Cao e Zhang (2011) e Treville, Shapiro e Hameri (2004) defendem que os relacionamentos colaborativos melhoram a vantagem colaborativa, que por sua vez resulta em melhorias de desempenho, já que possibilitam a divisão de riscos, acesso a recursos complementares, redução de custos de transação, melhorias na produtividade, no desempenho financeiro e na vantagem competitiva.

Primo e Amundson (2002) encontraram impacto positivo do relacionamento com fornecedores na qualidade, no tempo e no custo de desenvolvimento de novos produtos. Segundo os autores, o nível de envolvimento com o fornecedor deve ser contingente ao nível de dificuldade técnica do projeto.

Outro ponto abordado pelos autores relaciona-se ao investimento em desenvolvimento dos fornecedores, que pode gerar maior comprometimento para com o comprador e por consequência ser fonte de vantagem competitiva (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007).

Apesar das evidências de benefícios advindos da colaboração apontados pela literatura, podem-se observar alguns resultados que abordam o “*dark side*” (SQUIRE et al. 2009; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011). Ambos os estudos encontraram relações curvilineares entre colaboração e desempenho. Esses resultados indicam que a colaboração pode ser benéfica até certo ponto ou em determinadas circunstâncias.

No que se refere aos benefícios provenientes dos relacionamentos, Mesquita, Anand e Brush (2008) fazem uma distinção entre o desempenho relacional com um dado parceiro (*relational performance*) e o desempenho desenvolvido em uma dada relação que pode ser transferido para as demais (*redeployable performance*). Eles alertam para o fato de que a transferência do desempenho de uma relação para a outra deveria ter a mesma atenção e proteção conferida à transferência de conhecimento.

Nesse estudo, os benefícios advindos dos relacionamentos entre empresas foram interpretados como valor criado considerando a abordagem de criação de valor de Brandenburger e Stuart Jr. (1996). Assim, os benefícios da empresa cliente foram traduzidos no aumento da sua disposição a pagar e os benefícios da fornecedora foram traduzidos na redução do seu custo de oportunidade (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Para discutir esse fenômeno, foram escolhidas duas perspectivas teóricas: a Teoria dos Custos de Transação e a Visão Relacional da Estratégia.

2.3 Perspectivas Teóricas

A existência de interface com outros campos de conhecimento e o foco na aplicabilidade prática constituem fortes características das pesquisas da área de Gestão de Operações. Este cenário reflete um desafio para os pesquisadores na definição de teorias que subsidiem os estudos. Diante disso, a importação de teorias provenientes de outras disciplinas como economia, marketing, sociologia, estratégia, dentre outras, mostra-se aplicável (AMUNDSON, 1998; SOUSA; VOSS, 2008; STUART et al., 2002), já que muitos problemas enfrentados são interdisciplinares.

Para analisar o fenômeno em estudo, nesse trabalho foram utilizadas a Teoria dos Custos de Transação da Economia e a Visão Relacional da Estratégia. A escolha das

abordagens justifica-se por sua complementaridade na explicação da criação de valor e por permitirem uma análise abrangente das relações. A Teoria dos Custos de Transação (TCT) explica a criação de valor por meio da redução dos custos de transação e a Visão Relacional (RV) explica a criação de valor por meio do aumento de rendas relacionais. A RV inclui as contribuições da TCT e a expande para explicar a criação de valor a partir da interação entre as empresas (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; DYER; SINGH, 1998; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Em seguida, são apresentados os principais aspectos das teorias.

2.3.1 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria de Custos de Transação (TCT) é uma abordagem teórica influente nos estudos sobre os relacionamentos nas cadeias de suprimentos. Essa teoria teve suas origens nos trabalhos de Coase (1937) e foi estruturada nos estudos desenvolvidos por Williamson (1975, 1981, 1991).

A teoria considera as empresas como estruturas de governança em que algumas atividades devem ser realizadas pela firma, sob sua estrutura hierárquica, e outras devem ser feitas externamente no mercado (WILLIAMSON, 1981). O foco da teoria é a eficiência dos custos entre elos, logo se buscam estruturas de governança que possibilitem maior economia (RINFLEISCH; HEIDE, 1997).

Um dos pressupostos centrais da TCT é que uma firma desenvolverá uma atividade internamente até que seus custos envolvidos se tornem equivalentes aos custos de realizar a mesma transação no mercado (COASE, 1937). Estes custos foram denominados custos de transação por Williamson (1975), que os classificou como diretos (associados à gestão dos relacionamentos) e de oportunidade (associados à tomada de decisão de governança inferior). De uma forma geral, quando os custos de transação são baixos, as relações de mercado são preferidas. Já os contextos que envolvem altos custos de transação favorecem as hierarquias.

Rindfleisch e Heide (1997) argumentam que os custos de transação são aqueles necessários ao funcionamento do sistema. Esses custos podem ocorrer “*ex ante*” – elaboração e negociação de contratos – e “*ex post*” – monitoramento e execução. Similarmente, Hobbs (1996) trata os custos de transação como custos envolvidos no processo de qualquer troca, sejam entre firmas, ou na transferência de recursos entre os estágios de uma firma com estrutura verticalmente integrada.

Grover e Malhotra (2003) discutem ainda o conceito de custos de transação na perspectiva proposta por Clemons et al. (1993), os quais são compostos pelos custos de coordenação (custos de trocar informações e incorporá-las ao processo decisório) e pelo risco da transação (risco de que a outra parte na transação se esquive das responsabilidades acordadas).

A partir dos anos 80, a TCT recebeu grande atenção nos estudos de diversos campos de conhecimento (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Em sua gênese, a teoria possuía como unidade de análise a transação individual entre organizações, em um momento temporal definido (NOOTEBOOM, 1992). Trabalhos posteriores expandiram a unidade de análise da teoria por entender que um aspecto importante estava sendo negligenciado: a dimensão temporal dos relacionamentos – transações passadas podem influenciar as negociações futuras (GULATI, 1995) e previsões sobre futuras mudanças podem influenciar como as transações atuais serão desenvolvidas (HEIDE; MINER, 1992).

A teoria possui pressupostos e dimensões no que se refere ao comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo) e às dimensões das transações (especificidade de ativos e incerteza) (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

A racionalidade limitada, conceito proposto por Simon (1957), aborda o fato de que as pessoas, apesar de terem a intenção de tomar decisões racionais, são limitadas na sua capacidade cognitiva de avaliar eficazmente todas as alternativas de decisão possíveis. Esse aspecto é ressaltado em ambientes de incerteza, onde a habilidade das pessoas em tomar uma decisão totalmente racional é impedida (HOBBS, 1996; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Nesse contexto, não é possível especificar “*ex ante*” as circunstâncias envolvidas em uma transação e avaliar facilmente “*ex post*” o seu desempenho (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Outro aspecto sobre a natureza humana tratada pela TCT relaciona-se ao oportunismo – organizações e indivíduos procuram explorar a situação em seu benefício. A literatura atenta para o fato de que, apesar de não ser uma regra, o risco de ações oportunistas está sempre presente e é difícil de saber antecipadamente quem é ou não confiável (HOBBS, 1996). Assim, supõe-se que se houver uma oportunidade, os tomadores de decisão poderão servir aos seus próprios interesses em detrimento à outra parte.

No que se refere às dimensões das transações, a especificidade de ativos é observada quando um parceiro investe em recursos específicos à transação que tem pouco ou nenhum valor em outro relacionamento (HOBBS, 1996). Essa situação carrega um grande risco de

ações oportunistas. Assim, a especificidade de ativos aumenta os custos de transação (WILLIAMSON, 1991), devido ao risco de oportunismo.

Quanto à incerteza, a teoria discute seus principais impactos, que se referem a problemas de adaptação – modificações de acordos em circunstâncias mutantes (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Aspectos do mercado podem não ser facilmente previstos e monitorados e ações reativas podem ser difíceis ou impossíveis de serem operacionalizadas. A incerteza pode aumentar os custos de transação e resultar em comportamentos oportunistas de duas formas: o oportunismo anterior (quando informações são omitidas antes da transação) e o posterior (quando as atividades não são monitoradas diretamente) (HOBBS, 1996).

A teoria discute também as salvaguardas, que surgem em um contexto onde as firmas, na presença de ativos específicos, receiam que o parceiro aja oportunistamente (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Grover e Malhotra (2003, p. 460, tradução nossa) sintetizam as principais proposições da teoria:

Racionalidade limitada e oportunismo aumentam os custos de transação. Esses custos são maiores em condições de alta especificidade de ativos e de grande incerteza. O mecanismo de governança mais eficiente (mercado ou hierarquia) precisa ser escolhido para organizar a atividade econômica. Em geral, baixos custos de transação favorecem mercados, enquanto que altos custos de transação favorecem hierarquias.

Ainda sobre a decisão de governança, trabalhos posteriores revisam a maneira simplista por meio da qual a TCT tratava essa decisão e discutem formas alternativas “híbridas” que se encontram no contínuo mercado-hierarquia (WILLIAMSON, 1991). Essas estruturas híbridas são determinadas pelo nível de integração vertical e pelo grau de cooperação nos relacionamentos (GROVER; MALHOTRA, 2003). Elas podem existir sem completa integração vertical, com as partes mantendo-se autônomas e bilateralmente dependentes (WILLIAMSON, 1991). Powel (1990) avança no entendimento das formas híbridas ao analisar as redes interorganizacionais que podem assumir múltiplas formas de relação entre firmas.

Apesar das contribuições da TCT ao se estudar os relacionamentos nas cadeias de suprimentos, há limitações no seu uso exclusivo, dado seu foco na criação de valor pela minimização de custos (GOSHAL; MORAN, 1996; ZAJAC; OLSEN, 1993). A TCT defende que se deve buscar sempre pela governança que se reduza os custos. A teoria oferece indícios de qual estrutura de governança utilizar dependendo do nível da especificidade de ativos e da

incerteza envolvidos na relação. Porém, os mecanismos que direcionam esses processos não estão claros na literatura.

Ademais, a teoria apresenta outras limitações como: (i) negligencia a interdependência entre os parceiros nas transações; (ii) enfatiza a estrutura dos relacionamentos em detrimento a aspectos importantes do processo; (iii) considera a natureza das relações como estática e (iv) considera como igualitários o modelo de comportamento oportunista e os objetivos econômicos das empresas (GOSHAL; MORAN, 1996; ZAJAC; OLSEN, 1993). Considerando as limitações da TCT e o potencial de complementaridade da RV, o fenômeno em estudo será analisado a partir dessas duas lentes teóricas. Apesar de partirem de pressupostos diferentes, essas teorias contribuem para o entendimento da criação de valor de maneira abrangente.

2.3.2 Visão Relacional

A Visão Relacional (*Relational View – RV*) emergiu a partir da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*) (DYER; SINGH, 1998). Em ambas as abordagens teóricas, as firmas são consideradas como conjuntos de recursos – fatores centrais para a formulação de estratégias e heterogeneidade do desempenho (GRANT, 1991; RUMELT, 1991). Porém, elas se diferem em suas unidades de análise – a RBV enfoca os recursos internos das firmas e a RV, os relacionamentos entre firmas (díades).

Para a RBV, os recursos internos às organizações podem ser fontes de vantagem competitiva. Assim, empresas do mesmo setor podem ter recursos estratégicos heterogêneos e gerar desempenho superior. Tais recursos devem ser raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

A RV pode ser vista como extensão da RBV, já que sua introdução não tem a intenção de ignorar a RBV (DYER; SINGH, 1999). Nessa perspectiva, defende-se que outros recursos podem ser obtidos além das fronteiras das firmas, por meio dos seus relacionamentos (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH, 1999; FANG, 2006; LAVIE, 2006). Estas relações proporcionam aos seus integrantes a oportunidade de obter recursos específicos, que por serem obtidos dentro da relação, tornam-se raros e valiosos, e permitem o compartilhamento de custos e riscos (EISENHARDT; SCHOHOVEN, 1996).

Dyer e Singh (1998) demonstraram que um par ou uma rede de firmas pode desenvolver relacionamentos colaborativos que resultam em vantagem competitiva. Isso pode

ser entendido como o valor da transação que leva ao alto desempenho conjunto e ganhos mútuos a partir da colaboração.

O retorno gerado no relacionamento foi tratado por Dyer e Singh (1998) como rendas relacionais (*relational rents*). O conceito de *relational rents* (rendas relacionais) pode ser definido como um lucro superior, conjuntamente criado em um relacionamento específico, que não poderia ser criado por nenhum dos parceiros isoladamente.

Os relacionamentos com potencial de gerar rendas relacionais e, conseqüentemente, vantagem competitiva, são aqueles em que há uma combinação única de recursos, o que os torna idiossincráticos (DYER; SINGH, 1998). Assim, as vantagens e desvantagens de uma empresa estão relacionadas às vantagens e desvantagens da rede de relacionamentos à qual ela está inserida (DYER; HATCH, 2006).

Dyer e Singh (1998) apresentam quatro fontes potenciais de vantagem competitiva por meio dos relacionamentos: (i) especificidade de ativos; (ii) rotinas de troca de informações/compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares e (iv) governança eficaz. Os autores defendem que os retornos gerados a partir dos relacionamentos ocorrem por meio de parcerias que, em sinergia, combinem, troquem ou invistam em ativos específicos, conhecimento, capacidades e que desenvolvam mecanismos de governança efetiva.

A especificidade de ativos refere-se ao desenvolvimento de ativos únicos/especializados para uma relação. “As empresas devem fazer algo especializado ou único para desenvolver uma vantagem competitiva” (DYER; SINGH, 1998, p. 662, tradução nossa). A literatura aponta três tipos de especificidade de ativo: localização; ativo físico e ativo humano.

A proximidade geográfica a um parceiro estratégico pode resultar em redução de estoques e de custos de transporte e de coordenação. Esse contexto facilita a cooperação e a coordenação entre firmas, assim, possui potencial de melhorar o desempenho. A especificidade de ativo físico refere-se a investimentos conjuntos em máquinas, equipamentos, ferramentas, dentre outros, que podem permitir a diferenciação e incrementos na qualidade. A especificidade de ativo humano, por sua vez, refere-se ao conhecimento acumulado pelo relacionamento ao longo do tempo. Esse ativo pode trazer melhorias na qualidade, na comunicação interorganizacional e na resposta ao mercado (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998), no que se refere à especificidade de ativos, identificam dois sub-processos que influenciam a geração de rendas relacionais: duração das salvaguardas (proteção contra o oportunismo) e volume das transações entre as firmas.

A literatura é consensual no que se refere à importância da aprendizagem organizacional para o sucesso competitivo (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998). E esse aprendizado pode ser alcançado por meio da colaboração com outras organizações. O segundo aspecto ressaltado como determinante de rendas relacionais trata-se das rotinas de compartilhamento de conhecimento entre as firmas. Esse mecanismo é definido como “padrão regular de interações entre firmas que permite transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado” (DYER; SINGH, 1998, p. 665, tradução nossa).

Os sub-processos que facilitam o compartilhamento de conhecimento são a capacidade de absorção do parceiro e o desenvolvimento de incentivos para encorajar a transparência e reduzir o parasitismo. Dyer e Hatch (2006) alertam para o fato de que produtos customizados e complexos podem representar uma barreira potencial na transferência de conhecimento entre firmas.

A terceira fonte de vantagem competitiva por meio dos relacionamentos discutida pela RV é a complementaridade de recursos, que pode ser entendida como “recursos distintos de parceiros de uma aliança que coletivamente gera melhores retornos do que a soma dos retornos obtidos pelos recursos obtidos individualmente por cada parceiro” (DYER; SINGH, 1998, p. 666, tradução nossa). Esses recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, como ativos, capacidades, competências e até mesmo reputação.

Os sub-processos relacionados ao desenvolvimento de ativos complementares são a habilidade de identificar e de avaliar complementaridades potenciais, assim como analisar o papel das complementaridades organizacionais para a estratégia organizacional. Além da análise sobre a complementaridade dos recursos, faz-se necessário uma avaliação da compatibilidade entre as empresas no que se refere a culturas, estruturas, planos estratégicos, dentre outros aspectos (DYER; SINGH, 1998).

Por fim, a governança efetiva exerce um papel fundamental na criação de rendas relacionais, já que influencia os custos de transação bem como a disposição para desenvolver uma aliança e engajar em iniciativas de criação de valor, por meio do desenvolvimento de mecanismos de salvaguardas. Os autores distinguem dois tipos de governança: aplicada a

terceiros (contratos legais) e auto-aplicada, por meio de salvaguardas formais e informais (baseada em confiança e cooperação) (DYER; SINGH, 1998).

Os sub-processos que facilitam a aquisição de rendas relacionais por meio da governança são: (i) habilidade de empregar mecanismos de salvaguardas auto-aplicados em detrimento dos aplicados a terceiros e (ii) habilidade de empregar mecanismos formais versus informais (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) citam ainda os mecanismos que podem preservar as rendas relacionais: interconectividade de ativos organizacionais; escassez de parceiros (raridade); indivisibilidade de recursos (coevolução de capacidades); ambiente institucional socialmente complexo e de difícil imitação (país específico, por exemplo).

Apesar de trazer importantes contribuições, a utilização isolada da RV para a explicação da criação de valor nos relacionamentos também é limitada, já que não aborda as relações entre as fontes de rendas relacionais. A próxima seção integra as abordagens teóricas e demonstra como elas podem explicar a criação de valor nos dos relacionamentos entre clientes e fornecedores de forma complementar.

2.4 Como os relacionamentos com clientes e fornecedores criam valor?

A criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais pode ser dividida em duas parcelas. A primeira delas corresponde ao valor individual fornecido por cada empresa (CROOK; COMBS, 2007) no momento em que se estabelece uma relação, pois uma passa a ter acesso aos recursos e competências da outra (T0). A segunda parcela do valor é criado em conjunto pelas duas empresas (CROOK; COMBS, 2007), resultado da interação ao longo do tempo (T1). Esse estudo foca nos mecanismos que explicam a segunda parcela do valor, que será tratado como valor criado **pela** relação. Assim, procurou-se entender como ocorre a criação do valor representado pela área hachurada da Figura 4.

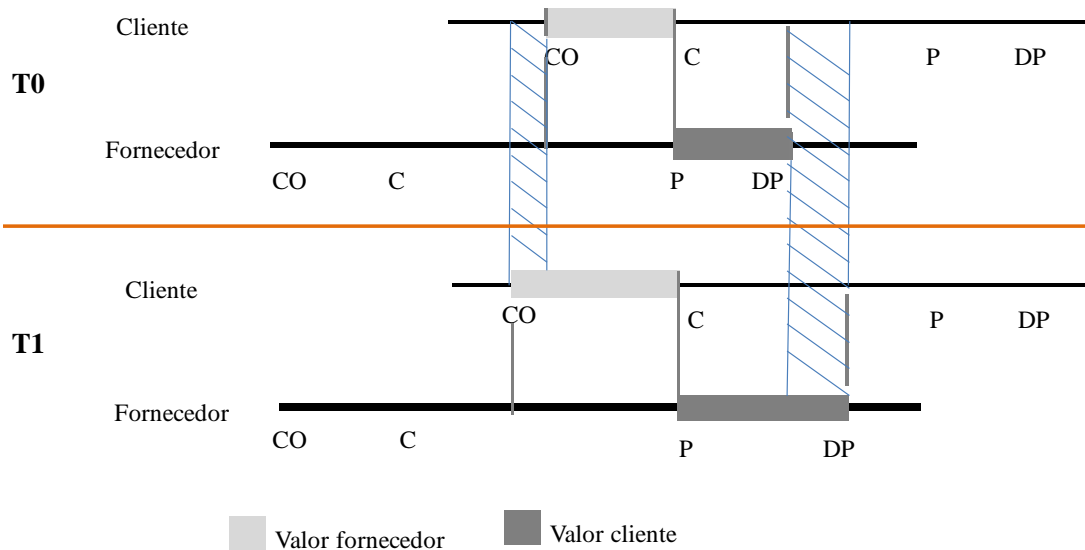


Figura 4 - Valor criado nos relacionamentos – T0 x T1
 Fonte: Adaptado de BRANDENBURGER; STUART JR., 1996

Observa-se que houve a redução do CO – custo de oportunidade (valor criado para a fornecedora) e aumento da DP – disposição a pagar (valor criado para a cliente) (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). O valor total criado na relação é a diferença entre a disposição a pagar do cliente e o custo de oportunidade do fornecedor. Essa abordagem foi escolhida, pois permite integrar o valor econômico ao valor criado nos relacionamentos. A partir do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) é possível interpretar todos os benefícios percebidos da relação nos dois componentes de valor de maneira abrangente e integrada.

A TCT explica a criação de valor pela redução dos custos de transação por meio do desenvolvimento de uma estrutura de governança efetiva, que varia entre os extremos de relações de mercado, hierarquias e formas híbridas (WILLIAMSON, 1991, 2008). Ao considerar o fenômeno em estudo, a TCT auxilia na explicação do valor criado inicial (T0), já que ao optar por iniciar uma relação, as empresas já consideraram todo o cenário envolvido nessa transação, o que refletiu em um valor de disposição a pagar para a cliente e em um valor de custo de oportunidade para a fornecedora. Esse valor inicial já contemplou toda a análise sobre os custos e benefícios envolvidos na relação, a existência ou não de um ativo específico, o nível de incerteza, o volume de transações, a necessidade de salvaguardas formais, o risco de ações oportunistas e a condição de racionalidade limitada dos agentes (GROVER; MALHOTRA, 2003; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Ao longo do relacionamento, o valor inicial criado sofre alterações que promovem o deslocamento dos componentes do valor (aumento da disposição a pagar e redução do custo de oportunidade). A maioria dos trabalhos considera a criação desse valor como algo contínuo. Esse estudo parte de uma visão de que esse valor é construído ao longo do tempo (AUTRY; GOLICIC, 2010), por meio de processos/episódios de criação de valor (ZHACHARIA; NIX; LUCH, 2011).

Apesar das contribuições da TCT para a compreensão do valor criado nos relacionamentos, a análise somente por meio dos seus pressupostos é limitada, pois ela apresenta elementos para compreender a relação de forma macro e desconsidera aspectos sociais importantes (GRANOVETTER, 2007). Já a RV oferece contribuições para o entendimento da segunda parcela do valor (T1), pois ela traz elementos que permitem analisar o cotidiano das relações entre firmas. Essa abordagem defende que relacionamentos colaborativos, baseados em confiança e comprometimento, podem resultar em vantagem competitiva superior (DYER; SINGH, 1998). Para isso, a teoria apresenta algumas fontes de vantagem competitiva: governança baseada em confiança; troca de informações e conhecimento; complementaridade de recursos e ativos específicos. Na perspectiva da criação de valor por meio de processos/episódios, a RV oferece contribuições importantes. Porém, essa teoria também é limitada, já que os autores tratam as fontes de valor como um “pacote” fechado – a interação entre esses construtos encontra-se desconhecida.

Os resultados dos processos de criação de valor podem modificar a relação quando há o desenvolvimento de um ativo específico ou a introdução de uma situação de incerteza, por exemplo. Nesse momento, pode haver um novo deslocamento dos componentes de valor (custo de oportunidade e disposição a pagar) em função da modificação sofrida pela relação. Nesse novo cenário, a TCT volta a emprestar seus conceitos relacionados ao tipo de governança mais aplicável ao novo cenário, maneiras de proteção contra o oportunismo, inclusive a confiança que nessa fase do relacionamento já pode estar bem desenvolvida.

O Quadro 1 sintetiza os principais conceitos teóricos que embasaram as análises desse estudo.

| Conceito | Definição | Principais Referências |
|---|--|---|
| Relacionamentos Colaborativos | Relacionamentos baseados em confiança, comprometimento, congruência dos objetivos, sincronização de decisões, alinhamento de incentivo, compartilhamento de recursos, comunicação colaborativa, criação conjunta de conhecimento e confiança | HEIDE; MINER, 1992; HELPER; SAKO, 1995; DYER, CHO; CHU, 1998; POPPO; ZENGER, 2002; LIU; LUO, LI, 2009; CAO; ZHANG, 2011 |
| Relacionamentos Transacionais | Relacionamentos com baixo conteúdo relacional, baseados em contratos formais e investimentos unilaterais em ativos | HELPER; SAKO, 1995; DYER, CHO; CHU, 1998; POPPO; ZENGER, 2002; LIU; LUO, LI, 2009 |
| Relacionamentos Mistos | Relacionamentos que possuem características das duas classificações polares | HELPER; SAKO, 1995; DYER, CHO; CHU, 1998 |
| Confiança (Competência) | Expectativa de um desempenho tecnicamente competente - habilidade, capacidade ou perícia | MAYER et al., 1995; NOOTEBOOM, 1996 |
| Confiança (Benevolência) | Expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista | MAYER et al., 1995; NOOTEBOOM, 1996 |
| Compartilhamento de conhecimento | Rotinas de transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado entre firmas | HEIDE; MINER, 1992; DYER; SINGH, 1998 |
| Complementaridade de recursos | Combinação de recursos distintos das empresas, que conjuntamente geram melhores retornos do que se obtidos isoladamente | DYER; SINGH, 1998 |
| Ativos específicos | Desenvolvimento de ativos únicos/especializados para uma relação | WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991; HOBBS, 1996; DYER; SINGH, 1998 |
| Governança | Mecanismos de gestão do relacionamento - baseados em contratos legais e/ou confiança e cooperação | WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991; DYER; SINGH, 1998; NYAGA, 2010 |
| Custos de transação | Custos envolvidos no processo de troca, que envolvem: custos de informação; custos de negociação e custos de monitoramento | WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991; HOBBS, 1996; RINDFLEISH; HEIDE, 1997; GROVER; MALHOTRA, 2003 |
| Incerteza | Aspectos do mercado que não podem ser facilmente previstos e monitorados | WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991; GROVER; MALHOTRA, 2003 |
| Oportunismo | Organizações e indivíduos procuram explorar a situação em seu benefício | WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991; GROVER; MALHOTRA, 2003 |
| Valor Criado - Cliente | Aumento da disposição a pagar, que sintetiza todos benefícios e vantagens de uma relação para a empresa cliente mais o custo envolvido em sair dela | BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; VARGO; LUSH, 2004; LINDGRAN; WYNSTRA, 2005; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; ZANG; CHEN, 2008 |
| Valor Criado - Fornecedor | Redução do custo de oportunidade, que sintetiza todos benefícios e vantagens de uma relação para a empresa fornecedora mais o custo envolvido em sair dela | BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007 |

Quadro 1 - Operacionalização dos conceitos

Fonte: Elaboração da autora

O argumento teórico apresentado reflete algumas implicações para o estudo da criação de valor. Se há uma parcela do valor (T0) que depende exclusivamente das competências individuais das empresas, a primeira unidade de análise desse fenômeno deve ser as empresas para a compreensão da estratégia de criação de valor do seu negócio. A segunda parcela do valor (T1) deve-se à interação entre as empresas. Esse ponto direciona para a segunda unidade

de análise: os relacionamentos. A parcela do valor criado pela relação ocorre por meio de processos. Assim, faz-se necessário o estudo desses processos para compreender quais os mecanismos são responsáveis pela criação de valor. A análise conjunta dessas três unidades permite uma visão abrangente do fenômeno.

Nesse contexto, o trabalho buscou contribuir para o entendimento do fenômeno ao identificar, descrever e explicar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos. Para a fase empírica do estudo, optou-se pelo setor de embalagens devido às suas características competitivas que impulsionam o desenvolvimento de parcerias. A próxima seção se dedica a apresentar e caracterizar esse setor.

3. O SETOR DE EMBALAGENS

3.1 Caracterização do Setor

A indústria de embalagens caracteriza um importante setor de atividade para a economia brasileira pela sua representatividade e relevância. O setor funciona como um indicador econômico, já que quando há aquecimento/recessão da economia, principalmente em bens de consumo, o primeiro setor impactado é o de embalagens.

Segundo estimativas da Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), o setor possui aproximadamente três mil empresas fabricantes de embalagens e gera cerca de 223 mil empregos formais. Atualmente, dezenove das vinte maiores fabricantes mundiais de embalagens possuem operações no país.

A receita líquida do setor no ano de 2012 foi de aproximadamente R\$ 47 bilhões, registrando alta de 5% sobre a receita do ano anterior. As exportações diretas de embalagens totalizaram US\$ 249,8 milhões no primeiro semestre de 2012, o que representou um crescimento de 8,86% em relação ao primeiro semestre de 2011. No mesmo período, as importações totalizaram US\$ 411,2 milhões (ABRE, 2013). Esses números podem indicar que, apesar da relativa presença das empresas brasileiras no mercado internacional, ainda há uma demanda interna representativa a ser atendida.

O setor é segmentado de acordo com suas principais matérias-primas: madeira, papel, papelão e cartão, plástico, vidro e metal (Figura 5). Essa segmentação é importante já que as matérias-primas definem tecnologias, custos, estruturas de mercado e finalidades da embalagem (ABRE, 2013).

Segundo dados do estudo macroeconômico da indústria brasileira de embalagem, realizado pelo IBRE/FGV (Instituto Brasileiro de Economia/Fundação Getúlio Vargas), a produção física de embalagens como um todo demonstrou uma queda de 3,49% no primeiro semestre de 2012 comparativamente ao mesmo período de 2011. O fato é decorrente da retração econômica geral que ocasionou decréscimo na produção industrial nacional.

Os segmentos de embalagem com maior retração foram vidro (- 10,88%), madeira (- 8,08%), metal (- 7,10%) e plástico (- 3,77%). Apenas o setor de papel, papelão e cartão apresentou resultado positivo com crescimento de 1,36% na produção física (ABRE, 2013).

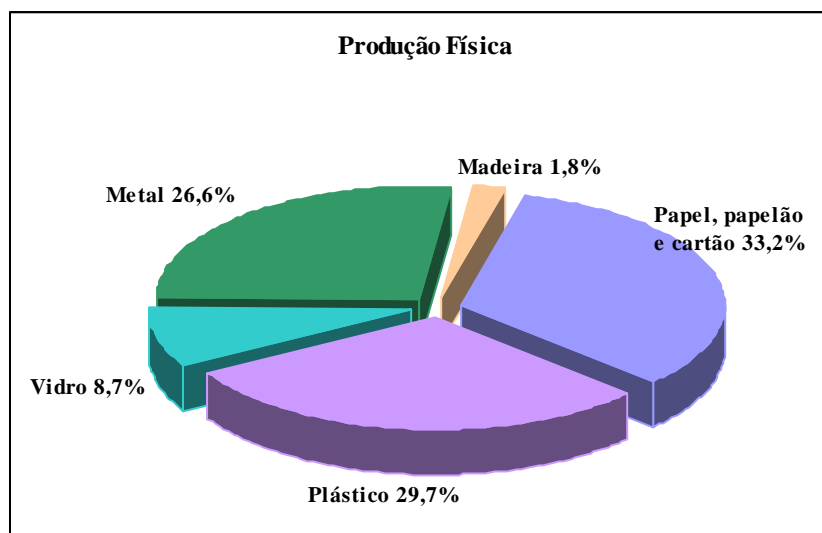


Figura 5 - Participação de cada segmento na indústria de embalagem
 Fonte: ABRE, adaptado de IBGE (2012)

A Tabela 1 apresenta as principais indústrias usuárias de embalagens e seu consumo relativamente ao primeiro semestre dos anos de 2011 e 2012. Observa-se que, em geral, houve retração da maior parte dos setores, excetuando as indústrias de produtos de limpeza e de perfumaria e cosméticos que apresentaram crescimento de 4,24% e 6,97%, respectivamente (ABRE, 2013).

Tabela 1 - Principais indústrias usuárias de embalagens

| | % em relação a igual período do ano anterior | |
|---|--|-------------|
| | 1º Sem/2011 | 1º Sem/2012 |
| Alimentos | -1,36 | -2,46 |
| Bebidas | -4,60 | -1,77 |
| Fumo | 7,01 | -16,81 |
| Vestuário e acessórios | 2,26 | -13,08 |
| Calçados e artigos de couro | -8,35 | -5,03 |
| Farmacêutica | 9,6 | -4,07 |
| Sabões, sabonetes, detergentes e produtos de limpeza | 0,94 | 4,24 |
| Perfumaria e cosméticos, exceto sabonetes | -5,85 | 6,97 |

Fonte: Adaptado de ABRE, 2013

Os tipos de matéria-prima utilizados definem sub-setores dentro do setor: (i) embalagens cartonadas, (ii) assépticas, (iii) de aço, (iv) de alumínio, (v) de madeira, (vi) de

papel e papel cartão, (vii) de papelão ondulado, (viii) de plástico flexível, (ix) de plástico rígido e semi-rígido e (x) de vidro. Dentro desses sub-setores, há uma grande variedade de empresas que atendem a diversos segmentos conforme descrito na Tabela 1. Esse cenário foi importante para os objetivos desse estudo, já que garantiu diversidade de contextos e de processos de criação de valor.

3.2 A embalagem e sua função estratégica

Em sua origem, as embalagens surgiram como simples recipientes para proteger, armazenar e transportar objetos. Os primeiros recipientes foram objetos puramente extraídos da natureza – tigelas de madeira, cestas de fibras naturais, bolsas de peles de animais e potes de barro (ABRE, 2011).

Com o passar dos anos, o papel das embalagens se modificou e se expandiu para funções como cumprir exigências de agências regulatórias (Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, Ministério da Saúde, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Código de Defesa do Consumidor, INMETRO), preservar as características dos produtos, prover informações aos clientes, além de reduzir perdas.

Segundo pesquisas realizadas pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, 50% das perdas são causadas pelo uso de embalagens inadequadas, o que representa uma média de US\$ 2,5 bilhões anuais. Assim, torna-se cada vez maior a necessidade de se desenvolver embalagens que se adequem melhor aos produtos e reduzam tais perdas.

Atualmente, o papel da embalagem extrapola suas funções originais para uma função estratégica, já que se mostra determinante no processo de escolha entre opções disponíveis no mercado (EMBANNEWS, 2011). As embalagens não somente caracterizam um produto, mas também agregam valor ao influenciar a qualidade percebida pelos consumidores e posicionar a marca (FARIA; SOUSA, 2008).

Segundo Hashiba (2008), o cenário geral da indústria de embalagens no Brasil caracteriza-se por acirramento da concorrência devido à baixa barreira de entrada e à alta barreira de saída. Nesse contexto de grande competitividade, a necessidade de se buscar oportunidades de diferenciação é determinante. Segundo a autora, uma das formas de se diferenciar nesse setor trata-se da aproximação das empresas com seus clientes e fornecedores, o que pode trazer benefícios que se traduzam em vantagem competitiva.

A proximidade com os clientes melhora o processo de identificação de necessidades, gostos e preferências e, assim, pode-se criar embalagens mais apropriadas e atrativas. Em relação aos fornecedores, um relacionamento mais próximo pode ser fundamental para o processo de melhorias, identificação de novas tecnologias, diferenciação e, conseqüentemente, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Alguns estudos exploram indiretamente as potencialidades do desenvolvimento de relacionamentos colaborativos com empresas do setor de embalagens. Chan (2007) relata a importância do trabalho conjunto e cooperativo de clientes com fornecedores de embalagens para viabilizar um sistema de logística reversa, o que gerou ganhos em termos de custos e impacto ambiental para todos os envolvidos.

O trabalho de Johansson (2007) também explora pontos positivos da colaboração ao considerar o desenvolvimento de novos produtos. Os resultados demonstraram benefícios em termos de melhorias de resposta e de inovações para o mercado, resultantes do envolvimento dos fornecedores em estágios de desenvolvimento do *design* da embalagem.

Cabral e Fleury (2007) identificam três pontos críticos relacionados à elaboração de estratégias no setor de embalagens: (i) ênfase excessiva em custos, o que limita a busca por diferencial que não seja preço; (ii) falta de visão sistêmica e (iii) falta de desenvolvimento de conhecimento e competências de forma adequada. Os pontos ressaltados pelos autores demonstram aspectos que dificultam o processo de inovação, que é determinante para o setor.

Por entender que a estrutura do setor pode ser importante para o entendimento do processo de criação de valor entre firmas, optou-se pelo setor de embalagens ao considerar que suas características podem impulsionar esse processo. Além do fator de a embalagem ser um componente que agrega valor aos produtos, vale ressaltar alguns pontos relevantes. Há muitas empresas fabricantes (alto nível de competição), poucos e grandes fornecedores e vários e grandes clientes. Outro ponto determinante para a escolha do setor refere-se à diversidade das empresas que o compõem em termos de tamanho, clientes atendidos, matéria-prima e tecnologia empregada. Essa multiplicidade permitiu uma análise abrangente do fenômeno em estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Posicionamento do Projeto

O modo como a ciência é desenvolvida implica na adoção de pressupostos filosóficos (paradigmas), em que há o compartilhamento de métodos, valores e concepções (KUHN, 1975). Esses pressupostos são baseados em questões ontológicas (relacionadas à natureza da realidade – objetiva/subjetiva), epistemológicas (maneiras de se estudar essa realidade) e da natureza humana (relação do homem com o ambiente) (BURRELL; MORGAN, 1979).

O presente trabalho está inserido dentro de um programa de pesquisa sobre o tema “Criação de Valor e Desempenho”, conduzido pelo professor Luiz Artur Ledur Brito. Esse programa de pesquisa sobre o tema está concebido dentro do paradigma do realismo crítico. Essa concepção de ciência reconhece a existência de uma realidade absoluta e intransitiva e, ao mesmo tempo, considera a situação de sistemas abertos, predominante nas ciências sociais. Reconhece também a capacidade de percepção humana dessa realidade como relativa e construída histórica e socialmente (BHASKAR, 2008; KWAN; TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011; MINGERS, 2000; PATOMAKI; WIGHT, 2000).

O realismo crítico concebe a realidade em três domínios: o real ou autêntico (*real*), o vigente (*actual*) e o empírico (*empirical*) (KWAN; TSANG, 1999). O domínio autêntico reflete a maneira real dos eventos, seus mecanismos e estruturas. Apesar de existirem, esses mecanismos podem ou não ser ativados e se apresentarem no domínio vigente. Os eventos no domínio vigente podem ou não ser observáveis, experimentados, testados e identificados por instrumentos de pesquisas no domínio empírico (KWAN; TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011; MINGERS, 2000). A existência desses domínios implica em algumas considerações: (i) a realidade não pode ser tratada como apenas o empírico; (ii) a observação dos mecanismos no domínio empírico é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos existentes em determinada situação; (iii) a existência de eventos no domínio vigente é resultado da interação ou ativação de eventos no domínio real; (iv) o conhecimento científico sobre a realidade não é finito e pode ser adquirido pela construção e teste crítico de teorias, em uma espiral de desenvolvimento e entendimento, o que possibilita inúmeras e distintas interpretações do mesmo fenômeno (KWAN, TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011; MINGERS, 2000; PATOMAKI; WIGHT, 2000).

Essa espiral de desenvolvimento para o estudo completo de um fenômeno é apresentada por Miller e Tsang (2010) em quatro estágios: (i) teorização, (ii) verificação da presença dos mecanismos teorizados empiricamente, (iii) teste das relações causais isoladamente (sistemas fechados) e (iv) testes das relações causais em conjunto (sistemas abertos) – Figura 6.

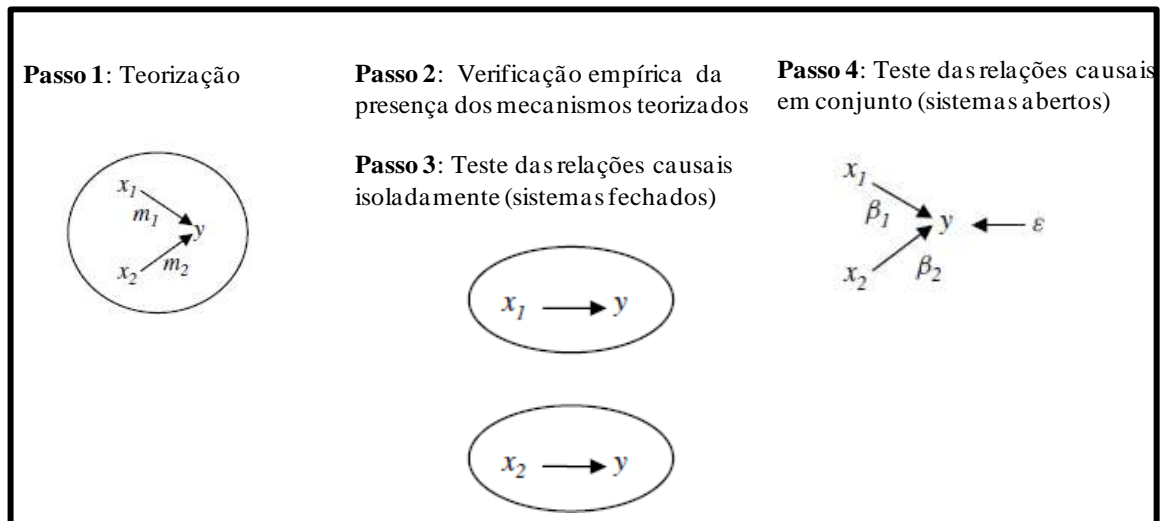


Figura 6 - Passos para testar teorias sob a abordagem do realismo crítico
Fonte: MILLER; TSANG, 2010

O presente estudo foca principalmente o segundo estágio discutido pelos autores, à medida que houve uma teorização do processo de criação de valor (embasada na seção 2.4) e a pesquisa de campo buscou identificar e analisar os mecanismos empiricamente. Essa verificação foi fundamental, pois a maneira pela qual o valor é criado nos relacionamentos não se encontra bem explorada na literatura. Os resultados desse trabalho completam os demais projetos do programa de pesquisa e indicam novos caminhos a serem explorados.

4.2 Objetivo e Unidades de Análise

O presente estudo objetivou identificar, descrever e explicar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes. Como já discutido, o valor criado nos relacionamentos pode ser dividido em duas partes: uma é proveniente da interação entre as empresas (valor criado pela relação) e a outra se deve à influência dos recursos individuais das empresas envolvidas, que podem trazer benefícios mútuos. O valor criado pela relação ocorre por meio de processos ao longo do relacionamento. Assim, para entender o valor

criado nos relacionamentos, primeiramente buscou-se conhecer o processo de criação de valor que ocorre nas empresas. Em seguida, houve uma análise dos relacionamentos e por fim, um aprofundamento nos processos de criação de valor.

Devido aos diversos aspectos inerentes à criação de valor, essa investigação abordou múltiplas unidades de análise: (i) **empresas**; (ii) **relacionamentos com fornecedores e clientes** e (iii) **processos de criação de valor**.

Os principais conceitos que nortearam o trabalho podem ser visualizados no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Ressalta-se que os relacionamentos das empresas com os clientes e com os fornecedores foram considerados separadamente para que fosse possível identificar possíveis diferenças nesses elos. Somente foram considerados objetos de estudo os clientes e fornecedores imediatos das empresas focais.

Um ponto importante refere-se ao entendimento de mecanismos para esse estudo. Considera-se “mecanismos” a lógica da criação de valor nos relacionamentos, ou seja, o caminho causal percorrido que culminou na criação de valor, interpretado à luz da Teoria dos Custos de Transação e da Visão Relacional da Estratégia.

4.3 Caracterização da pesquisa

A partir de uma abordagem qualitativa, quanto aos seus objetivos, o estudo assumiu caráter descritivo e explicativo. Por se tratar de uma pesquisa de campo, contribui para uma lacuna na literatura apontada por Terpend et al. (2008) no que se refere a estudos empíricos sobre os relacionamentos nas cadeias de suprimentos que trabalhem as duas perspectivas – fornecedores e clientes.

Quanto ao delineamento, o trabalho classifica-se como estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002; YIN, 2005). Os estudos de caso permitem compreender a dinâmica de determinado contexto e podem envolver diversos níveis de análise. Esses estudos visam descrever um fenômeno, testar ou construir teoria (EISENHARDT, 1989). A partir dos construtos e pressupostos das lentes teóricas escolhidas, procurou-se aprofundar no entendimento sobre a criação de valor nos relacionamentos.

O desenho da pesquisa pode ser melhor visualizado na Figura 7.

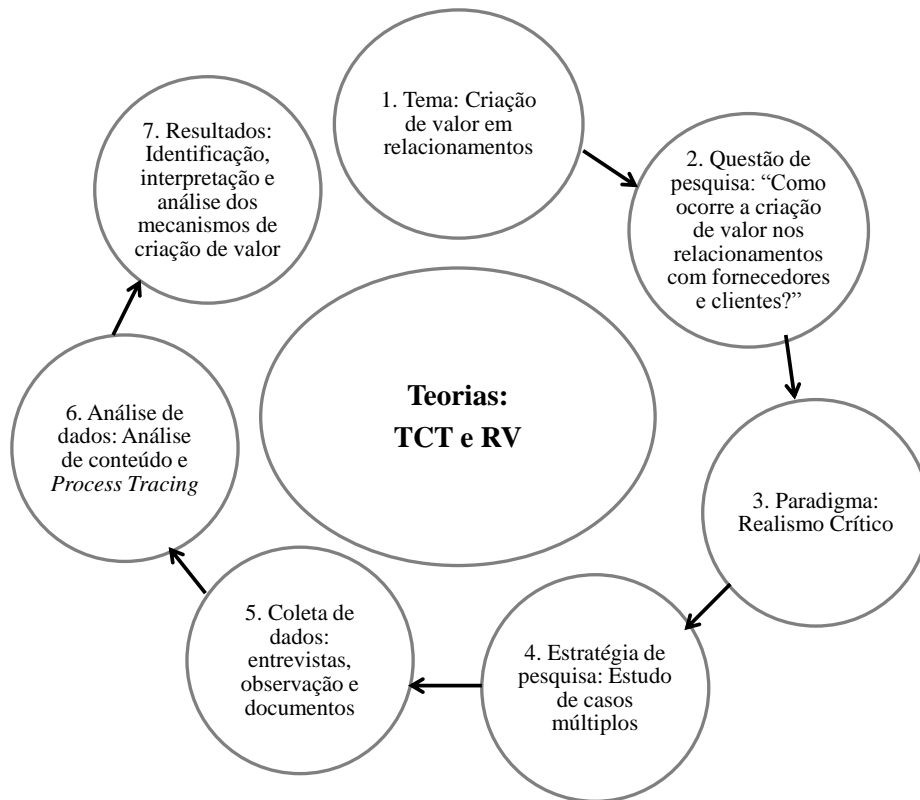


Figura 7 - Desenho da pesquisa
 Fonte: Adaptado de NEUMAN, 2007

Apesar da tradicional predominância de metodologias quantitativas nos estudos em Gestão de Operações, Craighead e Meredith (2008) argumentam que as pesquisas qualitativas nesse campo apresentam-se em expansão. Nesse contexto, a utilização da metodologia de estudo de caso em pesquisas qualitativas tem sido impulsionada por ser uma abordagem que permite grande proximidade e entendimento aprofundado do fenômeno em estudo (MEREDITH et al., 1989; MEREDITH, 1998; SEURING, 2008; VOSS et al., 2002).

4.4 Identificação dos casos

O processo de identificação das empresas participantes da pesquisa constituiu-se em duas fases: (i) identificação das empresas focais (F1, F2, F3, F4) e (ii) identificação dos relacionamentos com fornecedores (S1 a S11) e clientes (C1 a C10) dessas empresas (Figura 8).

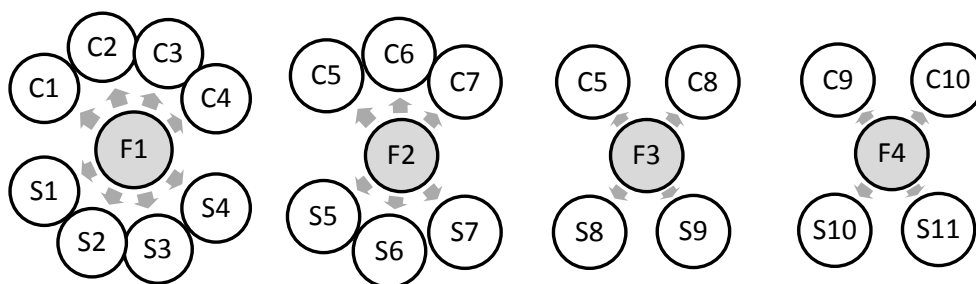


Figura 8 - Identificação das empresas participantes
 Fonte: Elaboração da autora

Todos os casos focais são empresas da indústria brasileira de embalagens. A escolha de um único setor segue a orientação de Stuart et al.(2002) no que se refere à necessidade de se considerar os possíveis efeitos da indústria no estabelecimento de critérios para a definição das empresas participantes de um estudo.

Além dos motivos já discutidos na seção 3 (papel estratégico da embalagem, alto nível de competitividade, diversidade de empresas e diferença nos relacionamentos com fornecedores e clientes), outra justificativa para essa escolha é a continuidade da análise dos relacionamentos e o processo de criação de valor no setor iniciada por Hashiba (2008). Segundo a autora, esse setor é caracterizado por alta competitividade, marcado pela presença de grande concorrência, onde oportunidades de diferenciação são críticas para a sobrevivência das empresas (HASHIBA, 2008). Esse contexto pode impulsionar fortemente o desenvolvimento de relacionamentos entre fornecedores e clientes a fim de obter vantagem competitiva.

Seguindo orientações de Eisenhardt (1989), foram estudados quatro casos focais. Optou-se por empresas que pertencessem a diferentes segmentos no setor de embalagens: F1 – fabricante de embalagens metálicas; F2 – fabricante de embalagens plásticas; F3 – fabricante de embalagens de papel cartão e F4 – fabricante de embalagens mistas. Essa decisão considerou a diversidade de tecnologia, de processos produtivos e de mercados atendidos, o que conferiu grande riqueza aos dados.

Ao considerar o diagrama básico da cadeia do setor de embalagens (Figura 9) proposto por Hashiba (2008), as empresas focais são empresas fabricantes de embalagens, também chamadas de convertedores.

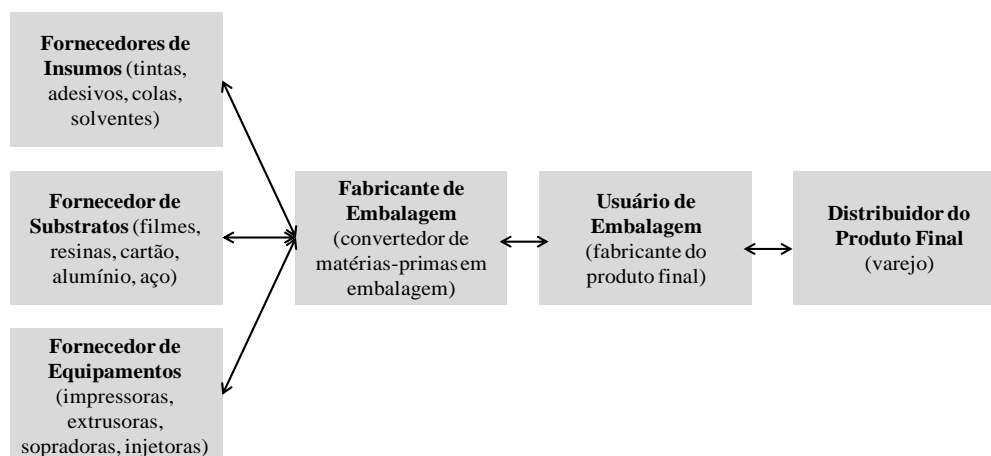


Figura 9 - Diagrama básico da cadeia de demanda/suprimento de embalagens
Fonte: HASHIBA, 2008

Nos estudos de caso, a amostra é teórica (MEREDITH, 1998), o que demanda uma análise anterior a fim de identificar casos em que o fenômeno em estudo esteja presente. A definição dos casos focais foi feita com a ajuda de especialistas do setor, que indicaram que empresas que possuem uma lógica de criação de valor. A identificação das empresas clientes e fornecedoras foi feita por meio das empresas focais. Para isso, a partir da explicação do objetivo da pesquisa, foi solicitado a elas que indicassem os parceiros (fornecedores e clientes) com os quais possuem relacionamentos que criam valor. Como pretensão mínima, solicitou-se a indicação de dois fornecedores e dois clientes (empresas usuárias de embalagem).

Devido ao compromisso de confidencialidade dos dados, a descrição das empresas foi feita de maneira superficial para não permitir a identificação, conforme Quadro 2

| Empresas Focais | |
|-------------------|---|
| F1 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fabricante de embalagens metálicas. Atende os setores químico e de alimentos. É líder no segmento que atua. |
| F2 | Empresa de capital suíço, de médio porte, fabricante de embalagens plásticas. Atende os setores farmacêutico, de cosméticos e de alimentos. É líder no segmento que atua. |
| F3 | Empresa de capital americano, de grande porte, fabricante de embalagens em papel cartão. Atende os setores de saúde, cosméticos e limpeza. |
| F4 | Empresa de capital alemão, de grande porte, fabricante de embalagens mistas. Atende os setores de alimentos e bebidas. |
| Empresas Clientes | |
| C1 | Empresa de capital holandês, de grande porte, que pertence ao setor químico. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| C2 | Empresa de capital alemão, de grande porte, que pertence ao setor químico. É a líder no segmento que atua. |
| C3 | Empresa de capital nacional, de grande porte, que pertence ao setor químico. |

| | |
|------------------------------|--|
| C4 | Empresa de capital nacional, de médio porte, que pertence ao setor químico. |
| C5 | Empresa multinacional, de grande porte, que pertence ao setor de cosméticos. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| C6 | Empresa multinacional, de grande porte, que pertence ao setor de saúde e higiene. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| C7 | Empresa de capital nacional, de pequeno porte, que pertence ao setor de cosméticos. |
| C8 | Empresa multinacional, de grande porte, que pertence ao setor de cosméticos. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| C9 | Empresa de capital nacional, de grande porte, que pertence ao setor alimentício. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| C10 | Empresa de capital nacional, de grande porte, que pertence ao setor alimentício. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| Empresas Fornecedoras | |
| S1 | Micro empresa de capital nacional, fornecedora de serviços de caldeiraria e ferramentaria industrial. |
| S2 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fornecedora de máquinas e equipamentos. É a líder no segmento que atua. |
| S3 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fornecedora de plástico. É a líder no segmento que atua. |
| S4 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fornecedora de tintas e vernizes para impressão. |
| S5 | Empresa multinacional, de grande porte, fornecedora de resina. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| S6 | Empresa de capital nacional, de pequeno porte, fornecedora de máster batches e aditivos para embalagens plásticas. |
| S7 | Empresa de capital estrangeiro, fornecedora de tintas para impressão. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| S8 | Empresa de capital nacional, de grande porte, fornecedora do setor de papel e celulose. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| S9 | Micro empresa de capital nacional, fornecedora de embalagens para transporte. |
| S10 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fornecedora de cilindros de impressão. É uma importante empresa no segmento que atua. |
| S11 | Empresa de capital nacional, de médio porte, fornecedora de serviços logísticos. É uma importante empresa no segmento que atua. |

Quadro 2 - Caracterização das empresas participantes do estudo

Fonte: Elaboração da autora

4.5 Coleta de dados

Nesse trabalho, procurou-se obter e triangular evidências em diversas fontes de dados primários e secundários (MEREDITH, 1998). Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e observação e os secundários por meio de análise de documentos (sites institucionais, relatórios corporativos, dados de mercado e pesquisas do setor).

Nas entrevistas, a partir da visão dos respondentes, foi possível explorar o fenômeno em profundidade. As entrevistas foram desenvolvidas com especialistas do setor de embalagens, com funcionários das empresas focais, dos seus clientes e dos seus fornecedores,

tiveram duração média de 40 minutos, o que totalizou 39 horas de gravação. Elas foram ancoradas nos construtos presentes na revisão da literatura relacionada e tiveram conteúdos específicos para cada público (Apêndice I). Esses instrumentos de coleta passaram por uma etapa inicial de pré-teste para sua validação e aprimoramento.

Todas as entrevistas (54) foram desenvolvidas pela autora, em sua maioria, presencialmente. Algumas foram feitas por telefone devido à localização das empresas. Elas foram gravadas e transcritas para posterior análise. No protocolo de pesquisa (Apêndice I), é possível visualizar com maior riqueza de detalhes a coleta de dados.

A Figura 10 representa a operacionalização das entrevistas e as características que definiram os participantes da pesquisa.

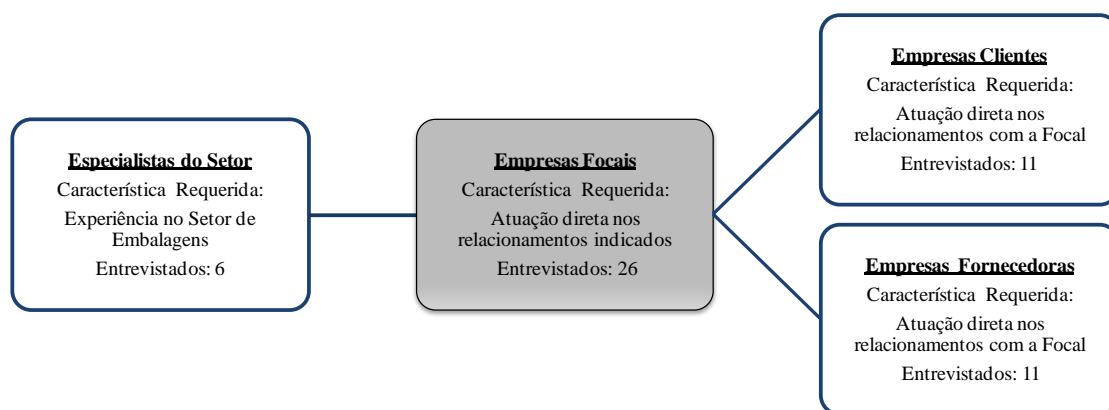


Figura 10 - Operacionalização das entrevistas
Fonte: Elaboração da autora

Em todas as entrevistas, inicialmente houve a apresentação da estrutura de coleta da pesquisa (Figura 8) e uma breve explicação do fenômeno em estudo. Essa postura além de ter garantido transparência ao processo, reduziu possíveis distorções, já que os entrevistados *a priori* já entendiam o foco da investigação, o que facilitava o desenvolvimento da conversa.

As entrevistas iniciais com os especialistas foram importantes para o melhor entendimento do setor e para a identificação das empresas a serem estudadas. Os especialistas se tratam de pessoas vinculadas a associações, além de consultores, profissionais e pesquisadores no setor. Todos eles possuem mais de 15 anos de experiência no setor de embalagens.

As entrevistas nas empresas focais possuíam dois objetivos principais: identificar os relacionamentos com o foco em criação de valor e explorar os processos de criação de valor desenvolvidos nesses relacionamentos. Nas empresas clientes e fornecedoras, o objetivo das

entrevistas foi contemplar a visão delas no que se refere à percepção de valor e identificar/validar os processos de criação de valor informados pelas empresas focais.

Para cada relação, foram entrevistadas pessoas de ambas as empresas. Essa decisão foi fundamental para entender a percepção de valor em cada ponta. Esse aspecto é ressaltado por Terpend et al. (2008) como uma grande limitação dos estudos sobre os relacionamentos, ao relatarem que a maioria dos trabalhos considera apenas a percepção de uma das empresas.

Nas empresas, os indivíduos participantes do estudo foram selecionados de acordo com sua função, experiência e atuação direta nos relacionamentos empresariais, já que a amostragem foi intencional (MILES; HUBERMAN, 1994). Assim, foram entrevistados profissionais de diversas áreas e níveis hierárquicos nas empresas, conforme Quadro 3.

| Código | Descrição | Cargo/Atuação | Tempo na empresa/setor (anos) |
|---------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| E1-ES | Entrevistado 1 – Especialista | Profissional | mais de 30 |
| E2-ES | Entrevistado 2 – Especialista | Diretor de Associação | mais de 30 |
| E3-ES | Entrevistado 3 – Especialista | Profissional | 15 |
| E4-ES | Entrevistado 4 – Especialista | Diretor de Associação | 25 |
| E5-ES | Entrevistado 5 – Especialista | Pesquisadora | 20 |
| E6-ES | Entrevistado 6 – Especialista | Consultora | mais de 30 |
| E7-F1 | Entrevistado 7 – Focal 1 | Diretor Superintendente | mais de 30 |
| E8-F1 | Entrevistado 8 – Focal 1 | Diretor Comercial | mais de 30 |
| E9-F1 | Entrevistado 9 – Focal 1 | Diretor de Supply Chain Management | mais de 30 |
| E10-F1 | Entrevistado 10 – Focal 1 | Coordenadora de Vendas | 24 |
| E11-F1 | Entrevistado 11 – Focal 1 | Coordenador de Marketing | 15 |
| E12-F1 | Entrevistado 12 – Focal 1 | Comprador | 15 |
| E13-F1 | Entrevistado 13 – Focal 1 | Gerente de Supply | 12 |
| E14-F1 | Entrevistado 14 – Focal 1 | Gerente de Produção | 17 |
| E15-F1 | Entrevistado 15 – Focal 1 | Gerente de Produção | 22 |
| E16-F1 | Entrevistado 16 – Focal 1 | Gerente de Qualidade | mais de 30 |
| E17-F1 | Entrevistado 17 – Focal 1 | Coordenador de Compras | 18 |
| E18-F2 | Entrevistado 18 – Focal 2 | Diretor Comercial | mais de 30 |

| | | | |
|---------|--------------------------------------|--|------------|
| E19-F2 | Entrevistado 19 – Focal 2 | Vendedor | 20 |
| E20-F2 | Entrevistado 20 – Focal 2 | Vendedora | 18 |
| E21-F2 | Entrevistado 21 – Focal 2 | Vendedora | 8 |
| E22-F2 | Entrevistado 22 – Focal 2 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 5 |
| E23-F2 | Entrevistado 23 – Focal 2 | Especialista em Pesquisa e Desenvolvimento | 5 |
| E24-F2 | Entrevistado 24 – Focal 2 | Gerente de Suprimentos | 10 |
| E25-F3 | Entrevistado 25 – Focal 3 | Diretor Superintendente | mais de 30 |
| E26-F3 | Entrevistado 26 – Focal 3 | Gerente de Marketing | 23 |
| E27-F3 | Entrevistado 27 – Focal 3 | Comprador | 15 |
| E28-F4 | Entrevistado 28 – Focal 4 | Gerente de Marketing | 10 |
| E29-F4 | Entrevistado 29 – Focal 4 | Coordenador de Marketing | 3 |
| E30-F4 | Entrevistado 30 – Focal 4 | Gerente de Compras e Logística | 15 |
| E31-F4 | Entrevistado 31 – Focal 4 | Gerente de Logística | 10 |
| E32-F4 | Entrevistado 32 – Focal 4 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 24 |
| E33-S1 | Entrevistado 33 – <i>Supplier</i> 1 | Diretor Superintendente | mais de 30 |
| E34-S2 | Entrevistado 34 – <i>Supplier</i> 2 | Diretor Comercial | 20 |
| E35-S3 | Entrevistado 35 – <i>Supplier</i> 3 | Diretor Comercial | 21 |
| E36-S4 | Entrevistado 36 – <i>Supplier</i> 4 | Gerente de Vendas | 18 |
| E37-S5 | Entrevistado 37 – <i>Supplier</i> 5 | Gerente de Vendas | 17 |
| E38-S6 | Entrevistado 38 – <i>Supplier</i> 6 | Gerente Administrativo | 8 |
| E39-S7 | Entrevistado 39 – <i>Supplier</i> 7 | Gerente de Vendas | mais de 30 |
| E40-S8 | Entrevistado 40 – <i>Supplier</i> 8 | Vendedor | 5 |
| E41-S9 | Entrevistado 41 – <i>Supplier</i> 9 | Vendedor | 3 |
| E42-S10 | Entrevistado 42 – <i>Supplier</i> 10 | Diretor Comercial | 25 |
| E43-S11 | Entrevistado 43 – <i>Supplier</i> 11 | Diretor Comercial | mais de 30 |
| E44-C1 | Entrevistado 44 – Cliente 1 | Comprador | 8 |
| E45-C2 | Entrevistado 45 – Cliente 2 | Comprador | mais de 30 |
| E46-C3 | Entrevistado 46 – Cliente 3 | Comprador | 2 |
| E47-C4 | Entrevistado 47 – Cliente 4 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 19 |
| E48-C5 | Entrevistado 48 – Cliente 5 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 22 |
| E49-C5 | Entrevistado 49 – Cliente 5 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 14 |

| | | | |
|---------|------------------------------|--|------------|
| E50-C6 | Entrevistado 50 – Cliente 6 | Especialista em Desenvolvimento de Embalagem | 17 |
| E51-C7 | Entrevistado 51 – Cliente 7 | Compradora | 5 |
| E52-C8 | Entrevistado 52 – Cliente 8 | Diretor de Desenvolvimento de Embalagem | mais de 30 |
| E53-C9 | Entrevistado 53 – Cliente 9 | Diretor Comercial | mais de 30 |
| E54-C10 | Entrevistado 54 – Cliente 10 | Gerente de Marketing | 15 |

Quadro 3 - Caracterização dos respondentes
Fonte: Elaboração da autora

A segunda fonte de dados primários foi a observação, que objetivou identificar aspectos dos relacionamentos não capturados nas entrevistas e nos documentos. Além disso, proporcionou maior conhecimento dos processos produtivos, o que foi determinante para o entendimento da criação de valor em cada segmento estudado. A observação ocorreu por meio de participação em importantes feiras do setor e visitas às empresas focais, onde foi possível o contato com as fontes internas de valor, além da presença em algumas reuniões entre as empresas. Após as visitas, a autora registrou fatos e percepções que balizaram a análise.

4.6 Análise de dados

A análise dos dados foi desenvolvida de modo a responder aos objetivos desse estudo (Figura 11).

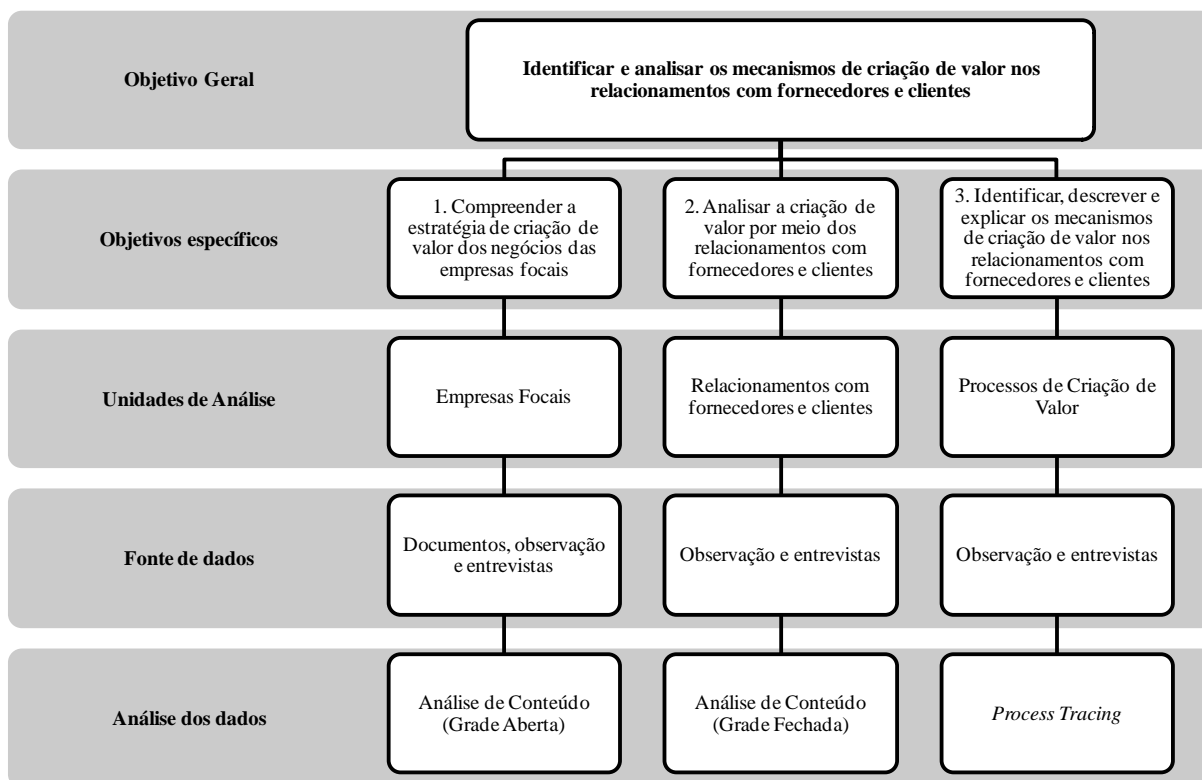


Figura 11 - Sistematização da Pesquisa

Fonte: Elaboração da autora

Para as unidades de análise **empresas** e **relacionamentos**, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A metodologia possui três principais etapas: (i) redução dos dados; (ii) apresentação dos dados; (iii) verificação e conclusão (BARDIN, 1977; MILES; HUBERMAN, 1994). A fase de redução dos dados envolve a categorização das variáveis, que podem ser definidas *a priori* (grade fechada), *a posteriori* (grade aberta) ou definidas *a priori*, porém com flexibilidade de serem alteradas (grade mista). Essa fase foi facilitada pela utilização do software NVivo.

A unidade de análise **empresas** abrange apenas as focais (quatro empresas fabricantes de embalagens). Para essa unidade de análise, foi utilizada a grade aberta, o que permitiu criar categorias relacionadas à estratégia de criação de valor nessas empresas, a partir dos dados coletados. As categorias que emergiram durante a análise podem ser visualizadas no Quadro 4:

| Categorias | Subcategorias |
|---|-----------------------|
| Proposta de Valor | Inovação |
| | Soluções Customizadas |
| Fonte de Valor | Presente |
| | Ausente |
| Foco da Criação de Valor | Clientes |
| | Fornecedores |
| Estruturação da Criação de Valor | Estruturada |
| | Não estruturada |

Quadro 4 - Categorias de Análise – Unidade Empresas
Fonte: Elaboração da autora

A unidade de análise **relacionamentos** contempla 22 díades – 11 com clientes e 11 com fornecedores. O Quadro 5 apresenta a grade fechada utilizada para análise dessa unidade, que foi baseada nos conceitos apresentados no Quadro 1.

| Categorias | Subcategorias | Evidências |
|------------------------|---|--|
| Relacionamentos | Colaborativos | confiança, compartilhamento de recursos, troca de informações, desenvolvimentos conjuntos, proximidade, envolvimento, comunicação colaborativa |
| | Transacionais | contratos rígidos, salvaguardas formais, baixo conteúdo relacional, foco em controle e custos |
| | Mistos | presença de características de ambas as classificações |
| Valor Criado | 1. Aumento da Disposição a Pagar (Valor criado para a empresa cliente) | benefícios advindos da relação e que são percebidos pela empresa cliente |
| | 2. Redução do Custo de Oportunidade (Valor criado para a empresa fornecedora) | benefícios advindos da relação e que são percebidos pela empresa fornecedora |
| | 3. Aumento da Disposição a Pagar + Redução do Custo de Oportunidade (Valor criado para a relação) | benefícios advindos da relação e que são percebidos por ambas as empresas |

Quadro 5 - Categorias de Análise – Unidade Relacionamentos
Fonte: Elaboração da autora

As subcategorias do Valor Criado foram definidas com base na empresa para a qual o valor é criado, conforme a matriz abaixo (Figura 12). O quadrante quatro da matriz não pertence ao escopo desse trabalho, já que não evidencia valor criado dentro da abordagem estudada.

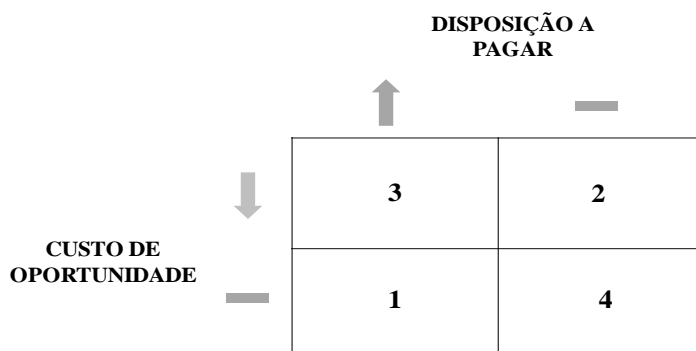


Figura 12 - Subcategorias de valor
 Fonte: Elaboração da autora

A unidade de análise **processos** contempla 37 processos de criação de valor identificados por meio das relações das empresas focais com seus clientes e fornecedores. Vale ressaltar que, para essa unidade, a posição da empresa focal (se é cliente ou fornecedora) torna-se indiferente. O que importa é que todos se tratam de processos de criação de valor desenvolvidos em uma relação cliente-fornecedor.

Para essa unidade de análise, foi utilizado o método *Process Tracing* – em português: traçado, desenho, ou rastreamento do processo. Como a tradução não reflete perfeitamente o significado do método, optou-se por manter o termo na língua inglesa. O método é utilizado pelos cientistas políticos na explicação de fenômenos sociais complexos em que há diversas variáveis intervenientes e caminhos causais possíveis (GEORGE; BENNETT, 2005).

“O *Process Tracing* objetiva identificar o processo causal interveniente – cadeia causal e o mecanismo causal – entre uma variável independente e o resultado de uma variável dependente” (GEORGE; BENNETT, 2005, p. 206, tradução nossa). Esse método é utilizado em estudos de fenômenos que podem ter explicações alternativas (diversos caminhos causais que levam a um resultado similar em casos diferentes – equifinalidade).

Para o estudo da criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, esse método mostrou-se apropriado, pois permitiu uma investigação detalhada da cadeia causal e dos mecanismos causais que culminaram na criação de valor. O método possui grande alinhamento ao paradigma do Realismo Crítico, principalmente no segundo estágio da espiral

de desenvolvimento discutida por Miller e Tsang (2010) – verificação da presença dos mecanismos teorizados empiricamente.

O *Process Tracing* é baseado em narrativas, teoricamente direcionadas, de histórias causais relevantes, verificáveis, vindas de diferentes cadeias de relações de causa e efeito, cuja eficácia pode ser demonstrada independentemente das histórias particulares (TILLY, 1997). O método envolve a justaposição dessas narrativas para identificar regularidades a fim de desenvolver, testar ou criar novas teorias.

Existem várias formas que o *Process Tracing* pode assumir dependendo do nível de desenvolvimento das teorias utilizadas: (i) narrativa detalhada; (ii) uso de hipóteses e generalizações; (iii) explicação analítica e (iv) explicação geral (GEORGE; BENNETT, 2005).

- A narrativa detalhada trata-se do relato de uma história cronologicamente para fins de elucidar como os eventos aconteceram. Nesse caso, não há utilização explícita de uma teoria.
- No segundo caso, utilizam-se hipóteses e generalizações de uma teoria para testá-la em uma lógica causal detalhada.
- Na explicação analítica (forma utilizada no presente estudo), há uma narrativa histórica que é transformada em uma explicação teórica. Nesses casos, há formas teóricas explícitas e a intenção é o desenvolvimento da teoria.
- No quarto caso, o investigador constrói uma explicação geral e não há um detalhamento do processo causal. Isso se justifica nos casos em que não há teorias/leis necessárias para uma explicação detalhada ou nas situações em que um nível de abstração maior é necessário/preferido para o objetivo da pesquisa.

A operacionalização do método demanda a busca por diversas variáveis e contingências que possam impactar no caminho causal percorrido. Essa busca se dá por meio de questionamentos de modo a mapear o maior número de fatores possíveis que possam explicar o fenômeno. Nesse estudo, esse mapeamento foi feito a partir da investigação dos seguintes fatores: (i) características do relacionamento; (ii) tipo do fornecimento em questão; (iii) situação que iniciou o processo; (iv) empresa que iniciou o desenvolvimento do processo; (v) empresa que desenvolveu o processo; (vi) a materialização do processo; (vii) fatores necessários para que o processo de criação de valor acontecesse; (viii) benefícios advindos do processo para ambas as empresas; (ix) tempo de desenvolvimento; (x) participação relativa de

cada empresa no processo; (xi) possíveis problemas existentes; (xii) reimplementação do processo em outros relacionamentos.

A partir das entrevistas iniciais, o processo geral de criação de valor emergiu e se caracterizou por três fases bem definidas – início, desenvolvimento e materialização. Porém, havia diferenças nesses processos no que se refere ao caminho percorrido pelas variáveis teóricas na fase de desenvolvimento, o que indicava a presença de mecanismos intervenientes distintos. Para identificar esses mecanismos, houve um esforço para estruturar todos os processos de criação de valor identificados (37) em um diagrama padrão que permitisse comparabilidade entre os *tracings*. O Apêndice II apresenta um relato condensado de todos os processos identificados.

Depois dessa estruturação, houve a comparação dos caminhos causais que os processos apresentaram. A partir disso, foram encontrados três mecanismos causais típicos, que contemplaram 30 dos 37 processos estudados. Os demais processos seguiram caminhos aleatórios e não permitiram generalização. No desenvolvimento do diagrama do processo de criação de valor, optou-se por elimina-los para que não causassem distorções nos resultados, já que se tratavam de processos desenvolvidos em contextos específicos.

4.7 Validade e confiabilidade

Uma questão fortemente discutida nos estudos de caso refere-se ao rigor científico necessário (EISENHARDT, 1989; MEREDITH, 1998; SEURING, 2008; VOSS et al., 2002). Para assegurar validade e confiabilidade ao presente estudo, houve triangulação das diversas fontes de dados, validação das informações com os respondentes por meio de reuniões e telefonemas, além de discussões sistemáticas com outros pesquisadores no tema (EISENHARDT, 1989; STUART et al., 2002; VOSS et al., 2002).

Outros pontos merecem destaque: (i) para cada relação, houve a confirmação da percepção de valor nas duas pontas – a maioria dos estudos considera apenas uma perspectiva; (ii) a definição dos casos focais e dos relacionamentos estudados foi muito criteriosa, o que garantiu uma amostra teoricamente válida, ou seja, o fenômeno da criação de valor estava presente nas relações e (iii) houve validação dos instrumentos de coleta de dados por meio de um pré-teste.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção primeiramente apresenta a visão geral dos especialistas com relação ao processo de criação de valor. Em seguida, são explorados os resultados do estudo de modo a responder ao objetivo geral *identificar e analisar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes* e aos objetivos específicos: (i) *compreender a estratégia de criação de valor dos negócios das empresas focais*; (ii) *analisar a criação de valor nos relacionamentos com clientes e fornecedores* e (iii) *identificar, descrever e explicar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos com clientes e fornecedores*.

Para isso, os resultados são apresentados de acordo com as três unidades de análise: (i) empresas; (ii) relacionamentos com clientes e fornecedores e (iii) processos de criação de valor.

5.1 A criação de valor sob a perspectiva dos especialistas

A embalagem possui um papel estratégico para os produtos, já que possui o potencial de agregar ou desagregar valor a eles. Os especialistas foram unânimes ao defenderem essa ideia. Porém, ressaltaram que a importância conferida a esse componente varia de acordo com os produtos e os mercados atendidos. Segundo a perspectiva deles, a análise sobre a criação de valor pressupõe uma análise preliminar sobre o que é valor para cada elo da cadeia (Figura 13).

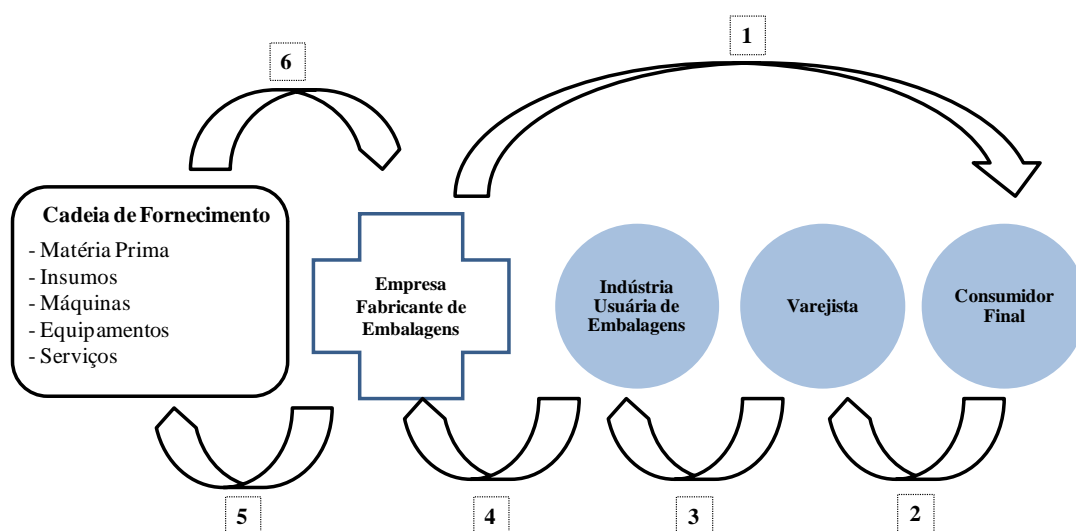


Figura 13 - Criação de Valor – Especialistas
Fonte: Dados da pesquisa

Essa análise deve partir de atributos valorizados pelo consumidor final do produto. Em seguida, é necessário compreender as necessidades do varejista e da empresa usuária da embalagem. Depois, deve-se avaliar as competências internas e, por fim, deve-se identificar as competências da cadeia fornecedora. Os *inputs* desses quatro atores combinados às competências internas da empresa fabricante de embalagem gera um componente que possui o potencial de criar valor pra todos na cadeia. O desafio da empresa fabricante de embalagem é entender o que é valor para cada um e, a partir de suas competências combinadas a uma cadeia de fornecimento eficaz, balancear essa equação a fim de encontrar um ponto ótimo no que se refere aos benefícios (valor criado) e aos custos envolvidos.

Algumas características do setor apontadas podem potencializar ou limitar o processo de criação de valor. As características que podem potencializar são: dinamismo do mercado (novos processos, tecnologias e materiais surgem todos os dias); múltiplas possibilidades em termos de matérias-primas, tecnologias e processos; disponibilidade de tecnologia (19 das 20 maiores empresas mundiais de embalagens possuem instalações no Brasil). Apesar do alto nível de qualificação das empresas que atuam no Brasil, três entrevistados ressaltaram que o setor ainda está defasado e que precisa melhorar, comparando a outros países.

Como limitadores do processo de criação de valor, foram citados: foco das empresas somente em redução de custos; falta de comunicação na cadeia, o que gera perdas e insatisfação aos envolvidos; grande rotatividade de pessoas, o que gera uma perda de histórico dos relacionamentos; equalização de empresas sérias com empresas desqualificadas (filosofia do “*good enough*”), o que em muitos casos torna a concorrência injusta; falta de mão de obra qualificada; dificuldade em atender simultaneamente as expectativas do usuário do produto final, do varejo e da empresa usuária de embalagem.

As características dos relacionamentos nesse setor também foram ressaltadas como importantes no processo de criação de valor. Esse ponto causou divergência entre os especialistas. Dois disseram que as empresas colaboram, possuem relacionamentos de longo prazo e que desenvolvem embalagens em parceria. Os demais afirmaram que as empresas desse setor não aproveitam potenciais possibilidades de parcerias, que não existe fidelidade (a empresa que possuir o menor preço ganhará o processo de concorrência) e que os fornecedores correspondem ao elo mais fraco (os clientes impõem suas necessidades de inovação, porém não estão dispostos a pagar mais por isso).

Os relacionamentos pessoais foram ressaltados por todos como um fator determinante nesse processo, já que demanda interação e envolvimento contínuo entre as empresas. No geral, eles acreditam que os relacionamentos criam valor, porém ele não é percebido por todos e se perde ao longo do tempo, se não houver uma ferramenta para manter o histórico.

Os resultados advindos das entrevistas com os especialistas evidenciam que o processo de criação de valor nesse setor precisa partir de uma análise profunda de cada elo na cadeia a fim de equalizar benefícios e custos envolvidos. As características do setor relacionadas à inovação e disponibilidade de tecnologia impulsionam esse processo. Por outro lado, o grande foco em redução de custos, a falta de integração na cadeia, o baixo nível de aproveitamento das parcerias, a falta de mão de obra qualificada e a rotatividade de pessoas limitam o processo. As próximas seções descrevem com profundidade a criação de valor nesse contexto competitivo.

5.2 Unidade de Análise – Empresas

5.2.1 As Empresas Focais

5.2.1.1 Focal 1

A Focal 1 (F1) é uma empresa brasileira fabricante de embalagens metálicas, de médio porte, que atende os setores químico e alimentício. Possui capital nacional e está a 45 anos no mercado. Atualmente, essa empresa é a líder no segmento em que atua, apesar de sofrer uma concorrência acirrada.

A F1 possui foco em inovação e relacionamentos de longo prazo. Para impulsionar a inovação, conta com um programa institucional estruturado de incentivo e valorização de ideias dos funcionários. Esse programa foi fonte de melhorias implementadas na empresa e de diversos novos produtos. Ao se tratar dos desenvolvimentos, é uma política da empresa privilegiar os parceiros (clientes e fornecedores) que apostam em suas inovações.

Nesse segmento, a embalagem é um item crítico que pode parar uma fábrica. Assim, aspectos como pontualidade, qualidade, assistência técnica e inovação são muito valorizados e caracterizam vetores de competitividade. Esses atributos são reconhecidos na F1 pelos seus clientes. Apesar de o seu preço ser maior do que a média dos concorrentes, ela é a principal fornecedora das três maiores empresas clientes. Pode-se afirmar que a disposição a pagar (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996) pelos produtos da F1 é maior do que a média dos seus concorrentes.

Nessa empresa, foram analisados quatro relacionamentos com clientes e quatro com fornecedores (Figura 14).

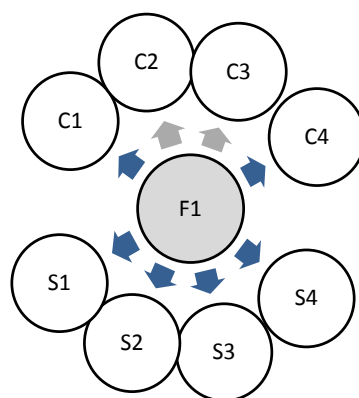


Figura 14 - Díades – Focal 1
Fonte: Dados da pesquisa

Em todas as relações estudadas, as empresas clientes são maiores do que a F1 e os relacionamentos são de longo prazo (acima de 15 anos). As clientes possuem outras fornecedoras de embalagens metálicas, porém a F1 é a que possui o maior volume fornecido. Em duas dessas relações, observam-se características predominantemente colaborativas, já que houve evidência de confiança, compartilhamento de recursos, troca de informações, desenvolvimentos conjuntos, proximidade, envolvimento e comunicação colaborativa (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009). Os demais relacionamentos podem ser classificados como mistos, pois apresentam de forma equivalente características relacionais e transacionais. Foram identificados sete processos de criação de valor com clientes, sendo que somente a díade F1-C3, que se trata de uma relação mista, não apresentou. Apesar disso, há grande valorização da relação por ambas as partes.

Quanto aos fornecedores, a F1 busca parcerias com empresas que se alinham à sua estratégia de inovação e valoriza aspectos como agilidade nos desenvolvimentos, qualidade e flexibilidade. Os relacionamentos estudados são colaborativos (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009) e caracterizam-se por longo prazo (acima de 20 anos), confiança, colaboração, troca de informações, proximidade e desenvolvimentos conjuntos. As empresas fornecedoras estudadas são menores que F1 e valorizam a reputação que esse fornecimento as confere. Em todas as relações foram identificados processos de criação de valor (seis, no total).

As relações que estão destacadas em azul são aquelas em que houve alinhamento na fala das empresas quanto à concepção de valor na relação e aos processos de criação de valor identificados. No caso das díades F1-C2 e F1-C3, foram relatados aspectos diferentes por cada ponta da relação, o que evidencia uma percepção distinta da relação.

5.2.1.2 Focal 2

A Focal 2 (F2) é uma empresa de capital suíço fabricante de embalagens plásticas, que atende os setores farmacêutico, alimentício e de cosméticos. Trata-se de uma empresa de médio porte, que possui 10 anos e lidera o segmento de mercado atendido. Essa empresa atua em um mercado de alta concorrência e com pressões tanto de clientes (alto poder de barganha devido ao tamanho) quanto de fornecedores (alto poder de barganha devido à raridade).

A F2 é direcionada para a inovação, sendo a pioneira no Brasil em diversas soluções voltadas à sustentabilidade e à decoração de embalagens. Para impulsionar seus

desenvolvimentos, possui um centro de pesquisa e desenvolvimento interno com profissionais altamente capacitados.

Possui como premissa o desenvolvimento de parcerias pautadas em transparência, proximidade, agilidade nas respostas e “vínculo além do comercial”. Como a empresa atende um mercado que se caracteriza por incerteza e pouca previsibilidade de demanda, procura desenvolver relacionamentos que a suportem. De forma usual, há urgências e demandas inesperadas. Esse contexto faz com que a F2 acione toda a sua cadeia de suprimentos para atender seus clientes.

A F2 é reconhecida pelo mercado por inovação, alto nível de tecnologia e qualidade no produto e no atendimento. O seu preço é superior à média dos concorrentes. Pode-se afirmar que os benefícios que a empresa oferece são traduzidos no aumento da disposição a pagar dos seus clientes (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996).

Nessa empresa, foram analisados três relacionamentos com clientes e três com fornecedores (Figura 15).

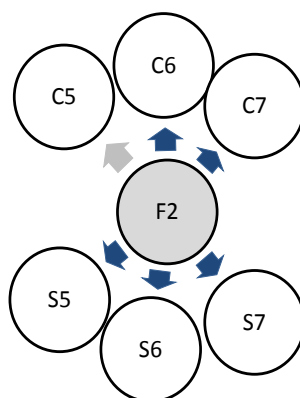


Figura 15 - Díades – Focal 2
Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa F2, apenas F2-C7 e F2-S6 tratam-se de relacionamentos com micro empresas. As demais empresas são grandes multinacionais. As díades F2-S6, F2-S7 e F2-C7 são colaborativas já que se caracterizam preponderantemente por confiança, compartilhamento de recursos, troca de informações, desenvolvimentos conjuntos, proximidade, envolvimento e comunicação colaborativa (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009). A relação F2-C5 trata-se de uma relação transacional, já que se caracteriza preponderantemente por contrato rígido, salvaguardas formais, baixo conteúdo relacional, foco em controle e custos (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009). As díades F2-C6 e

F2-S5 podem ser classificadas como mistas, já que apresentam de forma equivalente características relacionais e transacionais.

Em todas as relações com fornecedores, foi possível identificar processos de criação de valor (cinco). Com as clientes, foram identificados dois processos, sendo que na díade F2-C5 não foi possível. Quanto ao alinhamento da percepção entre as empresas, as relações apresentaram visões compartilhadas, exceto a díade F2-C5 em que as empresas apresentaram visões diferentes da relação.

5.2.1.3 Focal 3

A Focal 3 (F3) é uma empresa de capital americano fabricante de embalagens de papel cartão, que atende os setores farmacêutico, de limpeza e de cosméticos. Trata-se de uma empresa de grande porte, que possui mais de 50 anos. O segmento de mercado que ela atua caracteriza-se por alta competitividade e baixa barreira de entrada.

A proposta de valor da empresa é pautada em serviços customizados, já que ela considera cada cliente como único. Para isso, ela possui um programa estruturado com enfoque em estabelecer uma relação de valor nas duas pontas da cadeia (fornecedores e clientes) com alguns parceiros estratégicos. Esse programa conta com o envolvimento das áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e produção no intuito de desenvolver uma solução sob medida para cada cliente.

A empresa desenvolve seus relacionamentos com a expectativa de ir além de vender embalagens e de comprar matéria-prima, mas de criar valor. Dentre as empresas analisadas nesse estudo, essa empresa destaca-se pela concepção de criação de valor na cadeia de maneira integrada. *“Da mesma forma que eu preciso conhecer o cliente do meu cliente, eu preciso conhecer o fornecedor do meu fornecedor. A partir do momento que eu conheço a cadeia como um todo, aí eu entendo onde eu posso atuar. Não dá pra falar do cliente sem falar do fornecedor. No mercado de embalagens, isso é impossível”* E25-F3.

No que se refere às parcerias desenvolvidas por essa empresa com clientes, há uma busca por aqueles que valorizam o relacionamento, que não compram preço, mas sim valor. Com relação aos fornecedores, a F3 conhece em profundidade a cadeia fornecedora e identifica aqueles que possuem potencial para agregar valor a suas operações.

Nessa empresa, foram analisados dois relacionamentos com clientes e dois com fornecedores (Figura 16).

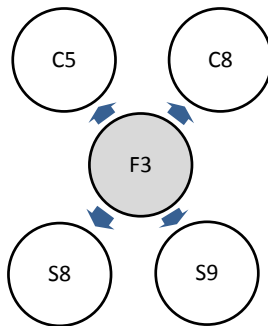


Figura 16 - Díades – Focal 3
Fonte: Dados da pesquisa

Todas as empresas nessas relações tratam-se de grandes multinacionais, exceto a S9 que é uma pequena empresa. Quanto às características, a F3-C5 e a F3-S8 podem ser classificadas como relações transacionais – baseadas em contratos rígidos, salvaguardas formais, baixo conteúdo relacional, foco em controle e custos; a F3-S8 é colaborativa – baseada em desenvolvimentos conjuntos e confiança e a F3-S9 possui características mistas (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009). Nas relações com as clientes, foi possível identificar seis processos de criação de valor. Com as fornecedoras, foi identificado um processo na relação F3-S9. No que se refere ao alinhamento da percepção entre as empresas, todas as relações apresentaram visões compartilhadas da concepção de valor na relação e dos processos de criação de valor.

5.2.1.4 Focal 4

A Focal 4 (F4) é uma empresa de capital alemão fabricante de embalagens mistas. Essa empresa fabrica embalagens compostas por diversos materiais (papel, metal e plástico) e atende os setores de alimentos e bebidas. Trata-se de uma empresa de grande porte, que possui 8 anos no mercado brasileiro. A empresa é reconhecida pelo seu alto nível de qualidade do produto e do atendimento.

A F4 possui sua proposta de valor pautada em soluções customizadas e de alto valor agregado. Ela considera cada cliente como único e busca soluções sob medida para atendê-los. Para isso, a empresa possui um projeto estruturado, pautado em proximidade, que visa entender o cliente para conseguir agregar valor ao negócio dele. Em algumas relações, a F4 possui profissionais dela trabalhando diariamente dentro da fábrica da cliente. Esse ponto é tratado pela Visão Relacional como especificidade de ativo humano (DYER; SINGH, 1998).

No que se refere à relação da F4 com os fornecedores, observa-se uma busca por aqueles que também valorizam proximidade e desenvolvimentos conjuntos. A empresa valoriza os fornecedores que trazem novas soluções para ela e que a auxiliem na entrega do valor aos clientes.

Nessa empresa, foram analisados dois relacionamentos com clientes e dois com fornecedores (Figura 17).

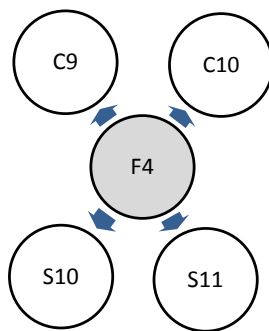


Figura 17 - Díades – Focal 4
Fonte: Dados da pesquisa

As empresas clientes tratam-se de grandes empresas e as fornecedoras possuem médio porte. Em todas as relações, as empresas mostraram percepções alinhadas quanto aos processos de criação de valor. As relações com as fornecedoras e com a cliente C9 possuem características preponderantemente colaborativas, pois caracterizam-se por confiança, proximidade, compartilhamento de recursos, troca de informações e desenvolvimentos conjuntos. Já a relação F4-C10 pode ser classificada como mista, pois possui características relacionais e transacionais de maneira equivalente (DYER; CHO; CHU, 1998; LIU; LUO, LI, 2009). Quanto aos processos de criação de valor, nessa empresa foram identificados seis processos desenvolvidos com os clientes e quatro com os fornecedores.

Na próxima seção, serão exploradas similaridades e diferenças encontradas nas empresas focais que auxiliam no entendimento da criação de valor.

5.2.2 Análise entre as empresas

Antes de analisar como as empresas criam valor nos relacionamentos, é necessário compreender como elas alcançam vantagem competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003) enquanto negócios, qual a estratégia de atuação, que tipo de valor elas entregam ao mercado. A partir da descrição das focais estudadas, emergiram alguns pontos que merecem destaque (Quadro 6).

| Categorias | Subcategorias | F1 | F2 | F3 | F4 |
|--|----------------------|--------------------------------|-----------------|--|---|
| Estratégia/ Proposta de Valor | | Inovação | Inovação | Soluções Customizadas | Soluções Customizadas |
| Fonte Interna de Valor | | Programa de Incentivo a Ideias | Centro de P&D | Programa - Proposta de Valor na Cadeia | Programa - Proposta de Valor para os Clientes |
| Foco da Criação de Valor | | Clientes e Fornecedores | Clientes | Clientes e Fornecedores | Clientes |
| Estruturação da Criação de Valor | | Não estruturada | Não estruturada | Estruturada | Estruturada |
| Relacionamentos Estudados | Colaborativos | 6 | 3 | 1 | 3 |
| | Mistos | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | Transacionais | - | 1 | 2 | - |
| | Total | 8 | 6 | 4 | 4 |
| Processos de Criação de Valor Identificados | Com Clientes | 7 | 2 | 6 | 6 |
| | Com Fornecedores | 6 | 5 | 1 | 4 |
| | Total | 13 | 7 | 7 | 10 |

Quadro 6 - Análise Comparativa – Empresas Focais
Fonte: Dados da pesquisa

As focais estudadas atuam em contextos competitivos caracterizados por alta concorrência, pressão por redução de custos e poder de barganha dos clientes e dos fornecedores (somente a F4 não sofre tanto por pressões da cadeia fornecedora). Das quatro empresas, somente a F1 exerce um nível de poder considerável na cadeia – a empresa introduziu produtos e processos que modificaram a estrutura do segmento de mercado em que atua em termos de novos mercados, tecnologias e materiais alternativos.

Todas as empresas possuem propostas de valor definidas e reconhecidas pelo mercado. A F1 e a F2 são líderes nos segmentos que atuam e suas estratégias são pautadas em inovação (diferenciação). Para se manter na liderança, essas empresas buscam sempre oferecer novidades e investem em pesquisa e desenvolvimento. Observa-se que a criação de valor dessas empresas é “empurrada”, ou seja, elas desenvolvem alguma inovação e a ofertam aos clientes.

Já a F3 e a F4 possuem uma proposta de valor baseada em serviços customizados (nichos de mercado). Essas empresas caracterizam-se pela proximidade aos clientes com o objetivo de entender a necessidade e entregar a solução mais adequada a cada um (criação de valor “puxada”). Elas extrapolam os limites do fornecimento de embalagens ao oferecer diversos serviços complementares.

Ao considerar a perspectiva dos especialistas quanto ao processo de criação de valor no setor de embalagens (Figura 13), observa-se que a F1 e a F2 analisam mais a percepção de valor do cliente final e a F3 e a F4 ponderam mais as necessidades dos seus clientes imediatos (indústria usuária de embalagens).

Outro ponto comum é que todas as empresas possuem uma fonte interna de valor, ou seja, há um investimento direcionado à proposta de valor de cada uma. Na F1, essa fonte de valor é o Programa Institucional de Incentivo a Ideias, de onde surgiu a maioria dos novos produtos e melhorias na empresa. Na F2, trata-se de um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) composto por um grupo de pesquisadores (mestres e doutores) que buscam constantemente desenvolver novas soluções. A F3 e a F4 possuem programas formalizados que visam à criação de valor. O único ponto que difere entre elas é que o programa da F4 busca a criação de valor com os clientes e, na F3, o programa é mais abrangente e contempla a criação de valor na cadeia.

Vale ressaltar ainda o foco da criação de valor. A F1 e a F3 focam a criação de valor nos relacionamentos tanto com clientes quanto com fornecedores. O que difere entre elas é a forma como isso é feito. Enquanto a F3 tem um programa estruturado, a F1 conduz esse processo de uma forma natural e informal. Já a F2 e F4 focam a criação de valor somente para os clientes – a F2 de maneira informal e a F4 de maneira estruturada, por meio de um programa.

As focais em estudo possuem fontes de vantagem competitiva internas e externas, por meio de recursos que estão nos seus relacionamentos com fornecedores e clientes. O valor criado nesses relacionamentos se manifesta por meio de processos de criação de valor. Na F1, foram estudados oito relacionamentos e treze processos de criação de valor. Observa-se um equilíbrio na criação de valor tanto com clientes quanto com fornecedores, o que se mostrou coerente já que a empresa foca a criação de valor na cadeia. Na F2, foram analisadas seis relações e sete processos. Nessa empresa, houve preponderância de processos de criação de valor com fornecedores. Esse fato é curioso já que a empresa foca a criação de valor com clientes. Isso pode evidenciar que apesar dos esforços da F2, os clientes não tem percebido o valor criado por ela. Já na F3, ocorreu o contrário: preponderância de processos com os clientes, apesar de a empresa possuir uma lógica de criação de valor na cadeia. Na F3, foram identificados sete processos em quatro relações. A F4, similarmente à F1, apesar de focar a criação de valor com clientes, apresentou equilíbrio no que se refere aos processos de criação

de valor tanto com clientes quanto com fornecedores. Nessa empresa, foram identificados dez processos em quatro relacionamentos. Os relacionamentos e os processos de criação de valor serão explorados com detalhes nas próximas seções.

5.3 Unidade de análise – Relacionamentos

Essa seção evidencia a presença das duas parcelas da criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais (T0 e T1), por meio da análise de 22 díades – 11 com clientes e 11 com fornecedores. Porém, há um detalhamento apenas da segunda parcela, já que o foco desse estudo é o valor criado pela interação entre as empresas (T1). Complementarmente, essa seção apresenta uma comparação do valor criado pela interação das empresas focais com seus clientes e com seus fornecedores.

5.3.1 Valor Criado – T0

O valor inicial criado em uma relação deve-se ao conjunto de competências individuais que cada empresa possui e que será, em graus diferentes, absorvido pela outra parte. Essa parcela do valor foi bastante visível na realidade estudada.

“O que a C6 buscou na F2? Uma empresa que fosse diferente das outras que já existem. De que forma? Através de inovação” E19-F2.

Pode-se inferir que esse valor inicial possui uma fase anterior de análise do ambiente competitivo e das opções disponíveis. A Teoria dos Custos de Transação contribui para o entendimento dessa etapa. Ao optar por uma relação de mercado (híbrida ou não), a C6 já considerou que essa estrutura seria a mais apropriada, já que ela teria acesso ao recurso inovação que a F2 possui. No momento do estabelecimento dessa relação comercial, ambas as empresas avaliaram os custos e benefícios envolvidos, as condições de incerteza, a presença de ativos específicos, a possibilidade de ações oportunistas e a condição de racionalidade limitada. Essa expectativa global da relação se traduziu em um custo de oportunidade inicial da F2 e uma disposição a pagar inicial da C6 (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996).

Similarmente ocorreu na relação F4-C10. No estabelecimento dessa relação, houve uma criação de valor inicial em função de competências internas das empresas individualmente. As expectativas de benefícios e custos envolvidas nessa relação traduziram

em um valor de custo de oportunidade inicial para a F4 e uma disposição a pagar inicial para a C10.

“Com a F4, nós tivemos acesso a uma embalagem competitiva, uma máquina que funciona, que dá produtividade e trás a inovação na questão da tampa” E54-C10.

“A C10 é uma grande vitrine, a fábrica dela vira um show room pra nossa tecnologia. Como ela faz co-packer, ela recebe muitas empresas importantes” E28-F4.

Ao longo do tempo, essa relação foi se desenvolvendo e o valor inicial criado (T0) sofreu modificações por meio do desenvolvimento de processos (P20 e P21). Esses processos impactaram no aumento da disposição a apagar da C10, já que resultaram em benefícios como: inovação, diferenciação, melhoria em eficiência, redução de perdas e custos, aumento de vendas. Para a F4, houve redução do custo de oportunidade em função de benefícios relacionados a inovação, diferenciação e aumento do volume fornecido (Quadro 7).

Assim como o valor pode ser criado ao longo do tempo, pode também ser deteriorado em função de ações oportunistas. Ao relatar uma parceria mal sucedida, a F1 evidenciou como a presença de um ativo específico gerou uma ação oportunista do fornecedor.

“Teve uma empresa que desenvolveu uma ferramenta em conjunto com a gente. Quando a gente foi ver, o concorrente tinha uma que estava funcionando igual. A empresa foi prestar serviços para os concorrentes levando conhecimento nosso” E14-F1.

O oportunismo presente anulou a criação de valor nessa relação, pois F1 perdeu sua vantagem competitiva adquirida em função da ferramenta e a fornecedora em questão perdeu o volume fornecido devido ao rompimento da relação.

Se o relacionamento possui ativos específicos, a definição de salvaguardas contra o oportunismo é fundamental. Essas salvaguardas podem ser formais, baseadas em contratos rígidos (GROVER; MALHOTRA, 2003; WILLIAMSON, 1981), ou informais, baseada em confiança (DYER; SINGH, 1998). Observa-se que no caso descrito a F1 deixou de salvar seu ativo específico no momento do seu desenvolvimento.

As próximas seções apresentam os relacionamentos desenvolvidos pelas empresas focais com clientes e fornecedores que criaram valor.

5.3.2 Valor Criado – T1

Conforme evidenciado, o valor criado pela relação (T1) é um resultado da interação entre as empresas e ocorre por meio de processos. Esses processos possuem uma lógica

similar, porém, possuem expectativas de ganhos diferentes quando se tratam de relacionamentos com clientes ou com fornecedores. Posteriormente, na seção 5.4, os processos de criação de valor serão aprofundados.

Na realidade estudada, as características presentes nos relacionamentos desenvolvidos pelas empresas focais com os clientes (Quadro 7) são diferentes das características dos relacionamentos com os fornecedores (Quadro 8) na relação com os fornecedores, há maior presença de relacionamentos colaborativos.

A análise comparativa dos relacionamentos revela que existem mais processos de valor envolvidos nas relações focal-cliente (21) do que nas relações focal-fornecedor (16) para o mesmo número de díades. Isso pode ser explicado pelas características competitivas do setor. Além dos clientes serem, no geral, grandes multinacionais que demandam muito das empresas fabricantes de embalagens, há também uma grande concorrência nesse setor – mercado diluído em muitas empresas. Esse cenário força as focais buscarem cada vez mais formas de alcançar vantagem competitiva (criar mais valor do que seus concorrentes) (PETERAF; BARNEY, 2003).

A maioria das díades (13) são caracterizadas como relacionamentos colaborativos, seis podem ser classificadas como mistas e três são transacionais (DYER; CHO; CHU, 1998; HELPER; SAKO, 1995; LIU; LUO, LI, 2009; POPPO; ZENGER, 2002). As 13 díades que possuem características colaborativas agrupam 28 processos, as seis díades mistas agrupam sete processos e as três díades transacionais agrupam dois processos. Esse resultado reitera o alto potencial de criação de valor que os relacionamentos colaborativos possuem em comparação com as demais tipologias (CAO; ZHANG, 2011; CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; JOHNSTON; et al., 2004; TERPEND et al., 2008).

Contudo, foram encontrados processos de criação de valor em relacionamentos que possuem características mistas e transacionais. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Liu, Luo e Li (2009) e Miguel (2012), que demonstraram que relacionamentos transacionais também são passíveis de criação de valor (2 processos), resultando em aumento da disposição a pagar da cliente e redução do custo de oportunidade do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996).

Ao comparar o valor criado nos relacionamentos focal-clientes e focal-fornecedoras, os resultados do estudo apontam que, no geral, independente do elo da cadeia que a focal se encontra, o valor criado para as empresas fornecedoras reflete em aumento do volume fornecido

e, para as empresas clientes, reflete em redução de custos e de perdas. As próximas seções detalham os relacionamentos com os clientes e com os fornecedores.

5.3.2.1 Relacionamentos com Clientes

Os relacionamentos das empresas focais com suas empresas clientes estão representados por 11 díades, sendo cinco colaborativas, quatro mistas e duas transacionais. Cada díade possui de 1 a 5 processos de criação de valor, sendo o total de 21 processos estabelecidos com clientes. A identificação das díades, o número de processos atrelados, o tipo de relacionamento envolvido, o valor criado para o cliente e o valor criado para o fornecedor e o impacto nos componentes do valor constam no Quadro 7.

Observa-se que nas díades F1-C3 e F2-C5 não foi possível evidenciar processos desenvolvidos que impactaram no custo de oportunidade e na disposição a pagar (T1). Porém, o valor criado no T0 foi evidenciado, ou seja, houve percepção do valor que as empresas fornecedoras individualmente possuem e que beneficiam as operações das clientes.

“A F1 é uma excelente fornecedora. Quando eu penso em qualidade e produtos inovadores, é neles que eu penso” E45-C3.

“A F2 pra gente é um fornecedor diferenciado. Quando a gente fala de tecnologia de decoração e de qualidade de tampa, a gente sabe que a F2 tem” E48-C5.

No geral, o valor criado para as empresas clientes reflete em benefícios operacionais: redução de custos e/ou perdas (9), pontualidade (4), aumento de vendas (4), produtividade (4), inovação/diferenciação (4), agilidade (2), sustentabilidade (2), confiabilidade (2), redução de riscos do fornecimento (2), eficiência (2), exclusividade, visibilidade (2), ganhos com melhoria da qualidade, reposicionamento da marca, aumento de *market share* e referência de *Benchmark*.

Em relação às empresas focais (nesse caso, fornecedoras), o valor criado relaciona-se a benefícios mercadológicos e operacionais: aumento do volume fornecido (8), maior previsibilidade da demanda (4), melhoria no planejamento da produção (4), ganhos logísticos (4), redução de custos ou perdas (4), inovação/diferenciação (3), ganhos em produtividade (3), reputação, redução de problema na produção e transporte, visibilidade, recuperação do mercado e simplificação de processos.

| Relacionamentos | Díades | Processos Identificados | Valor Criado - Cliente | Valor Criado - Fornecedora | Impacto nos Componentes do Valor |
|----------------------|--------------|-------------------------|--|--|----------------------------------|
| Colaborativos | F1+C1 | 5 (P1 a P5) | Redução de Custos; Pontualidade; Agilidade; Inovação/Diferenciação; Exclusividade; Aumento de Vendas; Viabilidade da Automação; Ganhos em Produtividade; Redução de Perdas | Maior Previsibilidade da Demanda, Melhoria no Planejamento da Produção; Inovação/Diferenciação; Reputação; Ganhos em Produtividade; Redução de Problemas na Produção e no Transporte; Ganhos Logísticos; Aumento de Volume Fornecido | DP + CO |
| | F1+C4 | P7 | Redução de Custos; Melhoria em Qualidade; Ganhos em Produtividade; Sustentabilidade; Visibilidade | Inovação/Diferenciação; Visibilidade; Recuperação do Mercado | DP + CO |
| | F2+C7 | P9 | Inovação/Diferenciação; Aumento de Vendas | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F3+C8 | 4 (P12 a P15) | Confiabilidade; Pontualidade; Redução de riscos do fornecimento; Redução de Custos; Ganhos em Sustentabilidade; Ganhos em Produtividade | Maior Previsibilidade da Demanda; Redução de Custos; Ganhos em Produtividade; Melhoria no Planejamento da Produção; Ganhos Logísticos e Aumento do Volume Fornecido; Redução de Perdas; Simplificação de Processos | DP + CO |
| | F4+C9 | 4 (P16 a P19) | Inovação/Diferenciação; Maior Eficiência; Redução de Perdas e Custos; Reposicionamento da Marca; Aumento de Market Share; Aumento de Vendas | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|--|---|---------|
| Mistos | F1+C2 | P6 | Redução de Custos; Pontualidade; Agilidade | Maior Previsibilidade da Demanda, Melhoria no Planejamento da Produção, Ganhos Logísticos e Aumento de Volume Fornecido | DP + CO |
| | F1+C3 | N/I | - | - | - |
| | F2+C6 | P8 | Redução de Custos | Redução de Custos; Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F4+C10 | 2 (P20 e P21) | Inovação/Diferenciação; Melhoria em eficiência; Redução de Perdas e Custos; Aumento de Vendas | Inovação/Diferenciação; Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| Transacionais | F2+C5 | N/I | - | - | - |
| | F3+C5 | 2 (P10 e P11) | Confiabilidade; Pontualidade; Redução de riscos do fornecimento; Benchmark para outros fornecedores; Redução de Perdas e Custos; Ganhos em Produtividade | Maior Previsibilidade da Demanda; Melhoria no Planejamento da Produção; Redução de Perdas e Custos; Ganhos em Produtividade; Ganhos Logísticos; Aumento de Volume Fornecido | DP + CO |

Quadro 7 - Criação de Valor com Clientes
Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.2.2 Relacionamentos com Fornecedores

Os relacionamentos das empresas focais com seus fornecedores estão representados por 11 díades, sendo oito colaborativas, duas mistas e uma transacional. Cada díade possui de 1 a 3 processos de criação de valor, sendo o total de 16 processos estabelecidos com fornecedores. A identificação das díades, quantidade de processos atrelados, tipo de relacionamento envolvido, valor criado pelo cliente, valor criado pelo fornecedor e o impacto nos componentes de valor constam no Quadro 8.

Apenas na díade F3-S8 não foram evidenciados processos capazes de gerar aumento na disposição a pagar e redução no custo de oportunidade (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Porém, foi possível evidenciar o valor inicial criado. *“Com a S8, nós temos segurança de fornecimento e qualidade assegurada”* E27-F3.

O valor criado para a empresa focal (nesse caso, cliente) por meio das relações com as fornecedoras reflete em benefícios operacionais e mercadológicos: redução de perdas e custos (6), inovação/diferenciação (5), agilidade (3), aumento de vendas (3), ganhos em produtividade (3), sustentabilidade (2), qualidade, redução de custos de transação, estabilidade, visibilidade, simplificação de processos, eliminação de reclamações e problemas e flexibilidade.

Em relação ao valor criado para a empresa fornecedora, observam-se benefícios mercadológicos: aumento do volume fornecido (9), fidelidade (2), visibilidade, inovação/diferenciação e divulgação do produto.

As próximas seções aprofundam os processos de criação de valor estudados e evidenciam os mecanismos que direcionam esses processos.

| Relacionamentos | Díades | Processos Identificados | Valor Criado - Cliente | Valor Criado - Fornecedora | Impacto nos Componentes do Valor |
|------------------------|---------------|--------------------------------|--|---|---|
| Colaborativos | F1+S1 | 2 (P22 e P23) | Agilidade; Qualidade; Redução de Custos de Transação; Inovação, Agilidade nos Desenvolvimentos | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F1+S2 | P24 | Estabilidade, Agilidade e Precisão na Produção; Redução de Perdas | Aumento do volume fornecido | DP + CO |
| | F1+S3 | 2 (P25 e P26) | Inovação/Diferenciação; Aumento de Vendas | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F1+S4 | P27 | Ganhos em Produtividade e Sustentabilidade; Redução de Custos | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F2+S6 | P30 | Inovação/Diferenciação; Visibilidade | Visibilidade | DP + CO |
| | F2+S7 | 2 (P31 e P32) | Inovação/Diferenciação; Aumento de Vendas | Inovação/Diferenciação; Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---|--|---------|
| | F4+S10 | P34 | Ganhos em Produtividade; Simplificação de Processos; Redução de Custos | Fidelidade; Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| | F4+S11 | 3 (P35 a P37) | Redução de Perdas e Custos; Eliminação de Problemas e Reclamações | Fidelidade; Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| Mistos | F2+S5 | 2 (P28 e P29) | Inovação/Diferenciação; Ganhos em Sustentabilidade; Ganhos em Produtividade; Redução de Custos; Aumento de Vendas | Aumento do Volume Fornecido; Divulgação do Produto | DP + CO |
| | F3+S9 | P33 | Flexibilidade; Redução de Custos; | Aumento do Volume Fornecido | DP + CO |
| Transacionais | F3+S8 | N/I | - | - | - |

Quadro 8 - Criação de Valor com Fornecedores
Fonte: Dados da Pesquisa

5.4 Unidade de Análise – Processos de Criação de Valor

5.4.1 O Processo de Criação de Valor

Os processos de criação de valor constituem a principal unidade de análise desse estudo. Por meio dessa unidade, procurou-se aprofundar e estender o conhecimento sobre os mecanismos de criação de valor por meio dos relacionamentos. Nessa etapa do estudo, as empresas que desenvolveram cada processo assumem importância secundária, já que o mais importante é que todos os processos que basearam a análise foram desenvolvidos por uma empresa cliente e uma empresa fornecedora.

A partir do universo estudado (37 processos), identificou-se que o processo de criação de valor possui três etapas bem definidas: início, desenvolvimento e materialização. Os resultados desse processo são benefícios (valor criado) para as empresas clientes, que são traduzidos no aumento da disposição a pagar, e para as empresas fornecedoras, que são traduzidos na redução do custo de oportunidade (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). O valor criado pode retroalimentar um novo processo de criação de valor (Figura 18). As próximas seções detalham e caracterizam cada etapa do processo.

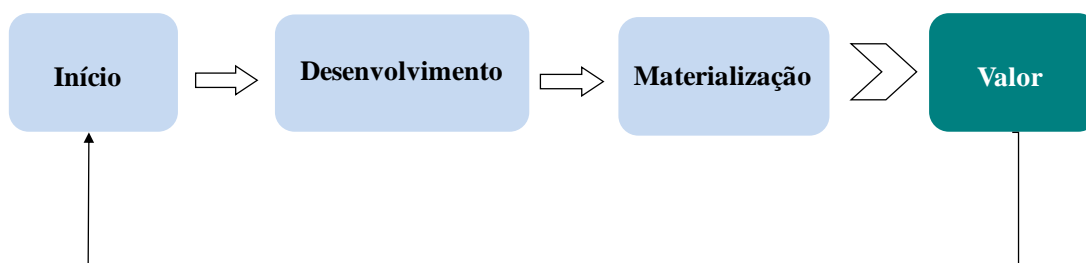


Figura 18 - Processo de Criação de Valor
Fonte: Elaboração da autora

5.4.1.1 Início

Os processos de criação de valor são iniciados por eventos/episódios que funcionam como “gatilhos” para o processo. Zhacharia, Nix e Luch (2011) abordam esse ponto ao defender que as relações colaborativas podem ocorrer de forma episódica, impulsionadas por variáveis contextuais. Enquanto os autores associam o início da relação aos episódios, o presente estudo reduz a unidade de análise e demonstra que dentro de uma relação já estabelecida há episódios que podem iniciar o processo de criação de valor.

Esses “gatilhos” estão relacionados a dois contextos gerais: inovação ou necessidade da cliente. Esse início geralmente ocorre de forma unilateral, na direção cliente-fornecedor ou fornecedor-cliente. Apenas quatro processos apresentaram início bilateral. Nesses casos, a proximidade entre as empresas proporcionada por reuniões de programas formalizados originou um início bilateral.

Os processos que se iniciam em função de inovações, quando direcionados pela fornecedora, caracterizam-se pela oferta de algum novo desenvolvimento para a cliente. Quando direcionados pela empresa cliente, caracterizam-se por algum desenvolvimento dela em que as competências da fornecedora são necessárias para a execução.

Os processos que se iniciam em função de necessidades da cliente podem ser direcionados por ela mesma (relata a necessidade para a fornecedora e solicita sua ajuda para solucionar) ou pela fornecedora (ao conhecer a necessidade da cliente, oferece uma solução proativamente).

5.4.1.2 Desenvolvimento

A fase de desenvolvimento possui uma característica marcante que se refere à contribuição relativa dos parceiros. Em alguns processos, há contribuição efetiva e equivalente das duas empresas (fornecedora e cliente), ou seja, a combinação de competências, tecnologias e *know how* das duas empresas são determinantes para o desenvolvimento desse processo, que pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (DYER, HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998). Nesses processos, a complementaridade de recursos, tratada pela Visão Relacional, emerge de forma plena. No presente estudo, esses processos são chamados de bidirecionais.

Em outros processos, uma das empresas contribui de forma preponderante, ou seja, suas competências se sobrepõem às do parceiro. Nesses casos, o desenvolvimento do processo depende muito mais de competências, tecnologias e *know how* de uma das empresas do que da relação em si. No contexto estudado, de maneira geral, a empresa cliente se beneficiou das competências da fornecedora (WEIGELT, 2013). Nesses processos, as empresas poderiam ser substituídas por outras equivalentes, pois como a competência de uma se sobrepõe, a importância relativa da outra é reduzida. Esses são chamados de processos unidirecionais.

A fase de desenvolvimento do processo de criação de valor é a mais obscura e difícil de ser identificada, já que demanda uma investigação criteriosa dos mecanismos

presentes e seus respectivos encadeamentos. As teorias que ancoram esse estudo não explicam completamente esse processo, porém a Visão Relacional oferece mais elementos que contribuem para a explicação dos processos de criação de valor do que a Teoria dos Custos de Transação.

Para desvendar os mecanismos de criação de valor, foi feita uma investigação minuciosa do *tracing* do processo, ou seja, pelo caminho percorrido pelos construtos teóricos que culminou na criação de valor. Nessa análise, foram observados três mecanismos bem definidos (Alavanca, Vanguarda e Combinação). Um quarto grupo (Outros) contempla processos que não apresentaram convergência nos mecanismos identificados, já que foram desenvolvidos em contextos específicos.

Alavanca

O iniciador da fase de desenvolvimento nesse mecanismo é a empresa cliente. Ela busca potencializar seus resultados por meio dos recursos e capacidades da fornecedora (WEIGELT, 2013). Nesse mecanismo, há a presença de dois construtos da RV: governança eficaz e troca de informações.

O construto da governança eficaz emerge pela presença da confiança sem contratos ou garantias formais (DYER, SINGH, 1998). Do lado da cliente, há confiança no fornecedor (baseada em competência) (MAYER et al., 1995; NOOTEBOOM, 1996). Por outro lado, o fornecedor, ao considerar expectativas de ganhos, também confia (benevolência) que será beneficiado e desenvolve o produto/solução por meio das suas competências internas. Apesar de esse mecanismo apresentar as duas dimensões da confiança, a baseada em competência é preponderante.

A complementaridade de recursos (DYER, SINGH, 1998), uma das fontes de rendas relacionais, não está presente nesse mecanismo. O processo ocorre preponderantemente pelas competências internas da empresa fornecedora. Em seguida, ela entrega o desenvolvimento à cliente que aceita os riscos envolvidos. Por fim, inicia uma fase de envolvimento e troca de informações (DYER; SINGH, 1998).

O mecanismo Alavanca segue basicamente ao seguinte *tracing* (Figura 19):

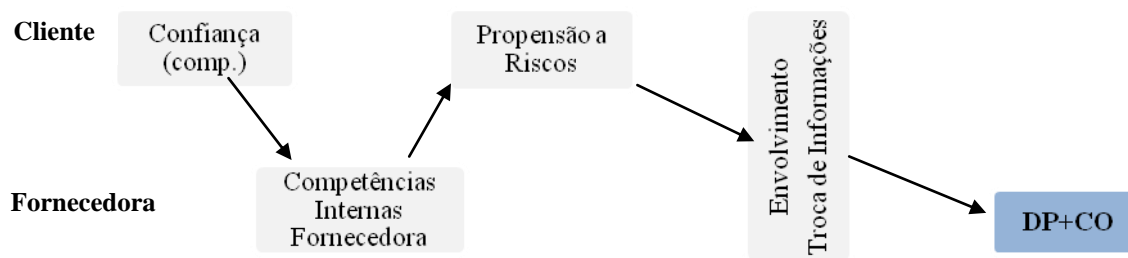


Figura 19 - Mecanismo Alavanca

Fonte: Elaboração da autora

Nas empresas estudadas, foram identificados 14 processos direcionados pelo mecanismo Alavanca (P1, P4, P5, P6, P9, P16, P17, P19, P20, P21, P24, P27, P35 e P36). A lógica de desenvolvimento desses processos ocorreu de forma similar. Para exemplificar esses processos, são relatados o P9 e o P24.

P9

O P9 trata-se do processo de desenvolvimento de uma embalagem para um lançamento da C7. Essa relação é de médio prazo (5 anos) e caracteriza-se por confiança, abertura, proximidade e troca de informações (DYER; SINGH, 1998). A C7 possui apenas a F2 como fornecedora de embalagens plásticas. A atuação da fornecedora nessa relação vai além do fornecimento de embalagens. Ela atua de maneira consultiva em diversas demandas da C7. *“Às vezes, eu ajudo eles em coisas que não são nem de produtos da F2, avalio as artes, dou dicas, indico fornecedores...”* E21-F2.

A cliente solicitou à F2 o desenvolvimento de uma embalagem que transmitisse ao seu público o valor do produto. Essa busca se deu em função da confiança que a cliente possui no trabalho da F2 (MAYER et al., 1995; NOOTEBOOM, 1996). *“Hoje, tem várias empresas no Brasil e a F2 já tem um nome no mercado. Então, na hora que você pensa numa embalagem, você quer uma coisa com qualidade. Por isso, a gente optou por fazer o lançamento com eles”* E51-C7.

O desenvolvimento da embalagem para o lançamento da C7 envolveu a F2 em todas as fases. A C7 enviou um *briefing* do novo produto para a F2, que a auxiliou no refinamento de aspectos técnicos e de design, na oferta de alternativas e na prospecção de prazos de fabricação da nova embalagem. Observa-se que as competências da fornecedora foram determinantes para o desenvolvimento do processo.

Nesse período, houve constante envolvimento e troca de informações para ajustes e testes até que chegaram a uma solução viável. O produto foi um sucesso e atualmente é o carro-chefe da C7. O valor criado nesse processo para a C7 foi traduzido em inovação, diferenciação do produto e aumento de vendas. Para a F2, houve aumento do volume fornecido.

Observa-se que o valor criado nesse processo retroalimentou novos processos de criação de valor. *“Atualmente, eu estou com um lançamento lá, ela já está pra entregar o produto pra gente aprovar e estou com um pedido novo, que será iniciado...”* E51-C7. Destaca-se ainda que a disposição a pagar da C7 pelos produtos da F2 é superior à média dos outros fornecedores (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). *“Todos os lançamentos que eu fiz com a F2 ficaram um pouquinho acima das outras. Mas, a gente optou por ficar com a F2 porque a gente já sabia do histórico”* E51-C7.

Outro valor criado nessa relação evidenciado foi a redução dos custos de transação (WILIAMSON, 1991). *“Eu dou preferência pra eles porque eles já sabem como nos atender, nos atendem melhor. Pra eu fazer com outra empresa, ela vai ter que suar muito pra entrar”* E51-C7.

P24

O P24 trata-se de um processo de desenvolvimento de uma máquina customizada que possibilitou o lançamento de um novo produto da F1. A relação F1-S2 é de longo prazo (mais de 20 anos) e caracteriza-se por confiança, colaboração e desenvolvimentos conjuntos (DYER; SINGH, 1998). *“A F1 é um dos nossos clientes queridos aqui. Realmente, a gente trabalha em um ambiente de colaboração, parceria, sempre buscando a inovação e a solução para alguma deficiência, alguma necessidade ou alguma melhoria de processo”* E34-S2.

Para lançar o produto em questão, a F1 contava com uma máquina rudimentar que já existia no mercado. Porém, o novo produto exigia grande agilidade e precisão na fabricação. Como a demanda era grande, era necessária uma máquina que permitisse produção em larga escala.

A F1 apresentou o novo produto para a S2 e solicitou que eles desenvolvessem uma máquina que conferisse estabilidade ao processo. *“A gente sabia que a S2 era competente, que tinha profissionais de muito tempo no mercado, e levou o problema pra eles”* E14-F1. Para atender à cliente, houve um trabalho direcionado da S2. *“Nós*

fizemos um projeto mecânico de engenharia especificamente dedicado pra necessidade deles no nascimento desse produto” E34-S2.

Nesse processo, observa-se a criação de um ativo específico, já que a máquina possui características técnicas precisas que impossibilita a reprodução dela em outra relação. Nesse contexto, a confiança adquirida entre as empresas funciona como limitadora de ações oportunistas (DYER; SINGH, 1998).

“Ela desenvolveu o equipamento que fez o produto funcionar. Sem a máquina dela, a gente não teria o sucesso que tivemos nesse produto” E14-F1. O valor criado (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996) para a F1 advindo desse processo pode ser traduzido em estabilidade, precisão, agilidade e redução de perdas. Para S2, houve aumento do volume fornecido.

Em função do sucesso desse desenvolvimento, houve retroalimentação para outros processos. *“Essa ajuda inicial se estendeu pra outros negócios. Inclusive, a gente está com alguns negócios conversando atualmente” E9-F1.*

Vanguarda

O iniciador da fase de desenvolvimento nesse mecanismo é a empresa fornecedora. Ao perceber uma necessidade da cliente ou uma oportunidade, a fornecedora oferta proativamente uma solução/ inovação. Nesse mecanismo, há a presença de dois construtos da RV: governança eficaz e troca de informações.

O construto da governança está presente pela confiança da empresa cliente ao ofertar a inovação e da empresa cliente ao assumir os riscos (DYER; SINGH, 1998). Do lado do fornecedor, a confiança baseada em benevolência apresenta um papel fundamental porque ele assume um grande risco. Na decisão para qual cliente ofertar, as características da relação são importantes, já que a confiança atua como redutora de ações oportunistas (WILLIAMSON, 1981). Assim, o grau de importância da governança no mecanismo Vanguarda é maior do que no Alavanca.

Depois que a empresa cliente assume os riscos, emerge outro construto da RV: a troca de informações (DYER, SINGH, 1998). A complementaridade de recursos (DYER, SINGH, 1998) não está presente nesse mecanismo, pois as competências internas da empresa fornecedora são preponderantes.

O mecanismo Vanguarda obedece ao seguinte *tracing* (Figura 20):



Figura 20 - Mecanismo Vanguarda

Fonte: Elaboração da autora

Nas empresas estudadas, foram identificados sete processos que foram direcionados pelo mecanismo Vanguarda (P2, P3, P7, P10, P11, P12 e P34). De forma ilustrativa, são apresentados o P2 e o P10.

P2

O P2 refere-se a uma nova embalagem desenvolvida pela F1 inovadora no que se refere ao seu fechamento, resultado do seu Programa Institucional de Incentivo a Ideias. Essa inovação oferece vantagens como redução de problemas na produção e no transporte, ganhos em produtividade, comodidade, praticidade e maior facilidade no uso para o cliente final.

Para lançar esse produto no mercado, a F1 precisava de uma parceira que apostasse na ideia. Historicamente, a F1 sempre priorizou a C1 em seus lançamentos, o que ocorre de maneira informal, sem garantias contratuais ou privilégios acordados. *“A F1 sempre acaba escolhendo a C1 como a marca pra lançar os seus produtos. Acho que até por fruto desse relacionamento que a gente tem, acaba tendo esse privilégio, vamos dizer assim, que não é nada acordado formalmente na verdade, então eu acho que é puro fruto do relacionamento mesmo”* E44-C1. A confiança (benevolência) envolvida nessa relação pode ser interpretada como uma salvaguarda informal (DYER; SINGH, 1998).

Essa relação é de longo prazo (mais de 30 anos) e caracteriza-se por confiança, abertura, proximidade e desenvolvimentos conjuntos (DYER; SINGH, 1998). Ao considerar o histórico desse relacionamento, a F1 apresentou o produto para a C1 que aceitou e auxiliou em diversos ajustes e testes para a finalização do produto.

Nessa ocasião, a C1 assumiu o risco de lançar a nova embalagem com F1, mesmo tendo a ciência de que o produto ainda se encontrava em uma fase inicial. Como resultados, o produto foi um grande sucesso no mercado e superou de maneira exorbitante as previsões de vendas da F1. *“Eu tenho filmes aqui gravados que eles dizem que isso trouxe um aumento de vendas pra eles bastante significativo. A produtividade da nossa fábrica também aumentou com esse tipo fechamento, as embalagens passaram a dar infinitamente menos problemas dentro da produção e no transporte e esse se tornou um grande diferencial nosso lá dentro”* E10-F1.

O principal ganho advindo desse processo para a C1 foi o lançamento de um produto inovador no mercado com garantia de exclusividade por um período, o que aumentou suas vendas. Para F1, os principais ganhos estão associados à inovação/diferenciação, lançamento com uma das maiores empresas do segmento (o que serviu de “vitrine”), ganhos em produtividade, redução de problemas na produção e no transporte. O sucesso desse desenvolvimento retroalimentou o processo de criação de valor e culminou em novos desenvolvimentos.

P10

O P10 trata-se do desenvolvimento de um sistema de entrega de embalagens para a C5. A relação F3-C5 é de médio prazo (5 anos) e possui características transacionais (DYER; CHO; CHU, 1998). A cliente atua em um segmento cuja demanda não é facilmente dimensionada, pois não apresenta comportamentos bem definidos. Uma campanha é iniciada sem previsão confiável do quanto será vendido. Assim, há grande incerteza envolvida (WILLIAMSON, 1981).

Em função disso, em momentos de alta demanda, toda a cadeia fornecedora da C5 precisa se adequar para atendê-la. Esse contexto gera problemas operacionais, não atendimento da demanda e, em alguns casos, perda de mercado da C5. Ademais, observa-se um possível aumento dos custos de transação da C5, já que os fornecedores podem agir de maneira oportunista e praticar altos preços em função da urgência dos pedidos da cliente (WILLIAMSON, 1981).

Para melhorar o sistema de entrega e reduzir os riscos de falta de embalagens para a C5, a F3 propôs um novo processo para tentar melhorar esse contexto e a cliente aceitou. Essa prática faz parte de um programa estruturado da F3 que visa à geração de valor na cadeia. *“Houve um grande estudo do nosso pessoal com o pessoal deles de*

planejamento, produção, compras e logística para entender todo o sistema logístico da C5 e criar um modelo logístico de entrega que atendesse a necessidade deles, para entregar o que eles demandam em termos de quantidades, confiabilidade do tipo de material e prazos” E26-F3.

A partir dessa interação, foi possível criar um sistema de entrega que atendesse a necessidade da C5. Para isso, com três meses de antecedência, a F3 tinha acesso aos lançamentos da C5. Com base nisso, foram definidos tipos de materiais, quantidades e prazos de entrega, o que melhorou a pontualidade e a confiabilidade. *“Acho que isso gerou segurança no fornecimento, que foi uma parte legal, fora toda a questão de suporte e agilidade no atendimento” E49-C5.*

Além do valor criado para C5 em termos de confiabilidade, pontualidade, redução de riscos do fornecimento, ela teve ganhos em outros relacionamentos, já que demandou que seus fornecedores fizessem um *benchmark* desse processo para os outros materiais. Para a F3, o processo trouxe maior previsibilidade da demanda, melhoria no planejamento da produção, ganhos logísticos e aumento de volume fornecido.

Combinação

O iniciador da fase de desenvolvimento nesse mecanismo é a empresa cliente. Os processos direcionados por esse mecanismo caracterizam-se por desenvolvimentos conjuntos com alto nível de envolvimento de ambos os parceiros. Nesse mecanismo, aparece a complementaridade de recursos, já que as competências das duas empresas são determinantes e complementares (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998). As duas empresas – cliente e fornecedora – contribuem de forma equivalente.

A governança (DYER; SINGH, 1998) assume uma dimensão importante no mecanismo Combinação por meio da confiança baseada em benevolência. Essa dimensão é primordial para os dois lados, já que envolve investimentos de ambas as partes. Dentre os três mecanismos identificados, esse é o que apresenta menor risco de ações oportunistas, já que há grande confiança dos dois lados, o que limita tais ações.

Nesse mecanismo, o construto troca de informações/conhecimento atinge a sua plenitude e possui uma intensidade superior aos outros dois mecanismos. Além da troca constante de informações, há geração de conhecimento (DYER; SINGH, 1998).

A presença da complementaridade de recursos nesse mecanismo é responsável pelo desenvolvimento de um ativo específico (DYER; SINGH, 1998). Isso ocorreu em

todos os processos direcionados pelo mecanismo Combinação. Assim, pode-se afirmar que os construtos complementaridade de recursos e ativo específico possuem uma relação direta.

Nesse mecanismo, foram evidenciados todos os elementos da Visão Relacional: governança baseada em confiança (benevolência), complementaridade de recursos, troca de informações/conhecimento e ativo específico (DYER; SINGH, 1998).

Esse mecanismo possui o seguinte *tracing* característico (Figura 21):

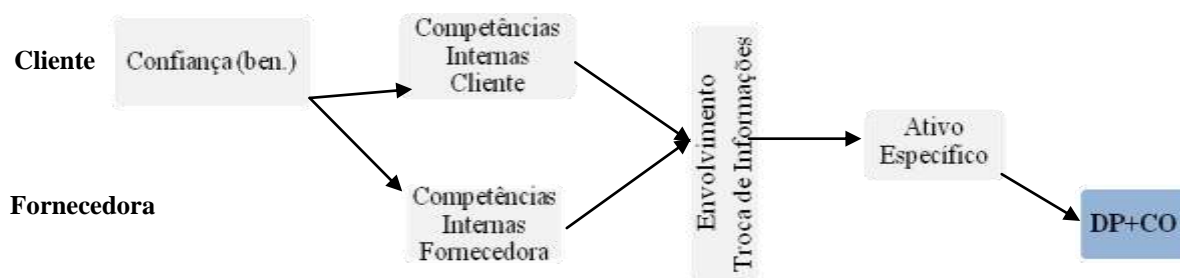


Figura 21 - Mecanismo Combinação

Fonte: Elaboração da autora

Nas empresas estudadas, foram identificados nove processos que são direcionados pelo mecanismo Combinação (P18, P22, P23, P25, P26, P30, P31, P32 e P37). Como exemplos, serão descritos os processos P18 e P25.

P18

O P18 refere-se a um serviço de assessoria estratégica da F4 para a C9. Essa relação é de médio prazo (5 anos) e caracteriza-se por abertura, confiança e proximidade. Para essa cliente, a F4 oferece soluções que extrapolam a venda de embalagens. Por meio de um pacote de serviços, ela auxilia a cliente em aspectos técnicos, mercadológicos e estratégicos. Trata-se de um fornecimento exclusivo.

Em função do crescimento da C9, ela precisou passar por um processo estratégico de reposicionamento. Nesse contexto, algumas definições sobre clientes, mercados, tecnologia utilizada, melhorias em produto, introdução de novos produtos e investimentos precisaram ser totalmente revistas. Ao considerar a parceria com a F4, a C9 compartilhou todos os seus objetivos estratégicos com a fornecedora e solicitou sua ajuda.

Esse trabalho foi desenvolvido em várias fases desde a definição de diretrizes estratégicas de atuação, passando por modificações e investimentos para obter os

resultados esperados, até a implementação e teste do plano estratégico. Ressalta-se que para esse fim, a F4 disponibilizou uma equipe multidisciplinar de áreas como manutenção de equipamentos, qualidade, marketing, relacionamento com clientes, pesquisa e desenvolvimento para atender a C9. *“Com a C9, a gente não ficou na embalagem. A gente foi além, a gente fez todas as leituras de pesquisas de mercado, decodificou e discutiu com eles. A gente quase que agiu como marketing deles e atuou como facilitador”* E28-F4.

Todas as etapas do plano foram planejadas e desenvolvidas de forma conjunta, o que demandou competências, conhecimento, pesquisas e informações advindas de ambas as partes (DYER; SINGH, 1998). O processo foi conduzido de uma forma bastante interativa. *“Desde o começo a gente trabalhou com eles e discute com eles. É um processo de construção conjunta, conjunta mesmo, por meio de projetos estruturados”* E28-F4.

Todas as decisões foram embasadas em discussões, definições conjuntas e testes de mercado (DYER; SINGH, 1998). Como resultado para a C9, houve o reposicionamento da marca, aumento de *market share* e de vendas. *“Isso fez com que a empresa crescesse, ocupasse posicionamento de maior destaque do que o que era. Por exemplo, na última pesquisa nós estávamos consolidados em segunda maior marca da região que atendemos. E, antes de todo esse trabalho, nós éramos a quarta maior. Então, isso foi um ganho expressivo de aproximadamente 15% de share de mercado”* E53-C9. Para a F4, o valor criado se deu em função do aumento de vendas.

P25

O P25 trata-se do desenvolvimento de uma nova embalagem, fruto do programa interno de inovação da F1. Esse produto possui uma tampa composta por metal e plástico que possibilita ao cliente final a visualização do produto e o aumento da sua confiabilidade. A relação F1-S3 é de longo prazo (13 anos) e caracteriza-se por confiança, abertura, proximidade, desenvolvimentos conjuntos e alinhamento entre as empresas no que se refere à inovação e à dinâmica de trabalho. Trata-se de um fornecimento customizado.

O processo de desenvolvimento dessa embalagem foi tumultuado e passou por duas empresas fornecedoras antes de chegar para a S3. A fornecedora que iniciou o desenvolvimento junto à F1 foi oportunista (WILLIAMSON, 1991). Ela desistiu da

parceria no meio do processo e, em seguida, lançou uma tampa própria parecida com a da F1. Ressalta-se que aqui havia um ativo específico em questão. Esse período foi conturbado e culminou no rompimento da relação.

A segunda fornecedora possuía uma dinâmica de trabalho diferente da F1. Seus processos eram engessados e suas decisões lentas. Já a F1 é uma empresa ágil e dinâmica. Assim, o desenvolvimento teve alguns entraves que culminaram na interrupção do desenvolvimento. Observa-se que a falta de alinhamento interorganizacional, entendida pela RV como um dos aspectos abrangidos pela complementaridade de recursos (DYER; SINGH, 1998), e as ações oportunistas (WILIAMSON, 1991) da fornecedora foram fatores determinantes para que o processo de criação de valor não ocorresse nesses relacionamentos.

Por fim, a F1 buscou uma terceira fornecedora (S3) na qual confiava e que se alinhava à dinâmica de trabalho da F1 (DYER; SINGH, 1998). *“Nós da S3 temos grande alinhamento, a mesma finalidade da F1 que é a inovação e o atendimento ao cliente final. Outra coisa é que a gente agrega um pro outro. A F1 tem a expertise da lata e nós temos a do plástico”* E35-S3.

Quando a F1 apresentou o produto para a S3, o molde estava todo remendado e apresentava diversas deficiências técnicas devido aos ajustes feitos pelas empresas que trabalharam nele. Além dessa dificuldade inicial, esse desenvolvimento possuía um custo inicial caro e a F1 ainda não tinha mercado para aquela embalagem.

“Na época, o produto não tinha mercado ainda, tinha uma previsão de venda média de 150 mil por mês. Hoje em dia, quando o mercado está bom, a gente vende cerca de um milhão, um milhão e cem. Na época, a S3 só tinha a promessa de que o produto seria um negócio legal” E17-F1. Mesmo considerando todos esses pontos, a S3 apostou no projeto.

A partir disso, foi iniciado um intenso trabalho conjunto entre as duas empresas, cada uma com sua expertise, com constantes visitas, alinhamentos, ajustes e testes. A partir da junção de recursos complementares, foi desenvolvido um ativo específico (DYER; SINGH, 1998). O produto foi um sucesso e superou de maneira exorbitante as previsões de vendas da F1. A embalagem gerou uma patente e culminou no desenvolvimento de vários outros produtos em conjunto.

O valor criado para a F1 por meio desse processo foi a inovação/diferenciação e o aumento de Vendas. Para a S3, o valor criado se traduziu em aumento do volume fornecido e preferência em novos desenvolvimentos.

Outros

Os processos que fazem parte do agrupamento “Outros” apresentaram mecanismos de desenvolvimento distintos dos três tipos típicos, em função de alguns contextos específicos. Por exemplo, o P14 trata-se de uma melhoria em processo identificada conjuntamente pela cliente e pela fornecedora, resultado da proximidade entre as empresas. Essa proximidade deve-se a reuniões periódicas previstas em um programa formal. No P33, a empresa cliente busca a fornecedora para desenvolver um produto, mas já entrega o projeto com todas as especificações técnicas definidas. A participação da fornecedora nesse caso foi bem pequena. O P28 trata-se do desenvolvimento de um produto cujo material somente era fabricado por um fornecedor. Esse material era direcionado apenas para algumas empresas. Assim, houve uma etapa anterior de negociação com esse fornecedor para que a empresa cliente pudesse ter acesso ao material e fabricar o produto.

Os processos P8, P13, P14, P15, P28, P29 e P33 fazem parte desse grupo. Apesar de apresentarem *tracings* distintos, todos esses processos apresentaram os construtos confiança e troca de informações (DYER; SINGH, 1998). Esse resultado reflete um ponto importante: a confiança e a troca de informações são condições necessárias para o processo de criação de valor, independente do tipo de mecanismo direcionador. Em todos os processos estudados (37), esses construtos estavam presentes.

5.4.1.3 Materialização

Como resultado da fase de desenvolvimento, os processos de criação de valor se materializaram em algo que pode ser: um produto, um processo, um serviço ou um ativo específico físico (máquinas, equipamentos, galpões) ou organizacional (sistema, serviço). A materialização do processo que é responsável pelo valor criado – aumento da disposição a pagar e redução do custo de oportunidade (BRANDENBURGER: STUART JR., 1996).

No que se refere às perspectivas teóricas utilizadas, enquanto os elementos da RV (governança, troca de informações, complementaridade de recursos e especificidade

de ativos) emergiram de forma determinante na explicação do processo de criação de valor, os elementos da TCT (oportunismo, racionalidade limitada, incerteza, salvaguardas) podem auxiliar na explicação dos efeitos que a materialização pode ocasionar na relação.

A materialização do processo, principalmente nos casos em que há a geração de um ativo específico, pode modificar a relação pelo aumento do risco de ações oportunistas ou da introdução de um contexto de incerteza (WILLIAMSON, 1981). Se há essa modificação, os construtos da TCT novamente devem ser analisados: salvaguardas que antes não eram necessárias podem passar a ser um ponto de atenção para as empresas e os mecanismos relacionais tendem a ser intensificados para reforçar a confiança entre as partes.

5.4.1.4 Diagrama do Processo de Criação de Valor

As três etapas do processo de criação de valor e as diversas cadeias causais que elas podem assumir podem ser visualizadas na Figura 22.

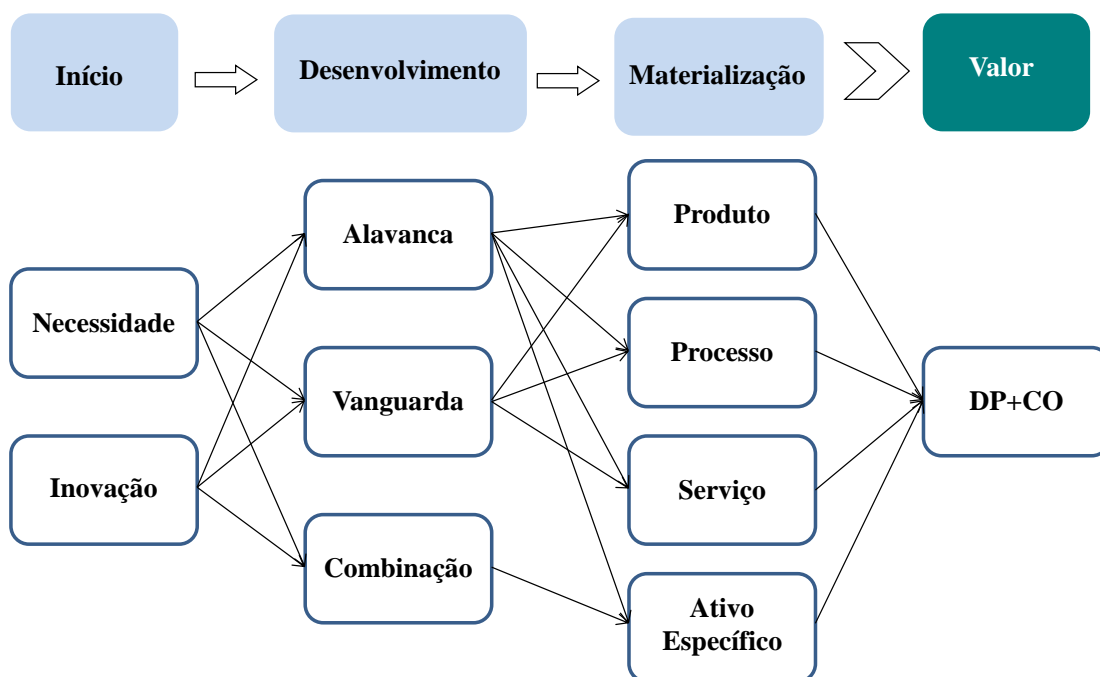


Figura 22 - Diagrama do Processo de Criação de Valor
Fonte: Elaboração da autora

Alguns pontos merecem ser destacados quanto ao encadeamento do processo:

- (i) as variáveis contextuais não definem o mecanismo de valor que o processo seguirá – tanto o contexto de Inovação quanto o de Necessidade podem seguir todos os

mecanismos da fase de desenvolvimento identificados (Alavanca, Vanguarda e Combinação);

- (ii) o mecanismo Alavanca pode ou não gerar ativo específico – alguns processos que seguiram esse mecanismo geraram ativos específicos e outros não;
- (iii) o mecanismo Vanguarda não gera ativo específico – nenhum processo que seguiu esse mecanismo gerou ativo específico;
- (iv) o mecanismo Combinação sempre gera ativo específico – todos os processos que seguiram esse mecanismo geraram ativo específico, como resultado da complementaridade de recursos.

O processo de criação de valor pode seguir diversos caminhos. Para essa análise, os sete processos que pertenciam ao grupo “Outros” foram eliminados. Na realidade estudada, dos 30 processos restantes, observa-se que 24 seguiram seis caminhos preponderantes (Figura 23):

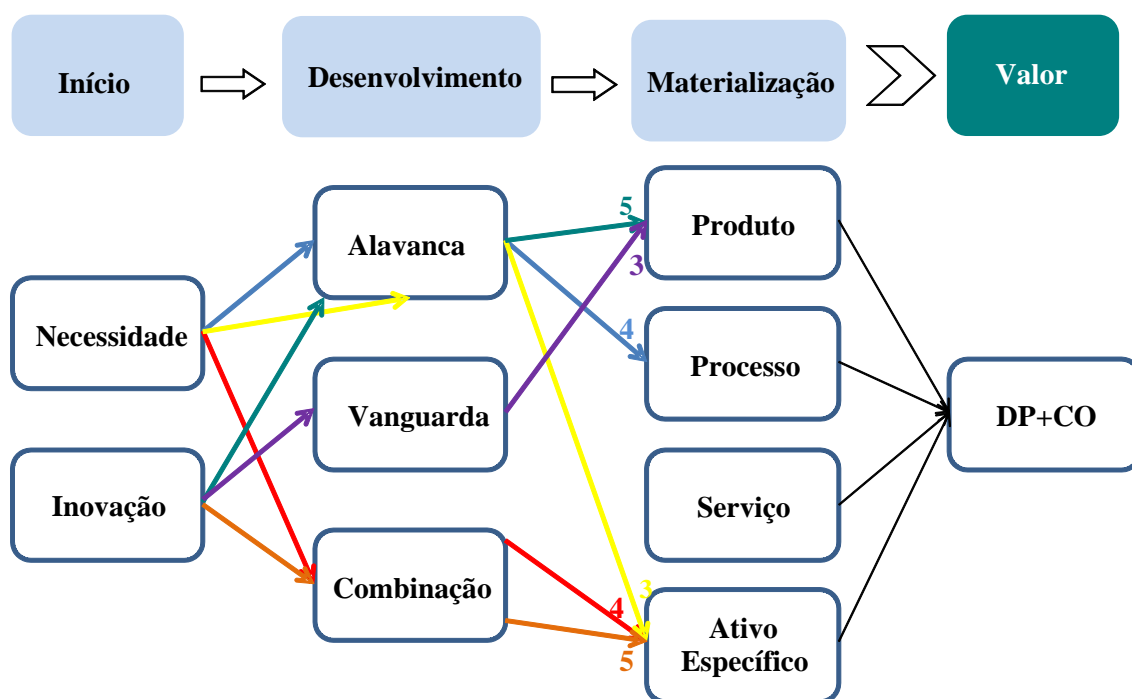


Figura 23 - Diagrama do Processo de Criação de Valor Aplicado aos Processos
Fonte: Elaboração da autora

Nos 24 processos em questão, o início pelo contexto de Inovação seguiu para os três mecanismos identificados. Já o contexto de Necessidade foi direcionado pelos mecanismos Alavanca e Combinação. O mecanismo Alavanca resultou em Produto, Processo e Ativo Específico. O Vanguarda somente resultou em Produto e o Combinação somente gerou Ativo Específico.

Ao analisar o processo de criação de valor como um todo, observa-se que a fase de desenvolvimento é a mais importante e que determina a materialização e futuros desencadeamentos na relação em si (pode até modificá-la). A próxima seção oferece uma discussão sobre os desdobramentos dessa fase do processo de criação de valor.

5.4.2 A fase de Desenvolvimento e suas implicações

O

Quadro 9 sintetiza os mecanismos de criação de valor identificados e, de forma comparativa, detalha suas principais diferenças.

| Questões Importantes | Mecanismo Alavanca | Mecanismo Vanguarda | Mecanismo Combinação |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Quem iniciou o processo? | Cliente | Fornecedora | Cliente |
| Quem desenvolveu o processo? | Unidirecional - Fornecedora | Unidirecional - Fornecedora | Bidirecional |
| Houve complementaridade de ativos? | Não | Não | Sim |
| Qual tipo de confiança preponderante? | Competência | Benevolência | Benevolência |
| Houve envolvimento/troca de informações? | Sim | Sim | Sim |
| Gerou ativo específico? | Sim/Não | Não | Sim |
| Foi reimplementado em outras relações? | Sim | Sim | Não |
| Houve ganhos efetivos para a fornecedora? | Não | Sim | Não |
| As características da relação são determinantes para o desenvolvimento do processo? | Não | Sim | Sim |
| Qual foi o prazo de desenvolvimento? | Curto-Médio | Curto-Médio | Médio-Longo |

Quadro 9 - Mecanismos de Criação de Valor

Fonte: Elaboração da autora

Os processos que são direcionados pelo mecanismo Alavanca iniciam com a cliente, que busca o fornecedor em função da sua competência. Esses processos são unidirecionais, já que as competências internas da fornecedora são fundamentais e se sobressaem. Por isso, o valor criado por meio desse mecanismo pode ser facilmente reimplementado em outros relacionamentos. Esses processos possuem um prazo de desenvolvimento de curto a médio e podem gerar ou não ativos específicos. Quando

geram, tratam-se de ativos específicos físicos ou organizacionais (máquinas, equipamentos, serviços).

Esses processos apresentam risco de oportunismo de ambas as partes, o que pode ser potencializado em contextos de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1991). Mesmo que a cliente iniciou o processo, como esse desenvolvimento está baseado somente nas competências do fornecedor e não há mecanismos de salvaguardas formais, a fornecedora pode agir oportunistamente ao divulgar para uma concorrente da cliente o desenvolvimento. Do lado da cliente, pode haver oportunismo no sentido de envolver a fornecedora para ajudá-la no desenvolvimento e ao final não entregar o fornecimento a ela. Nesse contexto, emerge a necessidade da definição de salvaguardas formais no início do processo, contratos de exclusividade temporária, por exemplo.

Os processos direcionados pelo mecanismo Vanguarda iniciam com a fornecedora, que oferta uma inovação/solução para a cliente de forma proativa. Para esse mecanismo, as características da relação são determinantes, já que no geral o fornecedor ofertará primeiro a um cliente que tenha relação pautada em confiança (benevolência). Os processos direcionados por esse mecanismo não geram ativos específicos, possuem o prazo de desenvolvimento de curto a médio e são unidirecionais. O processo deve-se preponderantemente às competências internas das fornecedoras. Nesses processos, a criação de valor para as fornecedoras reflete em benefícios efetivos (operacionais) e não apenas em aumento do volume fornecido. Isso pode evidenciar que para uma fornecedora “puxar” proativamente um processo de criação de valor, ela precisa perceber a expectativa de ganhos efetivos. Os resultados sugerem um esforço das fornecedoras em identificar oportunidades de ganhos tanto para a cliente (para que ela aceite o desenvolvimento) quanto para ela própria (para valer a pena o esforço empregado).

Nesse mecanismo, há risco de ações oportunistas nas duas pontas da relação. O mecanismo Vanguarda pode ser o resultado de um mecanismo Alavanca desenvolvido em outra relação, que o fornecedor pode replicar, já que as competências dele se sobressaem. Além disso, quando o fornecedor oferece o desenvolvimento para determinado cliente, não há garantia de que ele não ofereceu para um concorrente. Além da possibilidade de ações oportunistas do lado do fornecedor, há também essa possibilidade do lado da cliente. Ao conhecer o desenvolvimento da fornecedora, a cliente pode rejeitar e desenvolver algo parecido com outro fornecedor a custos

menores. Nesse mecanismo, assim como no Alavanca, há necessidade de estabelecer salvaguardas formais.

O mecanismo Combinação é iniciado pela empresa cliente e desenvolvido por ambas as empresas. As competências de ambas são fundamentais e complementares para o desenvolvimento do processo. Nesse mecanismo, as características da relação são determinantes, já que envolve alto nível de confiança. Todos os processos estudados direcionados por esse mecanismo foram desenvolvidos em relacionamentos colaborativos, geraram ativos específicos e não foram reimplementados em outros relacionamentos (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). Esse ponto oferece implicações importantes para a competitividade das empresas. Pode-se afirmar que os processos direcionados pelo mecanismo Combinação são os únicos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, pois é gerado um recurso valioso e de difícil imitação (BARNEY, 2001)

O prazo de desenvolvimento desse processo varia de médio a longo e possui menores margens para ações oportunistas. Apesar do ativo específico envolvido, nesse mecanismo a confiança possui uma intensidade forte, o que funciona como redutora dessas ações. Além disso, o processo é difícil de ser replicado com outros parceiros, já que o locus da criação de valor foi a relação e não as interfaces (empresas). Vale ressaltar outro ponto importante relacionado ao ativo específico envolvido nesse mecanismo. Enquanto o mecanismo Alavanca gera ativo específico para um dos envolvidos (para a cliente ou para a fornecedora), o que reflete em um contexto de dependência unilateral, o mecanismo Combinação gera um ativo específico que pertence a ambos (geralmente sob a forma de patentes). Nesse caso, há presença de interdependência entre as partes.

Os mecanismos apresentaram algumas similaridades no que se refere ao papel da confiança e da troca de informações como condições necessárias para que o processo de criação de valor ocorra. Esses resultados oferecem implicações gerenciais quanto à importância do estabelecimento de rotinas formais de troca de informações e do desenvolvimento de confiança com parceiros estratégicos, a fim de potencializar o valor criado.

6 CONCLUSÃO

Esse estudo objetivou identificar e analisar os mecanismos de criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes. Para isso, foram usadas as abordagens da Teoria dos Custos de Transação e da Visão Relacional da Estratégia. O valor criado nos relacionamentos foi operacionalizado a partir do modelo econômico de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) como o aumento da disposição a pagar da empresa cliente e a redução do custo de oportunidade da empresa fornecedora.

Considerando o aspecto longitudinal das relações, os resultados desse estudo evidenciaram que o valor criado é composto por duas parcelas distintas. A primeira delas trata-se do valor que é criado no início da relação, momento em que uma empresa passa a ter acesso ao conjunto de recursos da outra. A segunda parcela é criada **pela** relação em função da interação entre as empresas ao longo do tempo (CROOK; COMBS, 2007). Esse estudo se dedicou a entender os mecanismos que explicam a criação de valor **pela** relação.

A criação de valor, por ser um tema complexo e multifacetado, demandou uma análise abrangente e aprofundada de múltiplas unidades de análise: empresas, relacionamentos e processos de criação de valor. A unidade de análise empresas possibilitou compreender a estratégia de criação de valor das empresas estudadas, que é determinada pelos contextos competitivos em que atuam – alta concorrência, pressão por redução de custos e baixo poder de barganha. Além disso, os resultados indicaram que empresas com foco em criação de valor na cadeia (clientes e fornecedores) e que se estruturam para isso criam mais valor.

Por meio da unidade de análise relacionamentos, observou-se que a criação de valor por meio dos relacionamentos interorganizacionais não ocorre de maneira contínua e ininterrupta, ocorrem por meio de episódios/processos. Zhacharia, Nix e Luch (2011) abordam esse ponto ao afirmar que as relações colaborativas podem ocorrer de forma episódica, impulsionadas por variáveis contextuais. O presente estudo reduziu a unidade de análise e demonstrou que em uma relação já estabelecida há episódios que podem iniciar o processo de criação de valor. Utilizando conceitos da ciência química para uma metáfora, a literatura em geral trata a criação de valor como o gás, algo contínuo e homogêneo. Porém, esse estudo evidenciou que é necessário olhar esse gás de forma microscópica e entender do que ele é composto, observar quais as partículas (processos) que são responsáveis pela sua formação.

Proposição 1: O valor resultante da interação entre as empresas (valor criado **pela** relação) ocorre por meio de processos/episódios de criação de valor.

A análise aprofundada da unidade processos permitiu identificar suas etapas e mecanismos intervenientes. A partir da análise integrada dessas três unidades, observou-se que o processo de criação de valor é determinado pelo contexto competitivo, por competências internas das empresas e pelo desenvolvimento de relacionamentos. Esse processo pode modificar as características de uma relação e redefinir a sua estrutura de governança. Além disso, o resultado de um processo pode impulsionar o início de novos. Esse ponto é tratado por Autry e Golicic (2010) ao discutir os espirais de desenvolvimento dos relacionamentos.

Os processos de criação de valor apresentaram três etapas bem definidas: início, desenvolvimento e materialização. O início é caracterizado por episódios, que funcionam como “gatilhos” para esses processos, e relaciona-se a dois contextos gerais: inovação ou necessidade da empresa cliente. A segunda etapa trata-se do desenvolvimento efetivo do processo e possui três mecanismos intervenientes. Essa fase possui uma característica marcante que se refere à contribuição relativa dos parceiros. O desenvolvimento pode ocorrer de forma unidirecional (as competências de uma das empresas é preponderante) ou bidirecional (as competências de ambas as empresas são determinantes e complementares) (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006). Como resultado, o processo se materializa em algo tangível que pode ser um produto, um serviço, um processo ou um ativo específico físico (máquinas, equipamentos, galpões) ou organizacional (sistema, serviço). A materialização do processo que possui o potencial de criar valor para as empresas.

Proposição 2: Os processos de criação de valor ocorrem por meio de três fases: início, desenvolvimento e materialização.

Na etapa de desenvolvimento, foram identificados três mecanismos principais: Alavanca, Vanguarda e Combinação. O mecanismo de desenvolvimento Alavanca caracteriza-se pela busca da cliente por fornecedores em que ela confie na capacidade técnica para potencializar seus recursos internos. Em seguida, a fornecedora por meio de suas competências internas desenvolve algo de maneira unidirecional. A cliente, por sua vez, assume o risco, envolve e troca informações. Os construtos da Visão Relacional presentes nesse mecanismo são: governança baseada em confiança (competência) e troca de informações. Nesse mecanismo, a estrutura de governança antecede a troca de

informações, porém não tem papel determinante, ou seja, é possível a substituição do parceiro por outro equivalente.

O mecanismo Vanguarda caracteriza-se pela oferta proativa de uma solução/ produto pela empresa fornecedora. A partir de um desenvolvimento feito internamente de forma unidirecional, a fornecedora decide para qual cliente oferecerá primeiro a solução. Essa decisão considera o tipo de relação existente e a possibilidade de ganhos futuros. No geral, há priorização de relações baseadas em colaboração. Os construtos da Visão Relacional presentes nesse mecanismo são: governança baseada em confiança (benevolência) e troca de informações. Nesse mecanismo, a estrutura de governança antecede a troca de informações e possui papel determinante, já que serão privilegiadas determinadas relações baseadas em confiança.

O mecanismo Combinação caracteriza-se por desenvolvimentos conjuntos com alto nível de envolvimento. Nesse mecanismo, a cliente busca um parceiro com o qual possui um histórico de colaboração para iniciar um desenvolvimento conjunto. Trata-se de um desenvolvimento bidirecional, já que tanto as competências da fornecedora quanto da cliente são essenciais e complementares. Há grande envolvimento e troca de informações e, como resultado, há a criação de um ativo específico. Nesse mecanismo, todos os elementos da Visão Relacional estão presentes e aparecem na seguinte sequência: governança baseada em confiança (benevolência), complementaridade de recursos, troca de informações e ativo específico. Ressalta-se que nesse mecanismo a troca de informações é muito mais intensa e abrange troca e construção de conhecimento entre as empresas. A governança no mecanismo Combinação assume papel fundamental e funciona como uma proteção contra o oportunismo.

Proposição 3: A etapa de desenvolvimento ocorre por meio de três mecanismos principais: Alavanca, Vanguarda e Combinação.

No processo de criação de valor como um todo, a etapa de desenvolvimento é a mais importante, pois ela determina o nível e o tipo de confiança necessária, o grau do risco envolvido e se haverá ou não o desenvolvimento de um ativo específico. Por conseguinte, essa decisão carrega importantes implicações competitivas. O mecanismo Alavanca possui confiança baseada em competência, envolve alto risco tanto para a cliente quanto para a fornecedora, pode resultar ou não em um ativo específico e não oferece garantia de vantagem competitiva sustentável, já que os processos podem ser reimplementados (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). O mecanismo de

desenvolvimento Vanguarda possui confiança baseada em benevolência, envolve mais risco para a fornecedora, não gera ativo específico e não garante vantagem competitiva sustentável. No geral, tratam-se de acordos de exclusividade temporária e depois os processos são reimplementados em outros relacionamentos.

O único mecanismo de desenvolvimento que oferece a garantia de vantagem competitiva sustentável é o Combinação. Nos processos estudados, esse mecanismo resultou sempre em um ativo específico e não foi reimplementado em outras relações. Além de ser algo de difícil reprodutibilidade, já que demanda competências complementares, estará salvaguardado por meios formais como contratos e patentes. Ademais, esse mecanismo somente foi encontrado em relacionamentos que possuem governança baseada em confiança, o que limita possíveis comportamentos oportunistas. Assim, observa-se que o mecanismo Combinação envolve riscos para ambas as empresas, já que se trata de um ativo específico. Porém, esses riscos são mitigados por meio de salvaguardas formais e informais.

Proposição 4: A etapa de desenvolvimento do processo de criação de valor é a mais importante, pois ela determina o nível e o tipo de confiança necessária, o grau do risco envolvido e se haverá ou não o desenvolvimento de um ativo específico.

Esses resultados trazem importantes implicações gerenciais no que se refere à tomada de decisão quanto ao tipo de mecanismo de desenvolvimento em um processo de criação de valor. Essa decisão deve considerar o resultado esperado do processo, o relacionamento entre as empresas, o grau de envolvimento, o risco desejado e a expectativa de geração de vantagem competitiva sustentável.

Além das contribuições teóricas no que se refere à explicação de como ocorre o processo de criação de valor entre empresas, esse estudo possui contribuições marginais quanto ao poder explicativo das teorias utilizadas e sua complementaridade. Ao retomar a ideia de que a criação de valor nos relacionamentos possuem duas parcelas, observou-se que a Teoria dos Custos de Transação contribui mais para o entendimento do valor inicial e a Visão Relacional possui mais componentes que auxiliam na explicação do valor criado **pela** relação.

A decisão inicial de desenvolver uma relação, sob a visão da Teoria dos Custos de Transação, pressupõe uma percepção de benefícios (valor criado) por meio da redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1981, 1991). Assim, quando uma empresa busca externamente um recurso, ela considera que estabelecer uma relação

(híbrida ou de mercado) com outra empresa é mais vantajoso do que desenvolver internamente o recurso em questão. Ela compreende que além de ter acesso ao recurso, ela contará com diversos benefícios relacionados às competências do parceiro. A terceirização é uma tendência em muitos setores e a TCT explica parte desse processo.

Já a Visão Relacional oferece subsídios para o entendimento da interação entre as empresas ao longo do relacionamento. Com base na unidade de análise processo, a partir da relação entre as fontes de rendas relacionais (governança, complementaridade de recursos, troca de informações e especificidade de ativos) foi possível explicar parte dos três mecanismos de desenvolvimento identificados. Especificamente, esse estudo contribuiu para a evolução da Visão Relacional à medida que indica alguns “caminhos” para o seu desenvolvimento. As quatro fontes de rendas relacionais, que se encontravam encapsuladas, receberam vida própria e se manifestaram por meio de combinações diferentes.

No mecanismo de desenvolvimento Alavanca, a governança eficaz possui papel secundário (confiança baseada em competência, antecedente à troca de informações e pode gerar ou não ativo específico). No Vanguarda, a governança eficaz é essencial (confiança baseada em benevolência) e antecedente à troca de informações. No Combinação, há presença das quatro fontes de rendas relacionais com forte intensidade que se desenvolveram da seguinte forma: a partir de uma governança eficaz (confiança baseada em benevolência), houve a complementaridade de ativos e troca de informações e geração de conhecimento, que resultaram em um ativo específico. O resultado do processo de criação de valor (geração ou não de um ativo específico) pode modificar a relação, o que demanda uma nova análise na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação.

Outra contribuição teórica refere-se à integração da abordagem de valor criado nos relacionamentos ao modelo de valor econômico proposto por Brandenburger e Stuart Jr. (1996), interpretados à luz da TCT e RV. Essa operacionalização do valor permitiu integrar todos os benefícios envolvidos no relacionamento nos componentes de valor. Além disso, o estudo abordou as lacunas apontadas por Terpend et al (2008), principalmente no que se refere à identificação dos mecanismos de criação de valor e o uso de múltiplas abordagens teóricas para o seu estudo.

Metodologicamente, esse trabalho ofereceu importantes contribuições. A utilização da metodologia do *Process Tracing* no estudo da criação de valor nos

relacionamentos mostrou-se aplicável e possibilitou importantes achados. Assim, abriu-se o caminho para a utilização dessa metodologia em diversos fenômenos complexos que o campo de Gestão de Operações se dedica a entender. Ademais, a opção por uma abordagem qualitativa ancorada no paradigma do Realismo Crítico refletiu em grande rigor metodológico, o que garantiu validade e confiabilidade.

Os resultados apresentados colocaram luz em diversos aspectos que estavam obscuros na literatura. A partir disso, propõe-se alguns direcionamentos para futuras pesquisas. Em primeiro lugar, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas para testar as relações indicadas para o desenvolvimento da Visão Relacional. Outros trabalhos podem avançar no desenvolvimento/teste das proposições desse estudo. Ademais, sugere-se a utilização de outras perspectivas teóricas a fim de ampliar a compreensão do fenômeno. Devido à limitação quanto ao setor estudado, recomenda-se também a replicação dessa pesquisa em outros contextos competitivos para testar a generalização dos achados.

7 REFERÊNCIAS

- ABRE (Associação Brasileira de Embalagens) Disponível em <<http://www.abre.org.br>> Acesso em: 20 jan. 2013.
- AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.
- AMUNDSON, S. D. Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 341-359, 1998.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Selective Pursuing More of Your customer's Business. *MIT Sloan Management Review*, p. 42-49, 2003.
- AUTRY, C. W.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010.
- AYMARD, P.; BRITO, E. P. Z. Custos de mudança em serviços logísticos. *Gestão & Produção*. v. 16, n. 3, p. 466-478, 2009
- BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. B.; MAÇADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 376-387, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes and future research implications. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 329-342, 2011.
- BATT, P.J.; PURCHASE S. Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 33, p. 169-174, 2004.
- BENSAOU, M. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, p. 35-44, Summer 1999.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of Strategy*. New York: Wiley, 1996.
- BHASKAR, R. *A Realist Theory of Science* (2nd edn). Verso: London, U.K., 2008
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRONZO, M; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 5, 2005.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (Part 1). London: Heinemann, 1979.
- CABRAL, A. C. D.; FLEURY, A. C. C. Competitividade Sistêmica: Um Modelo de Análise de Cenários para Gestão de Empresas. *Revista Gestão Industrial - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR*, v. 3, n. 4, p. 1-13, 2007.
- CAO, M.; ZHANG, Q., Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative dvantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N., Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 5, p. 497-519, 1999.

CHAN, H.K. A pro-active and collaborative approach to reverse logistics—a case study. *Production Planning & Control*, v. 18, n. 4, p. 350–360, June 2007.

CHEUNG, M.-S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 472-487, 2010.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, 2004.

CLEMONS, E. K., REDDI, S. P., ROW, M. C., 1993. The impact of information technology on the organization of economic activity: the ‘move to the middle’ hypothesis. *Journal of Management Information Systems* 10 (2), 9–35.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, v. 4, p. 386–405, 1937. Reprinted in G.J. Stigler and K.E. Boulding (eds.), *Readings in Price Theory*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.

CRAIGHEAD, D.W.; MEREDITH, J. Operations management research: evolution and alternative future paths. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n.8, p. 710- 726, 2008.

CROOK, T. R.; COMBS, J.G., Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 546-555, 2007.

DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, J. H.; SINGH H. Response to Relational View Commentary. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 185-186, Apr. 1999.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SCHOHOVEN, C. B. Strategic Alliance Formation. *Organization Science*, v. 7, n. 2, Mar.-Apr. 1996.

EMBANNEWS Disponível em <<http://www.embanews.com/home.htm>> Acesso em: 15 out. 2011.

EMERSON, R. M., Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, v. 2, n. ArticleType: research-article / Full publication date: 1976 / Copyright © 1976 Annual Reviews, p. 335-362, 1976.

FANG, L. Relationship as a Source of Competitive Advantage - The Relational View on Competitive Advantage. TU-91.167. In: Seminar in Business Strategy and International Business, Spring 2006.

FARIA, M. A.; SOUSA, C. V. *A influência da embalagem no composto de marketing*. Anais... IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, 2008.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.

FYNES, B.; VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations Management*, v. 22, n. 6, p. 589-613, 2002

GEORGE, A. L.; BENNETT, A. *Case studies and theory development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2005.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W., *Creating Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business School Note, 21 p., 2006.

GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 116-127, 2011.

GOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*. v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K., Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995

HASHIBA, L. *A colaboração com fornecedores e clientes, e sua influência no desempenho da firma: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S., The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact in Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.

JOHANSSON, E. Towards a design process for materials supply systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 4, p. 388-408, 2007

JOHNSTON, D. A. et al., Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KANG, S. C; MORRIS, S. S.; SNELL, S. A. Relational archetypes, organizational earning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 236-256, 2007.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B., The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KUHN, T. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

KWAN, K. M.; TSANG, E. W. K. Realism and constructivism in strategy research: a critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 12, p. 1163-1168, 2001.

LAMBERT, D.M. Supply Chain Management: What Does it Involve? *Supply Chain & Logistics Journal*, p. 1-25, 2001.

- LAMBERT, D.M., CHRISTOPHER, M.G. From the editors. *International Journal of Logistics Management*, v. 11, n. 2, p. 2.
- LAVIE, D. the competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.
- LEE, S. H.; PANG, M. W.; BARNEY, J. B. Bankruptcy law and entrepreneurship development: a real options perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 257-272, 2007.
- LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S., Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.
- LI, Y.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 128-142, 2011.
- LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. A Bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. p. 903-927, 2003.
- LIU, Yi; LUO, Yadong; LIU, Ting Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.
- MACDONALD, G.; RYALL, M. D. How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? *Management Science*, v. 50, n. 10, p. 1319-1333, 2004.
- MAYER, R. R.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; AL, E., Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-26, 2001.
- MEREDITH, J.R., RATURI, A., AMOAKO-GYAMPAH, K., KAPLAN, B., Iternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, v. 8, n. 4, p. 297–326, 1989.
- MEREDITH, J.R. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 441–454, 1998.
- MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, p. 913-941, 2008.
- MILES, M., HUBERMAN, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1994, 2. Ed.
- MILLER, K. D.; TSANG, E. W. K. Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 139-158, 2010.
- MINGERS, J. The contribution of Critical Realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems. *The Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 11, p. 1256-1270, 2000.
- MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July. 1994.
- NEUMAN, W.L. *Basics of social research: qualitative and quantitative approaches*. Boston, Pearson Education, 2007, 2nd edition.
- NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press: 1944.

NOOTEBOOM, B. Trust, Opportunism and Governance: a Process and Control. *Organization Studies*, v. 17, n. 6, p. 985–1010, 1996.

NOOTEBOOM, B. Towards a dynamic theory of transactions. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 2, p. 281-299, 1992.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F., Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ? *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

PATEL, P. C. Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 143-162, 2011.

PATOMAKI, H.; WIGHT, C. After Postpositivism? The Promises of Critical Realism. *International Studies Quarterly*, v. 44, n. 2, 2000.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row, 1978.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 1, 2007.

PIRES, S. R. I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. *Produção*, v. 20, n. 2, p. 172-185, 2010.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011.

POWEL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 219-235, 2007.

PRIMO, M. A.M.; AMUNDSON, S. D. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 33-52, 2002.

RAMSAY, J. The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 6, p. 549-565, 2005.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 30-54, Oct. 1997.

RODRIGUES, D. M.; SELLITTO, M. A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. *Revista de Administração*, v.43, n.1, p.97-111, 2008.

RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

SEURING, S.A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management (Research Paper). *Supply Chain Management : An international Journal* v. 13, n. 2, p. 128-137, 2008.

SIMON, H. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1957.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SONG, L. Z.; SONG, M.; BENEDETTO, C. A. Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 86-104, 2011.

SOUSA, R.; VOSS, C.A. Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, v. 26, p. 697 – 713, 2008.

SQUIRE, B.; COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; BROWN, S. The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: the role of collaboration. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 8, p. 766–788, 2009.

STUART, I., MCCUTCHEON, D., HANDFIELD, R., MCLACHLIN, R., SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 5, p. 419–433, 2002.

TERJESEN, S.; PATEL, P. C.; COVIN, J. G. Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 105-115, 2011.

TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B. Buyer-Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TREVILLE, S.; SHAPIRO, R. D.; HAMERI, A. P. From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 6, p. 613–627, 2004.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationship: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 119-136, 2006.

VARGO, S. L.; LUCH, R. F. Evolving To a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17, 2004.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. *Produção*, v. 20, n. 1, jan./mar. 2010, p. 135-147

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: a social capital perspective. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 561–576, 2011.

VOSS, C.A., TSIKRIKTSIS, N., FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WEIGELT, C. Leveraging supplier capabilities: the role of locus of capability deployment. *Strategic Management Journal*, v. 34, p. 1-21, 2013.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organizations: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. Special Issue, p. 75-85, 1991.

WILLIAMSON, O. E., Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 5-16, 2008.

- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZACHARIA, Z. G.; NIX, N.W.; LUSCH, R.F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, p. 591-603, 2011.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P., From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *The Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 131, 1993.
- ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

APÊNDICE I – PROTOCOLO DE PESQUISA

Este protocolo de pesquisa contempla cinco objetivos: i) conhecer o setor de embalagens; ii) analisar a criação de valor sob a ótica das empresas focais; iii) analisar a criação de valor sob a ótica das empresas clientes e iv) analisar a criação de valor sob a ótica das fornecedoras.

1- O Setor de Embalagens:

Objetivos: mapear aspectos importantes do setor para o melhor entendimento dos relacionamentos e identificar os casos a serem estudados.

Questões abordadas:

- Conte-me sobre a sua percepção quanto ao ambiente competitivo no qual as empresas fabricantes de embalagens estão inseridas.
- Quais as principais características desse setor?
- Como se cria valor nesse setor?
- Na sua percepção, o que distigie uma empresa que cria valor de outra que não cria?
- Qual a importância dos relacionamentos interorganizacionais para a criação de valor?
- Na sua percepção, como são os relacionamentos entre as empresas desse setor com clientes e com fornecedores?

(Explicação do modelo de pesquisa)

- Quais empresas você indica para esse estudo?

Outras fontes de dados: jornais, revistas especializadas do setor, *proceedings* de congressos do setor, associações de classe, visitas a feiras do setor

2- Entrevistas com profissionais nas empresas focais

Objetivos: investigar os mecanismos que criam valor por meio dos relacionamentos colaborativos e identificar os fornecedores e clientes com os quais a empresa focal possui tais relacionamentos.

(Explicação do modelo de pesquisa)

Questões abordadas:

- Como essa empresa cria valor?

- Na sua percepção os relacionamentos com fornecedores e clientes contribuem para a criação de valor dessa empresa? De que forma?
- Descreva como essa empresa se relaciona com os seus clientes/fornecedores.
- Quais são os relacionamentos que, na sua percepção, criam valor?

Considere agora, por favor, o cliente/fornecedor cujo relacionamento cria valor.

- Por que você escolheu o relacionamento com a empresa X? Como ele começou? Conte-me sobre a evolução desse relacionamento.
- Quais são características dessa relação?
- Você se lembra de algum episódio de criação de valor com esse cliente/fornecedor?
- Como isso aconteceu?
- Como foi a participação de cada empresa nesse processo?
- Quais foram os benefícios envolvidos para ambas as empresas?
- Isso foi desenvolvido com outro parceiro?

3- Entrevistas com profissionais das empresas clientes

Objetivo: investigar os processos de criação de valor desenvolvidos nos relacionamentos com clientes

(Explicação do modelo de pesquisa)

Questões abordadas:

- Como começou o relacionamento da sua empresa com a focal? Conte-me sobre a evolução desse relacionamento.
- Quais são características dessa relação?
- Você se lembra de algum episódio de criação de valor com essa focal?
- Como isso aconteceu?
- Como foi a participação de cada empresa nesse processo?
- Quais foram os benefícios envolvidos para ambas as empresas?
- Isso foi desenvolvido com outro parceiro?

4- Entrevistas com profissionais das empresas fornecedoras

Objetivo: investigar os processos de criação de valor desenvolvidos nos relacionamentos com fornecedores

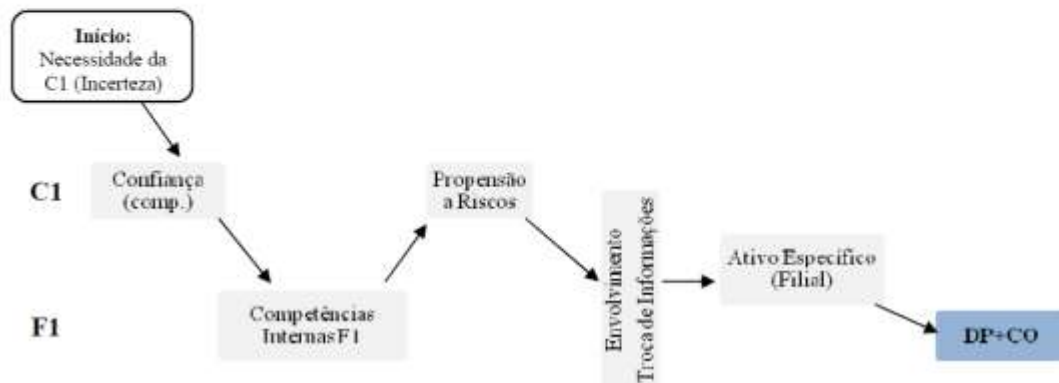
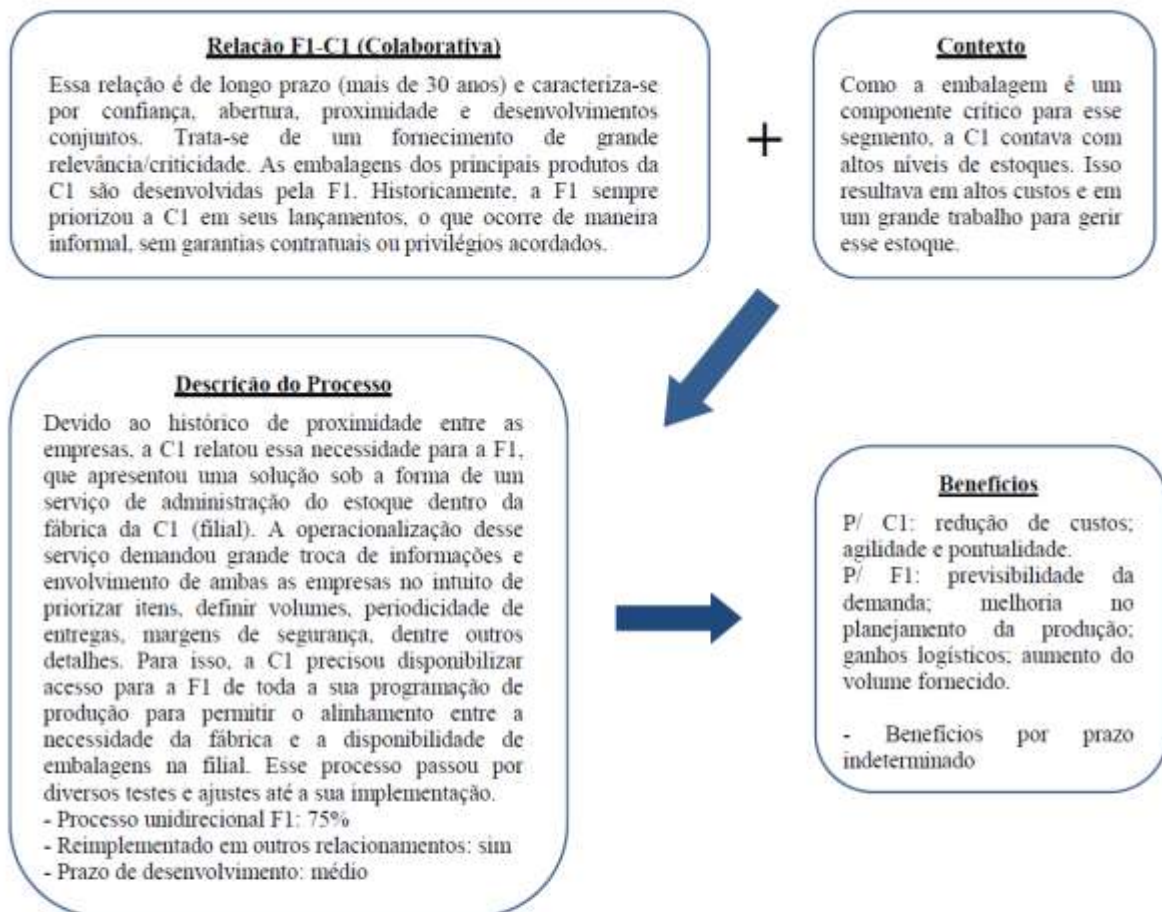
(Explicação do modelo de pesquisa)

Questões abordadas:

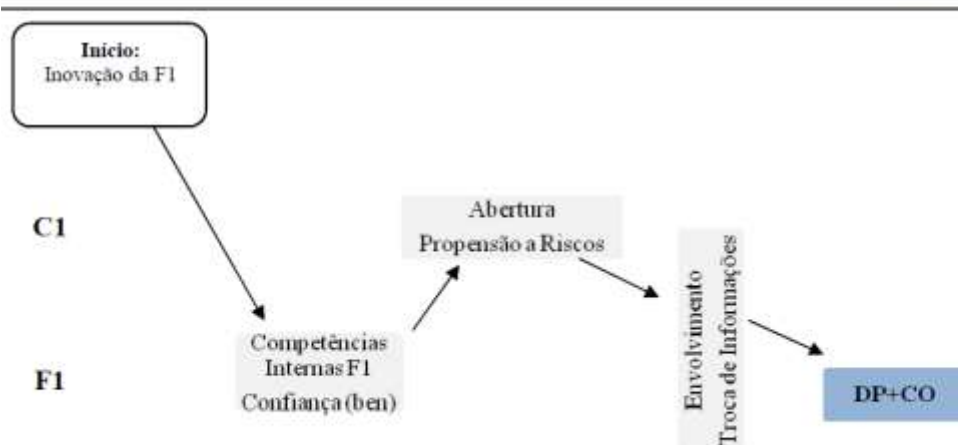
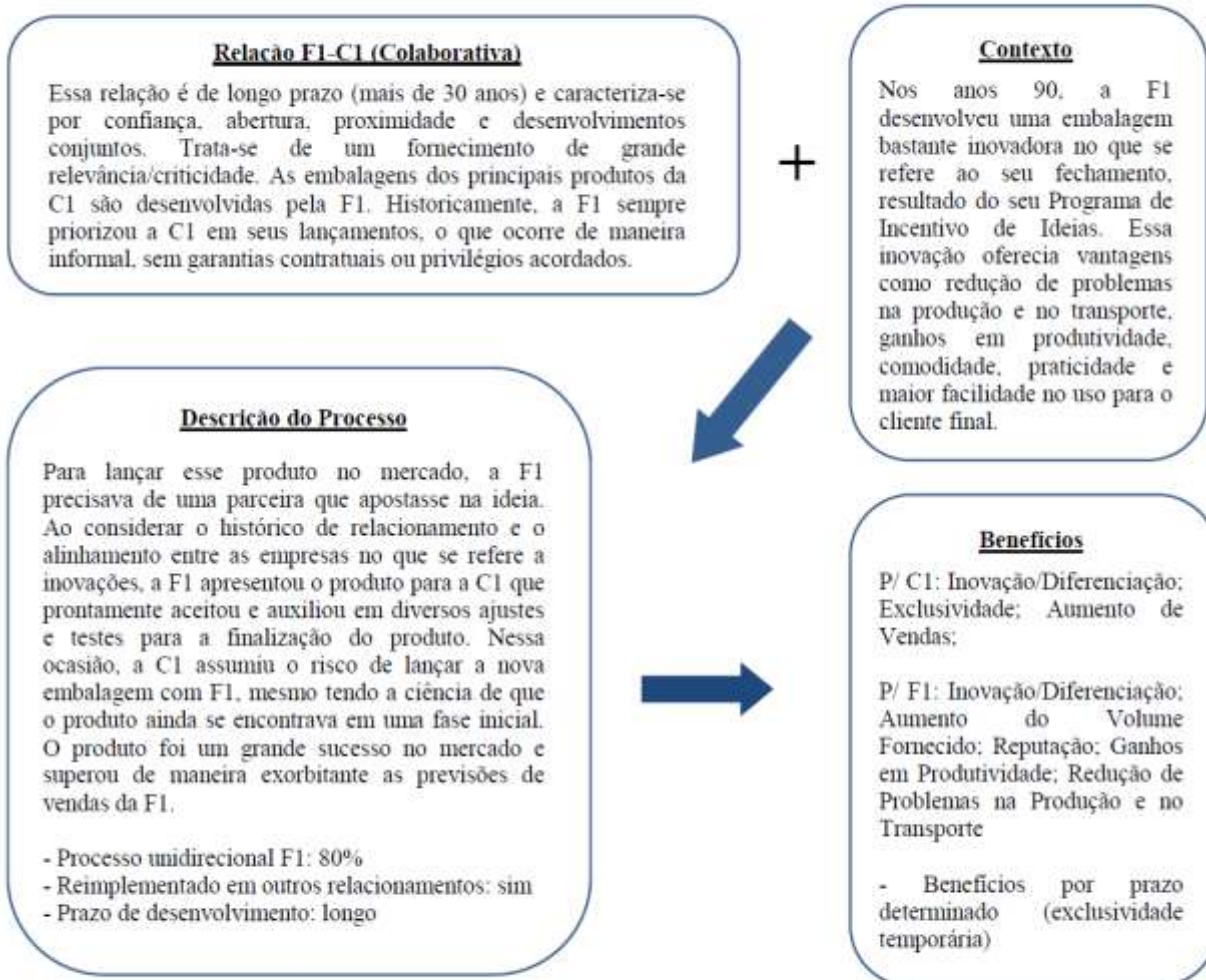
- Como começou o relacionamento da sua empresa com a focal? Conte-me sobre a evolução desse relacionamento.
- Quais são características dessa relação?
- Você se lembra de algum episódio de criação de valor com essa focal?
- Como isso aconteceu?
- Como foi a participação de cada empresa nesse processo?
- Quais foram os benefícios envolvidos para ambas as empresas?
- Isso foi desenvolvido com outro parceiro?

APÊNDICE II – Processos de Criação de Valor

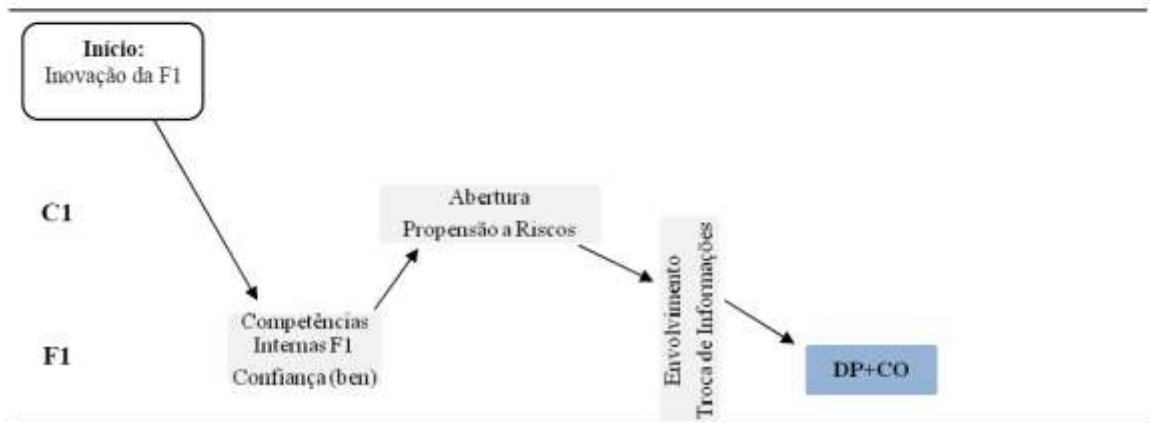
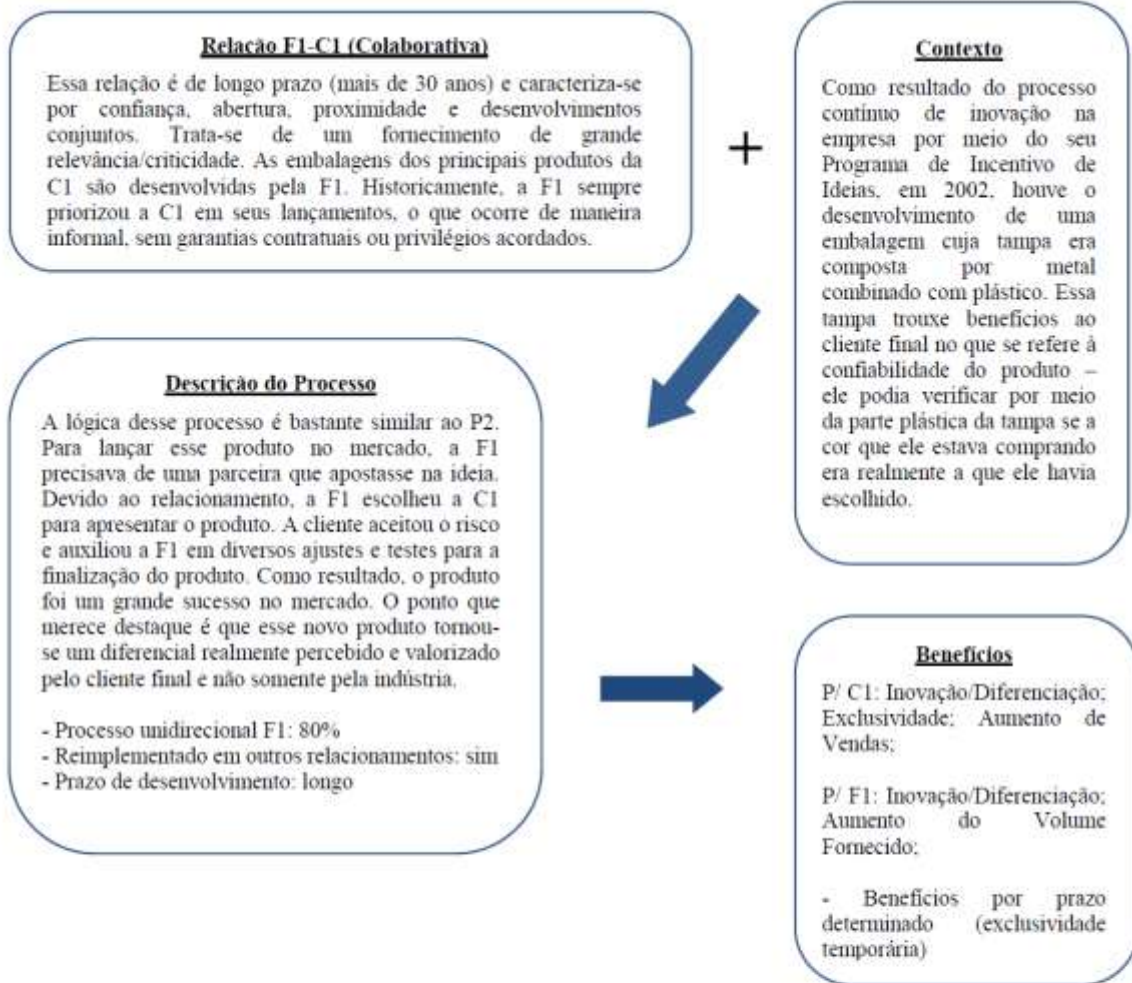
P1 – Filial: Gestão do Estoque de Embalagens



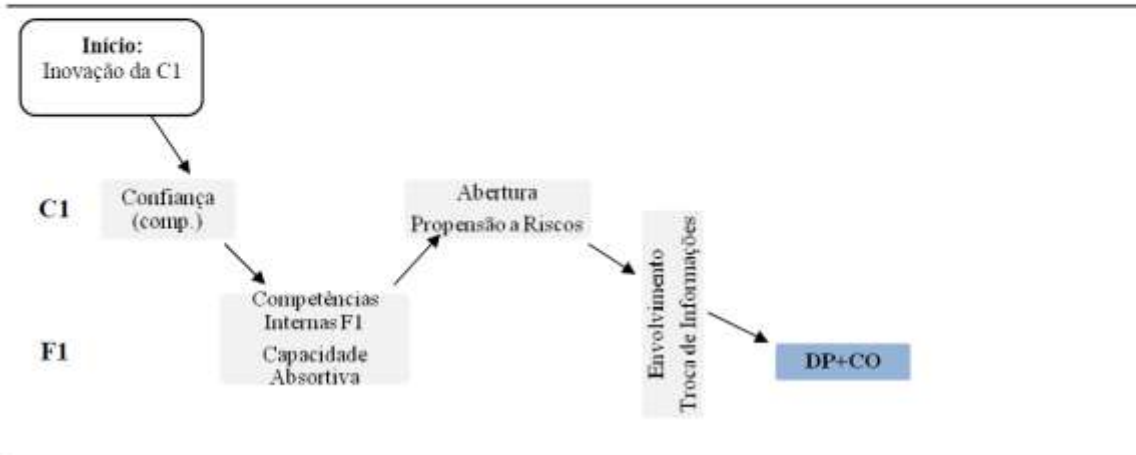
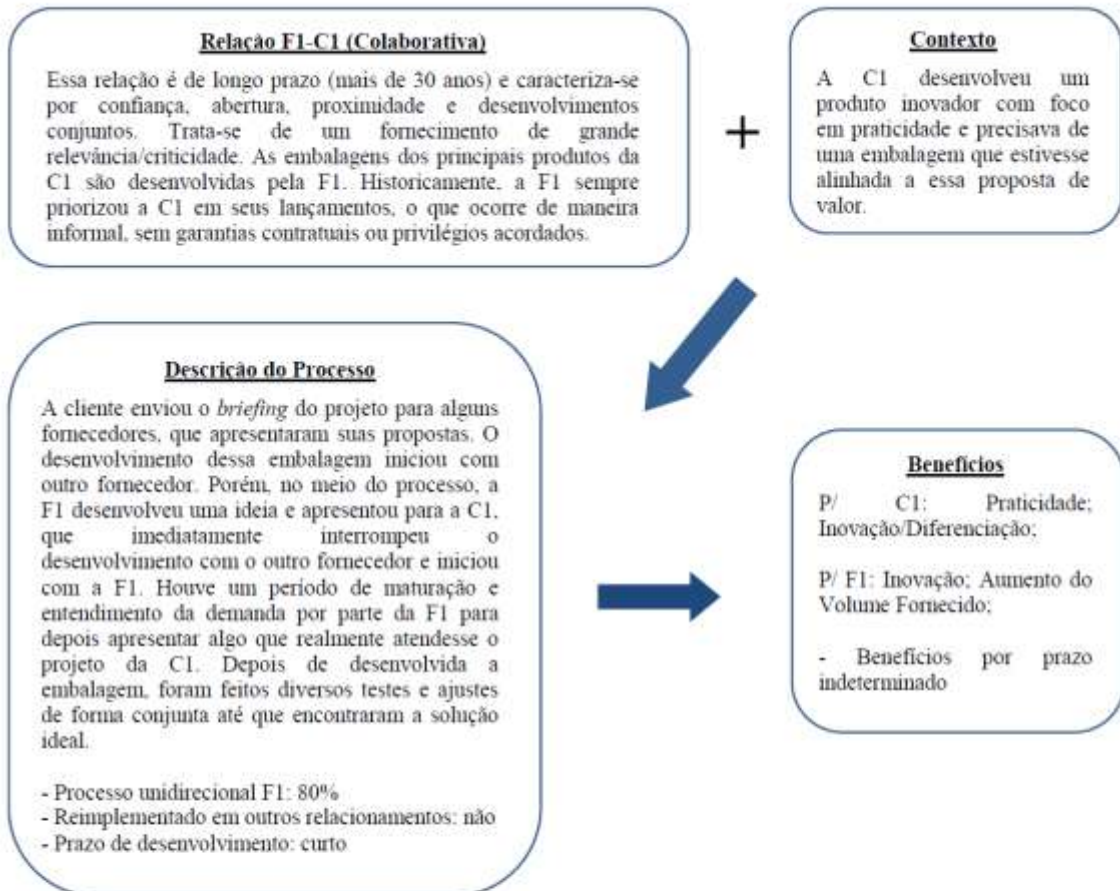
P2 – Desenvolvimento de um Novo Produto



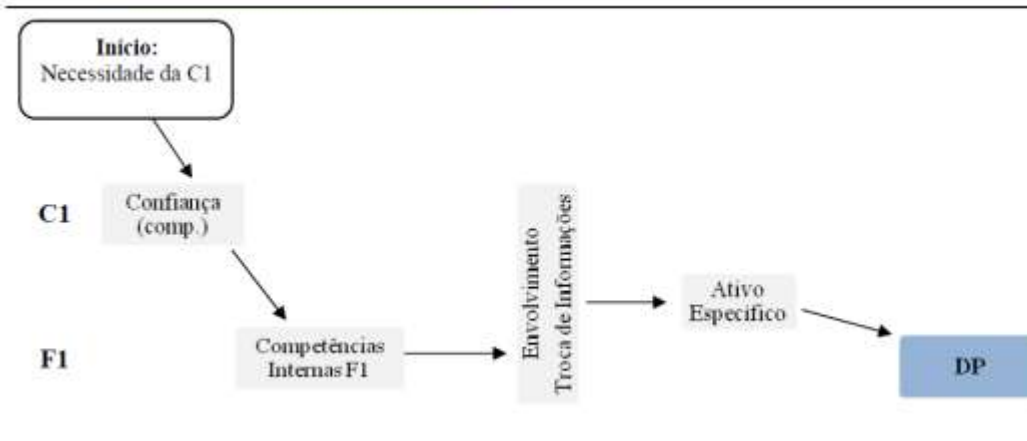
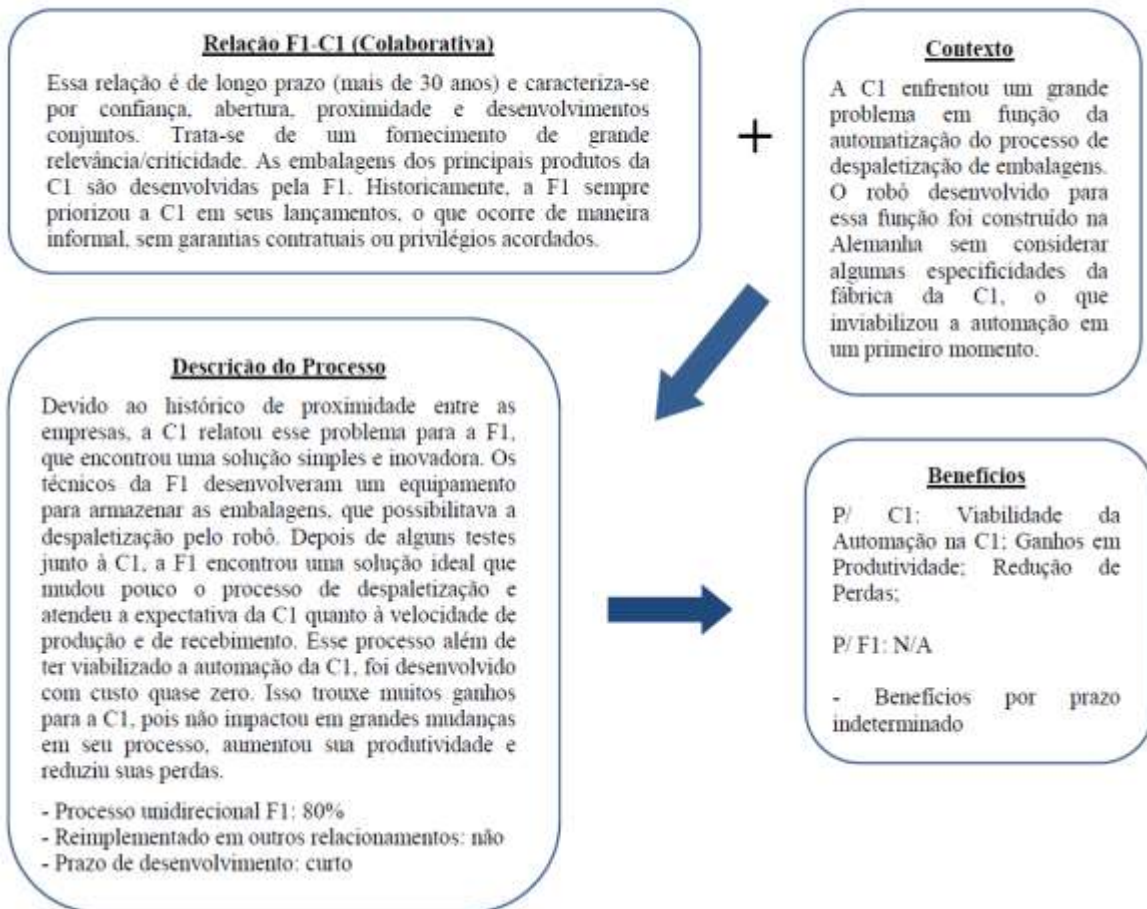
P3 – Desenvolvimento de um Novo Produto



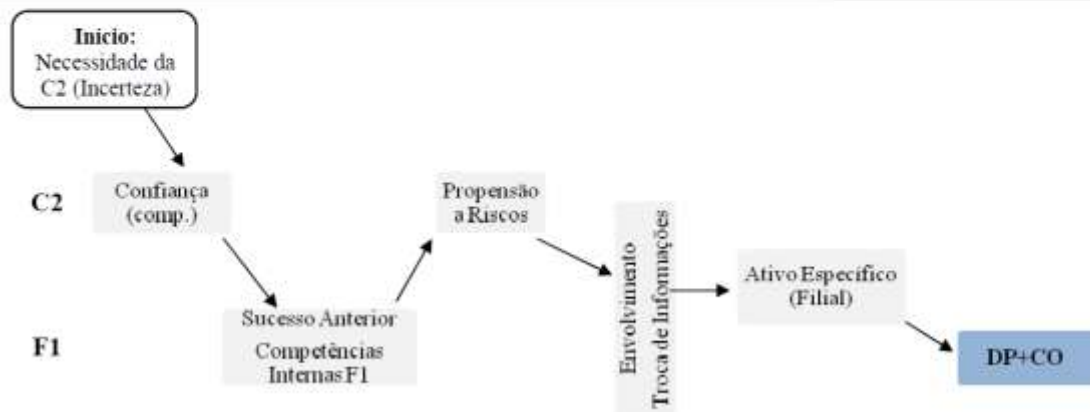
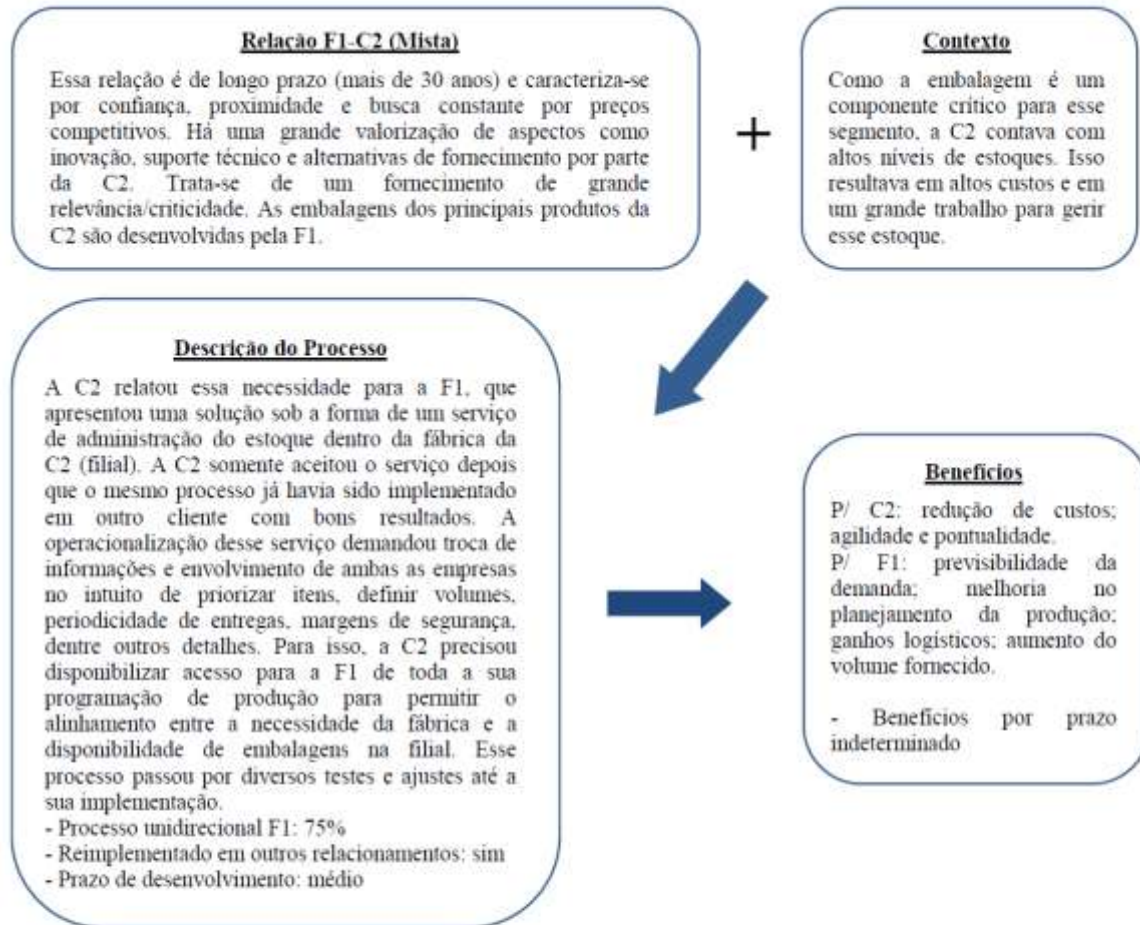
P4 – Desenvolvimento de um Novo Produto



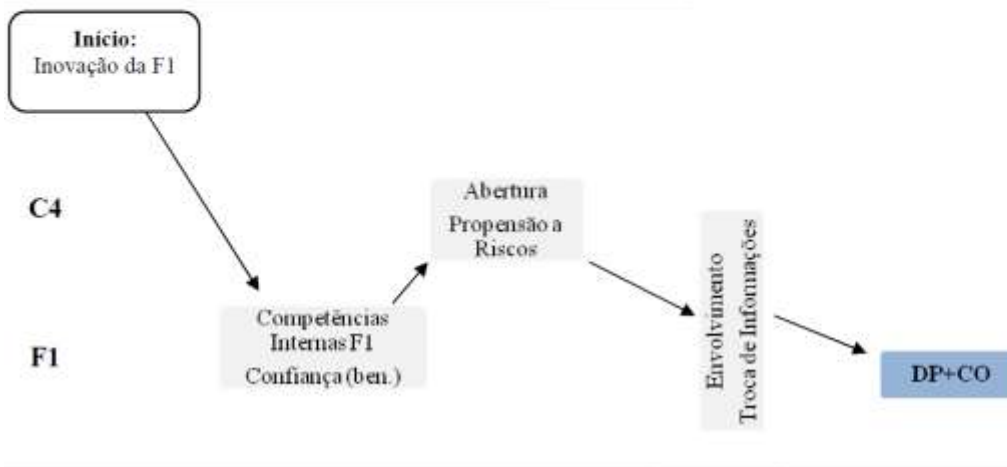
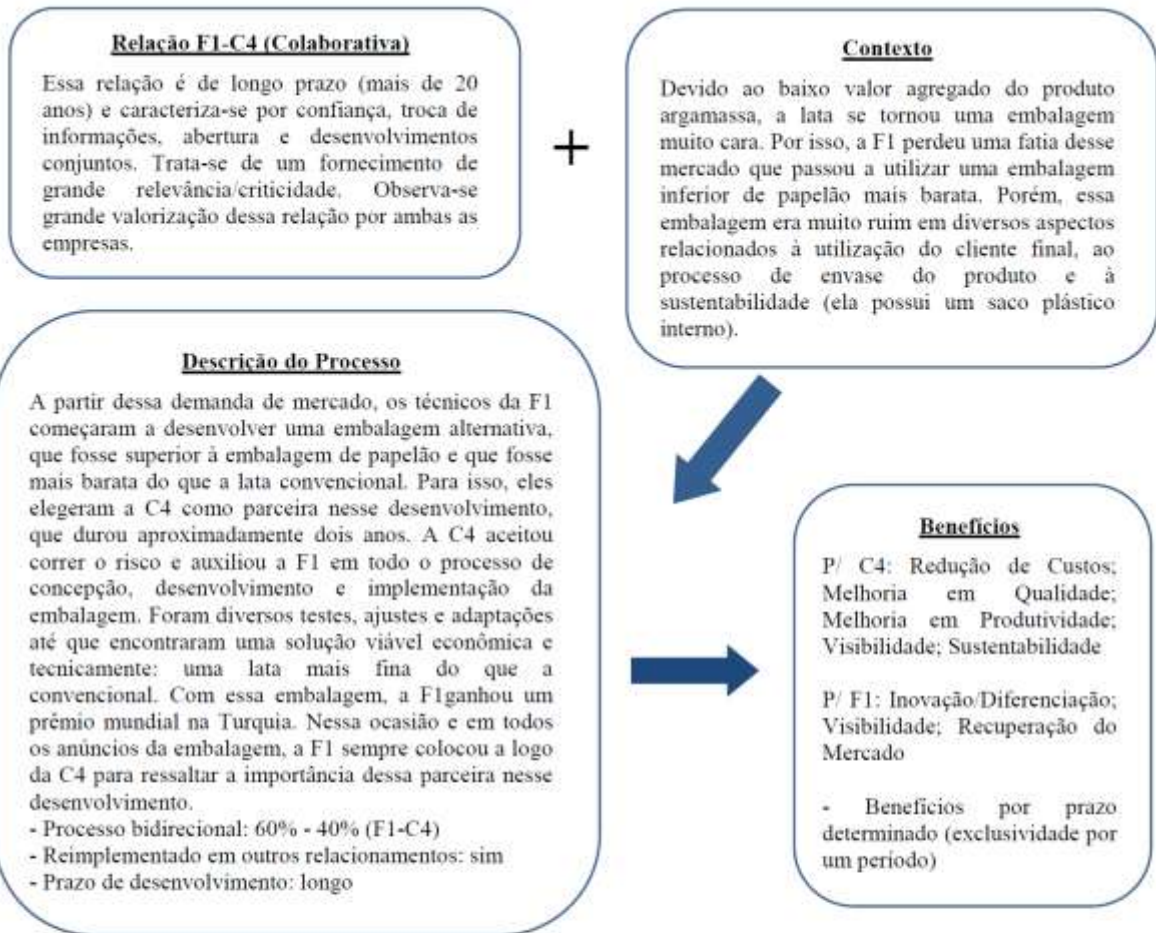
P5 – Desenvolvimento de um Equipamento



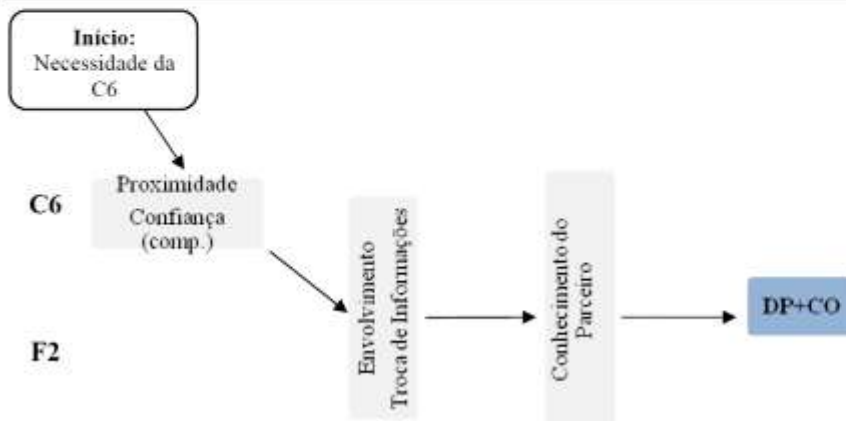
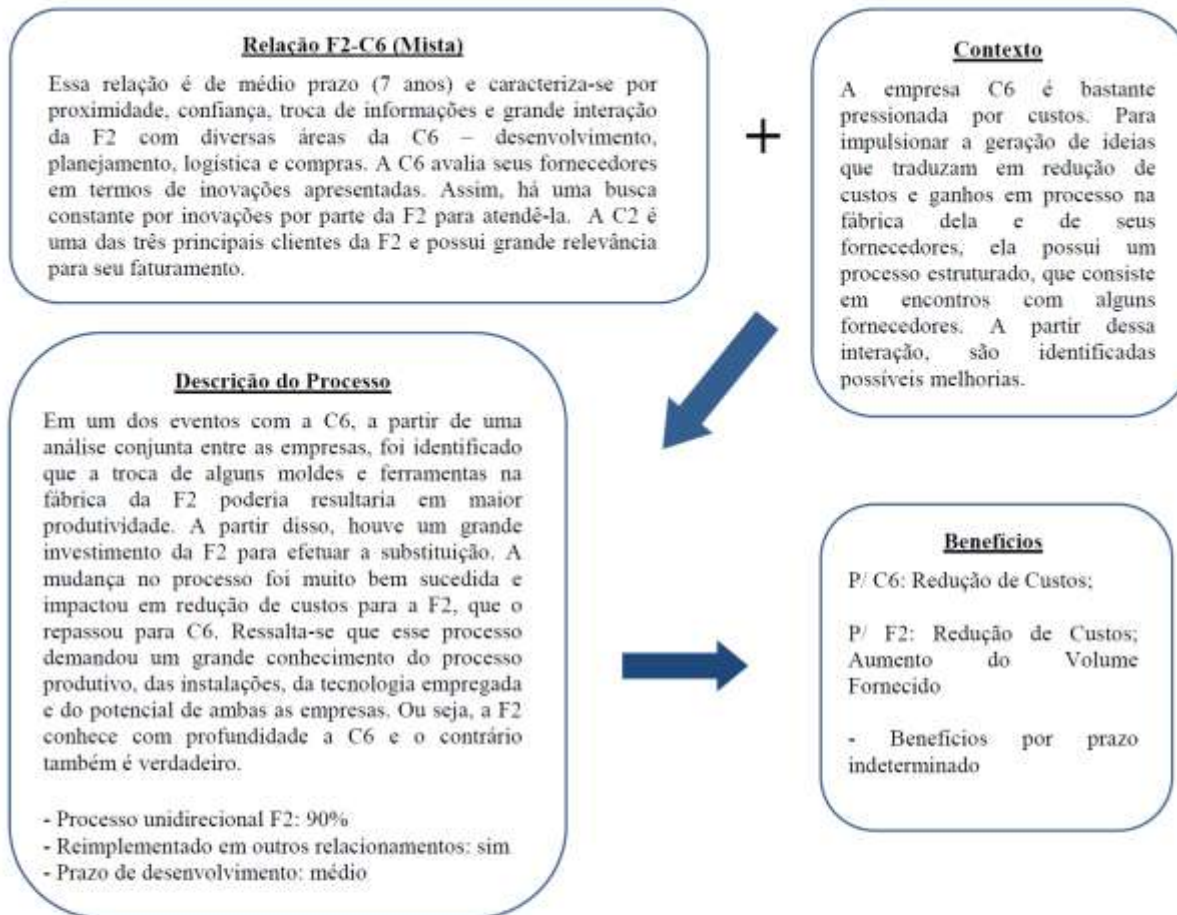
P6 – Filial: Gestão do Estoque de Embalagens



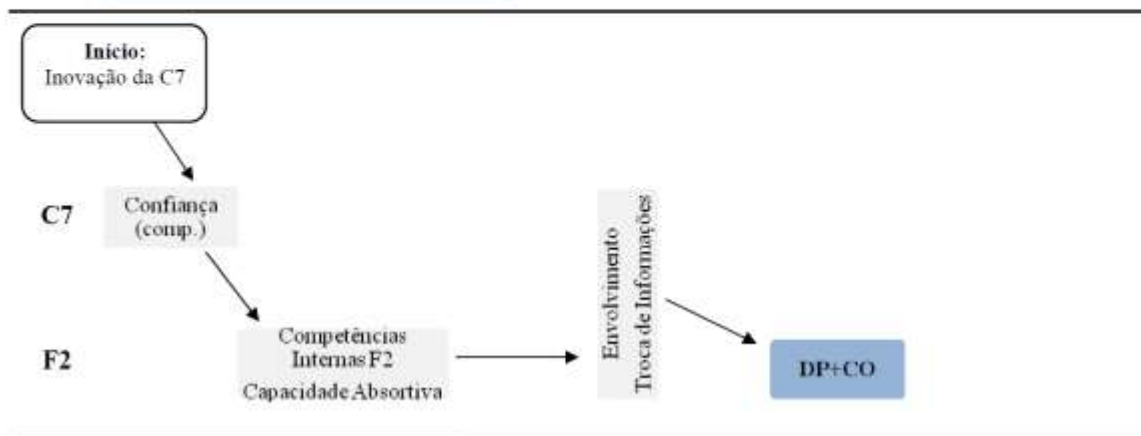
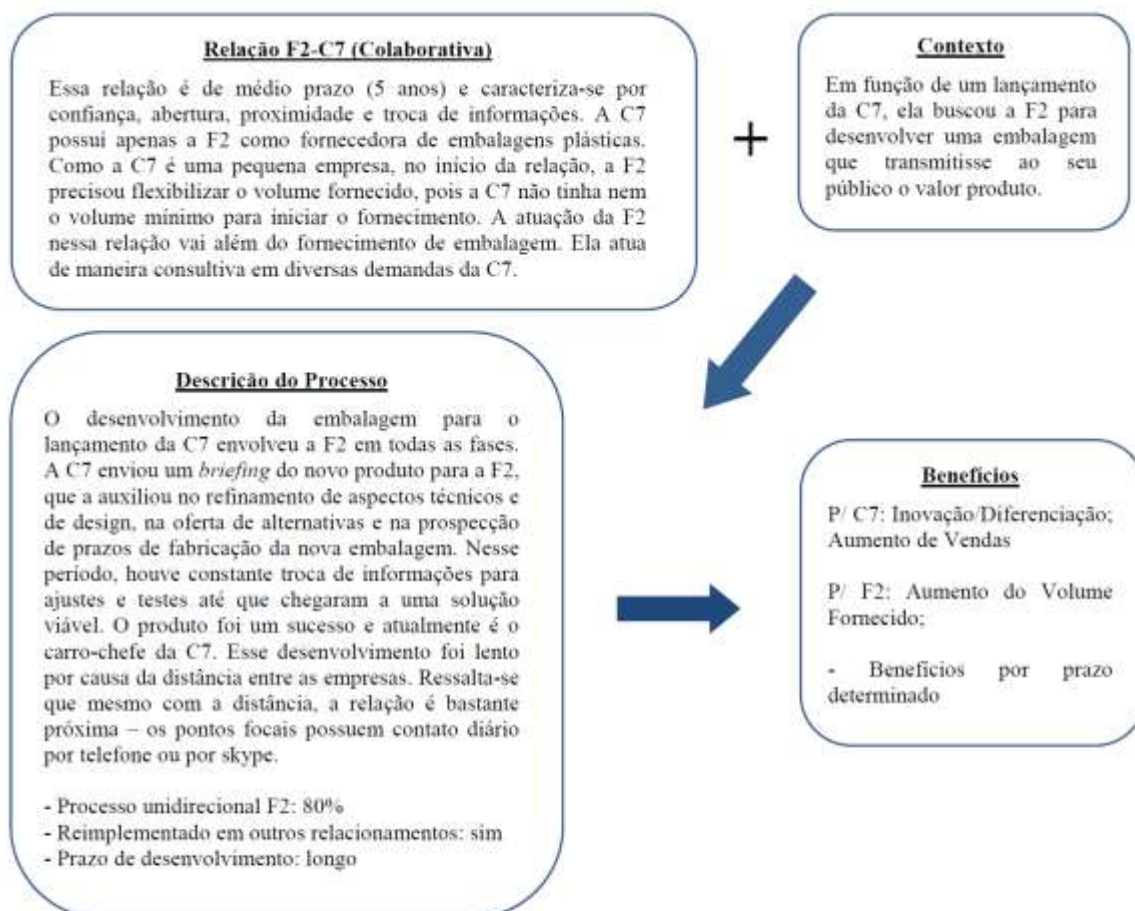
P7 – Desenvolvimento de um Novo Produto



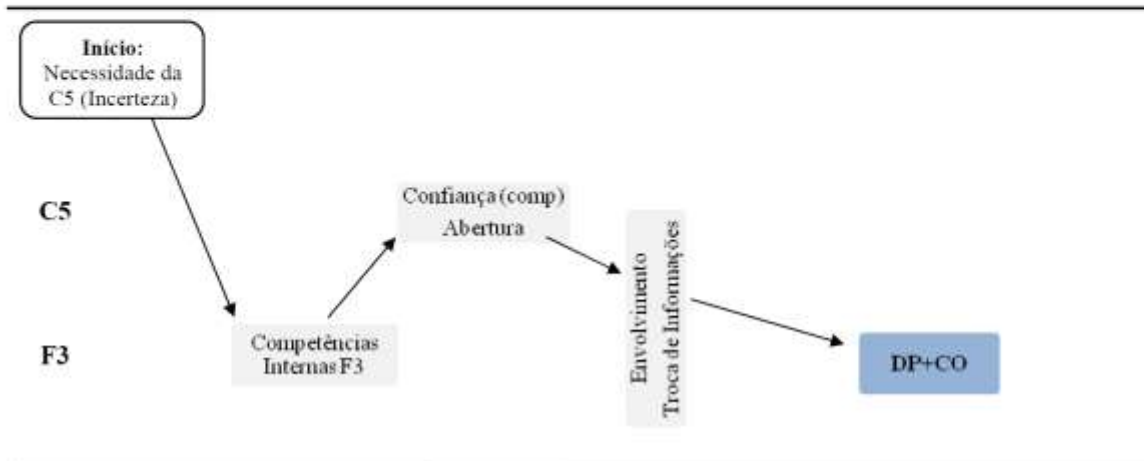
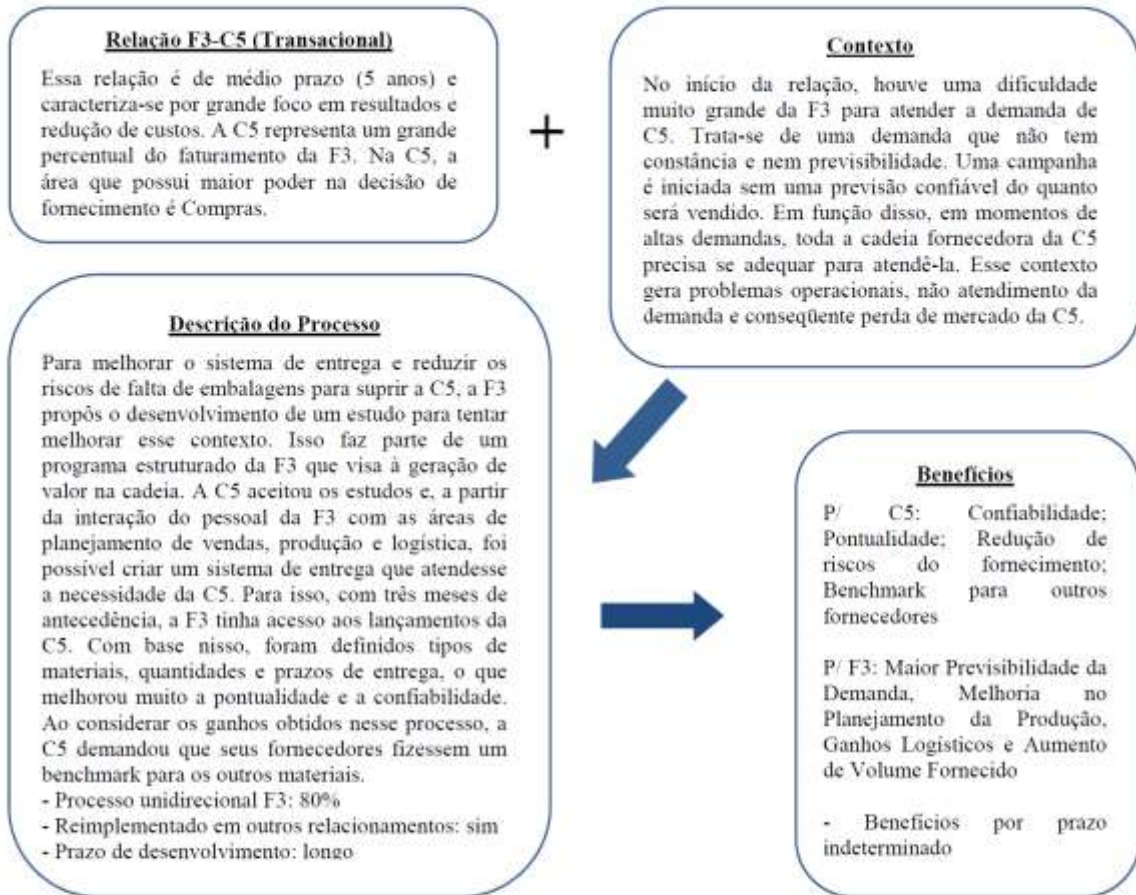
P8 – Melhoria em Processo



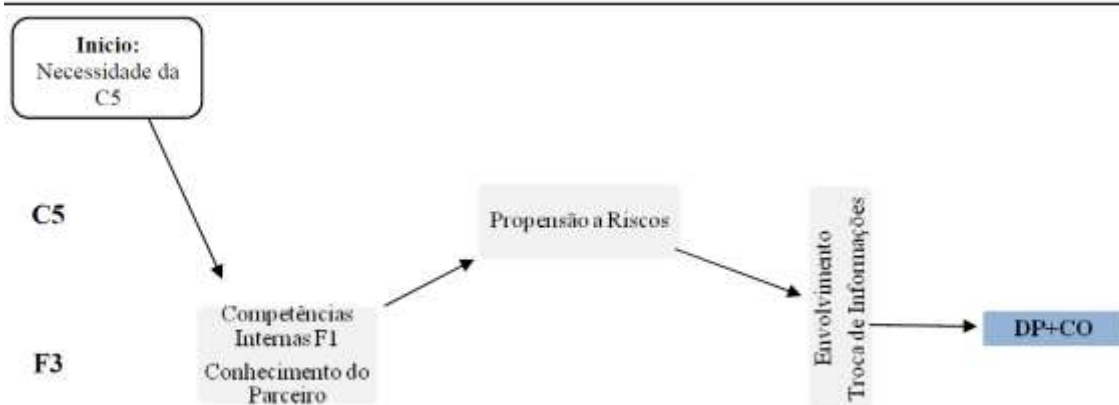
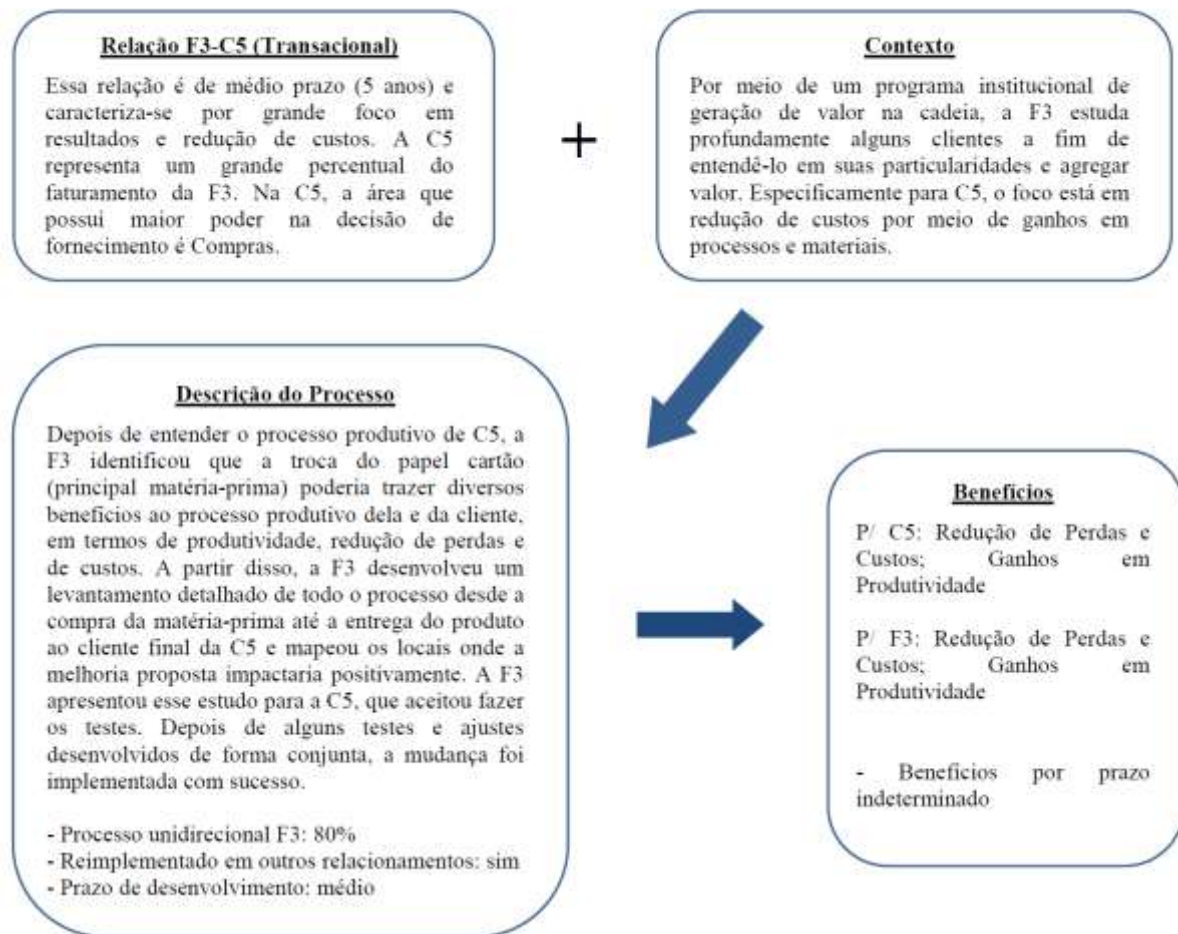
P9 – Desenvolvimento de um Novo Produto



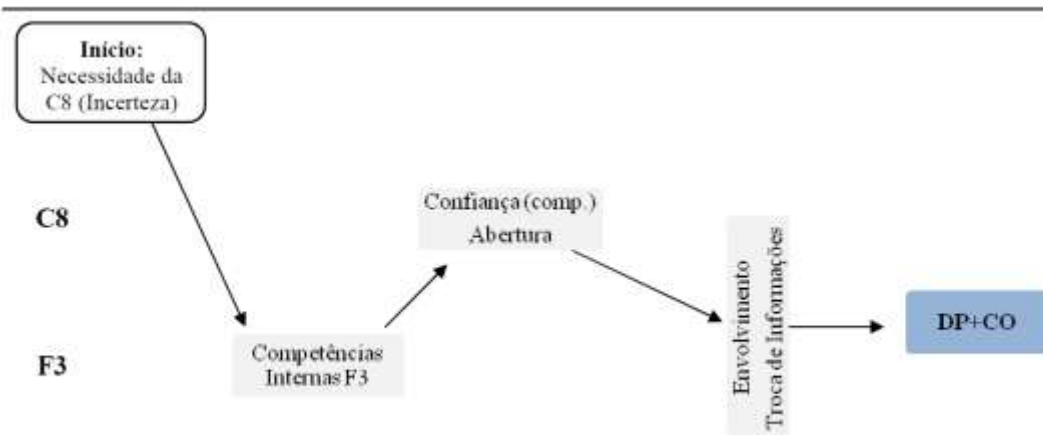
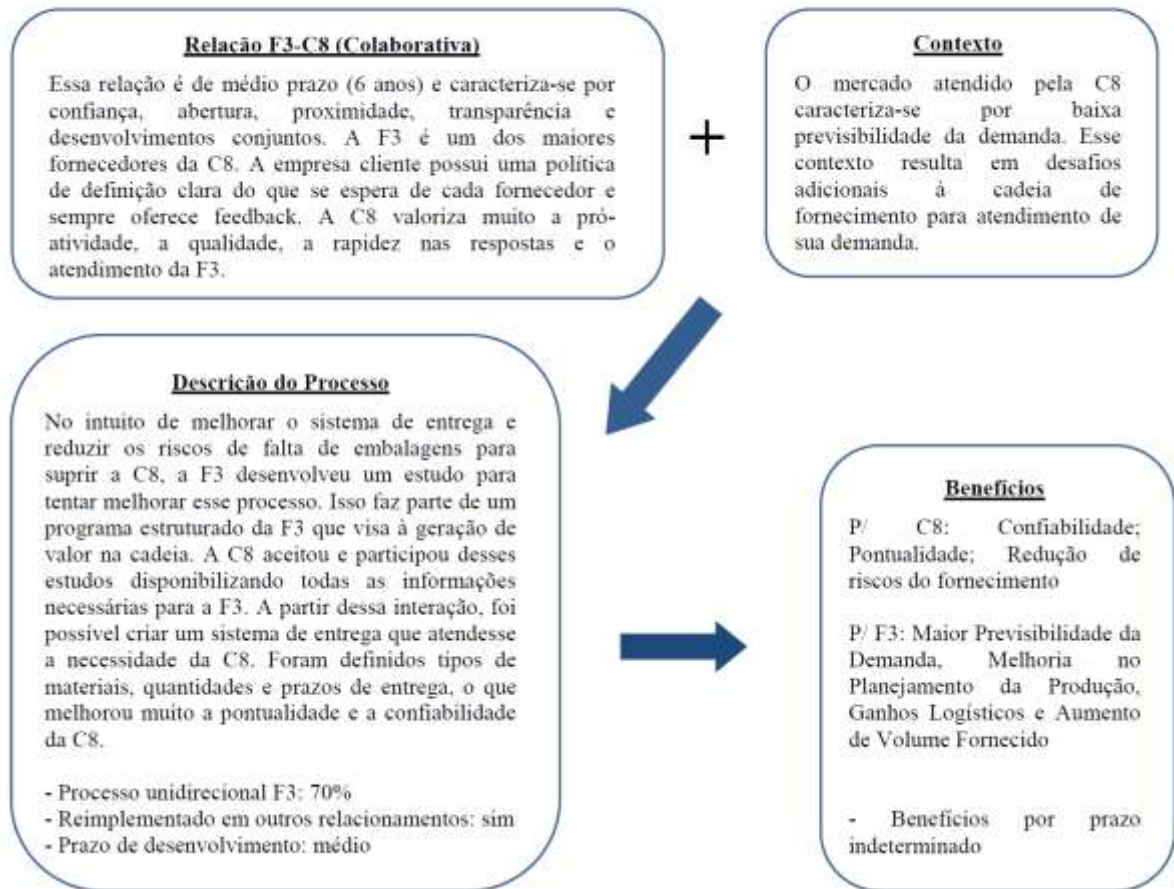
P10 – Desenvolvimento de um Sistema de Entrega



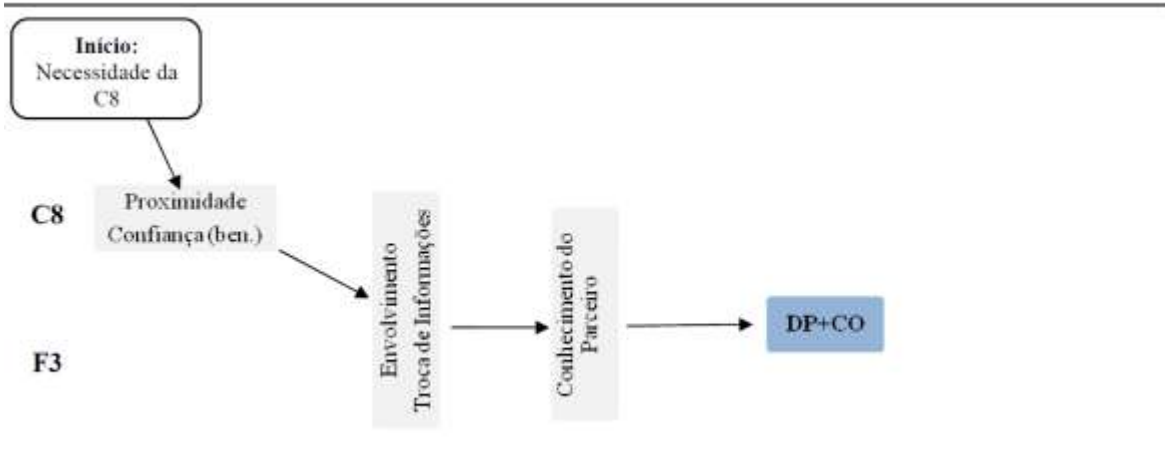
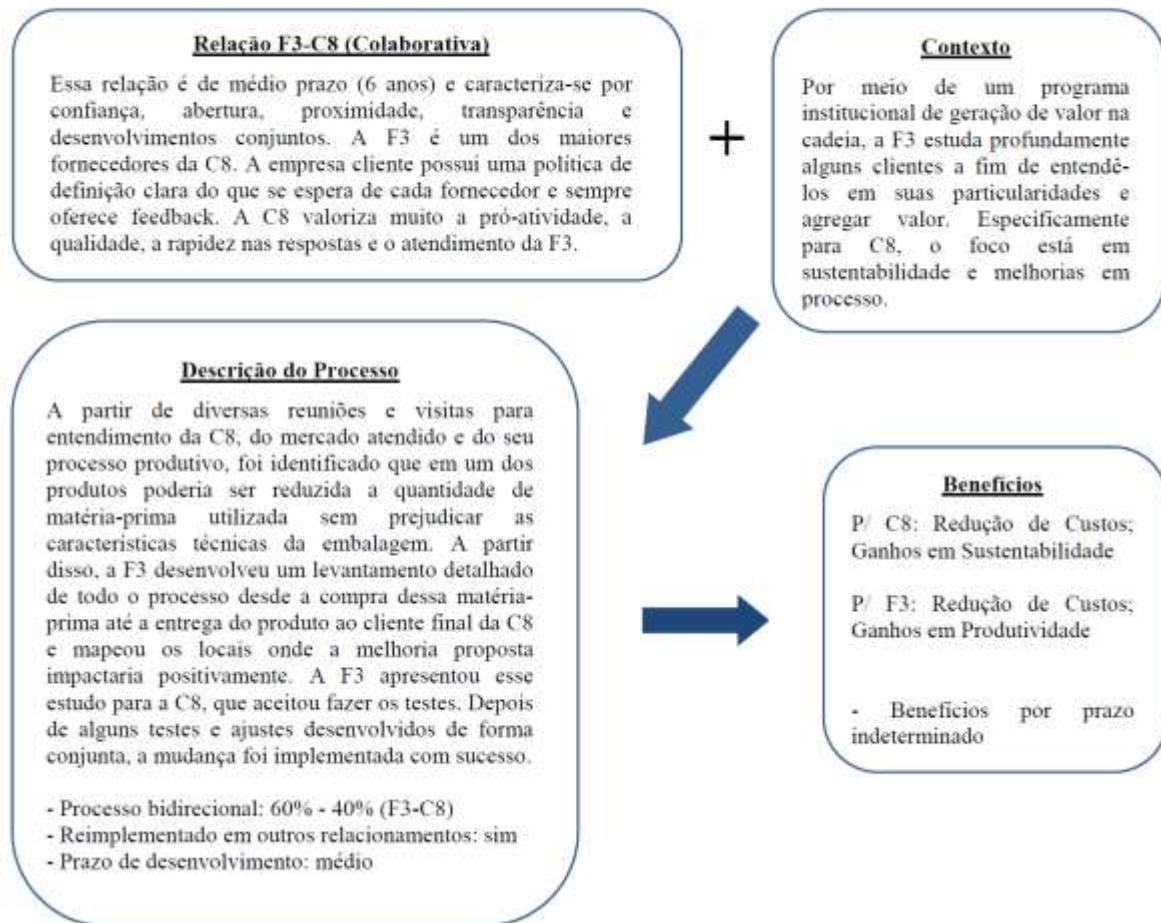
P11 – Melhoria em Processo



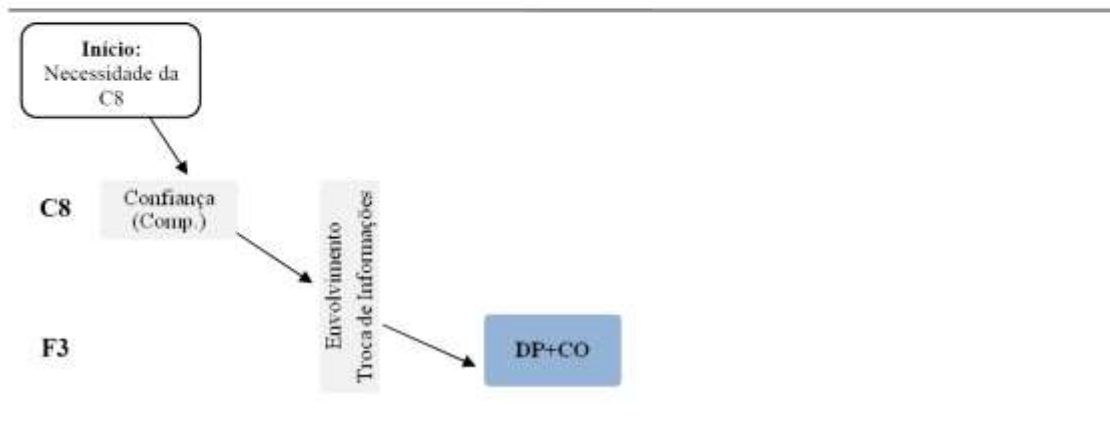
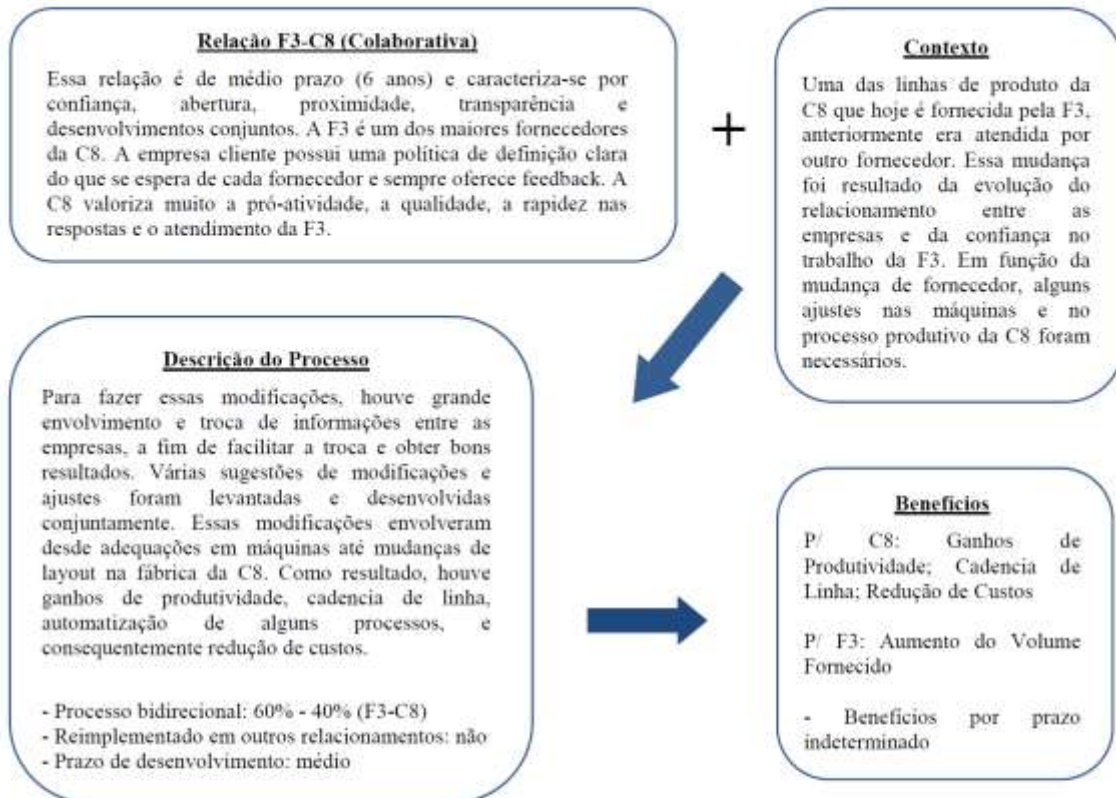
P12 – Desenvolvimento de um Sistema de Entrega



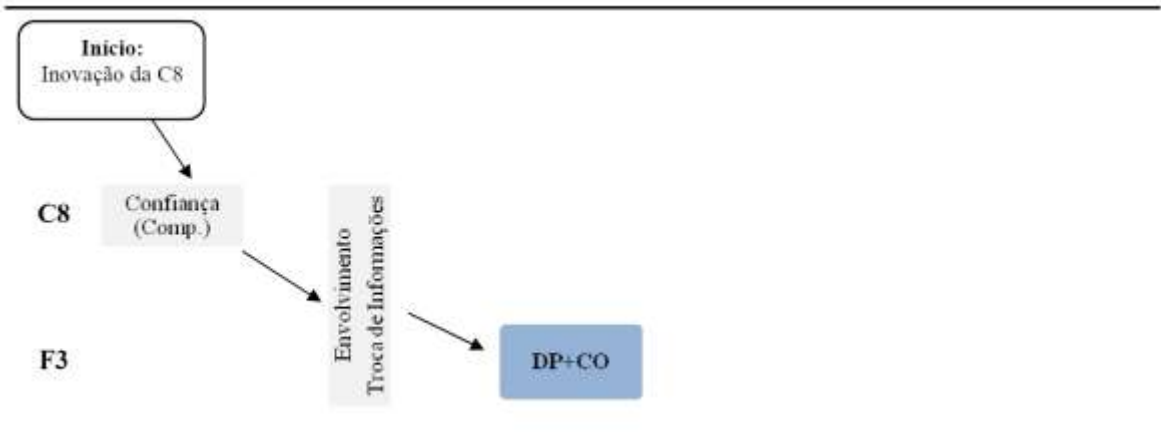
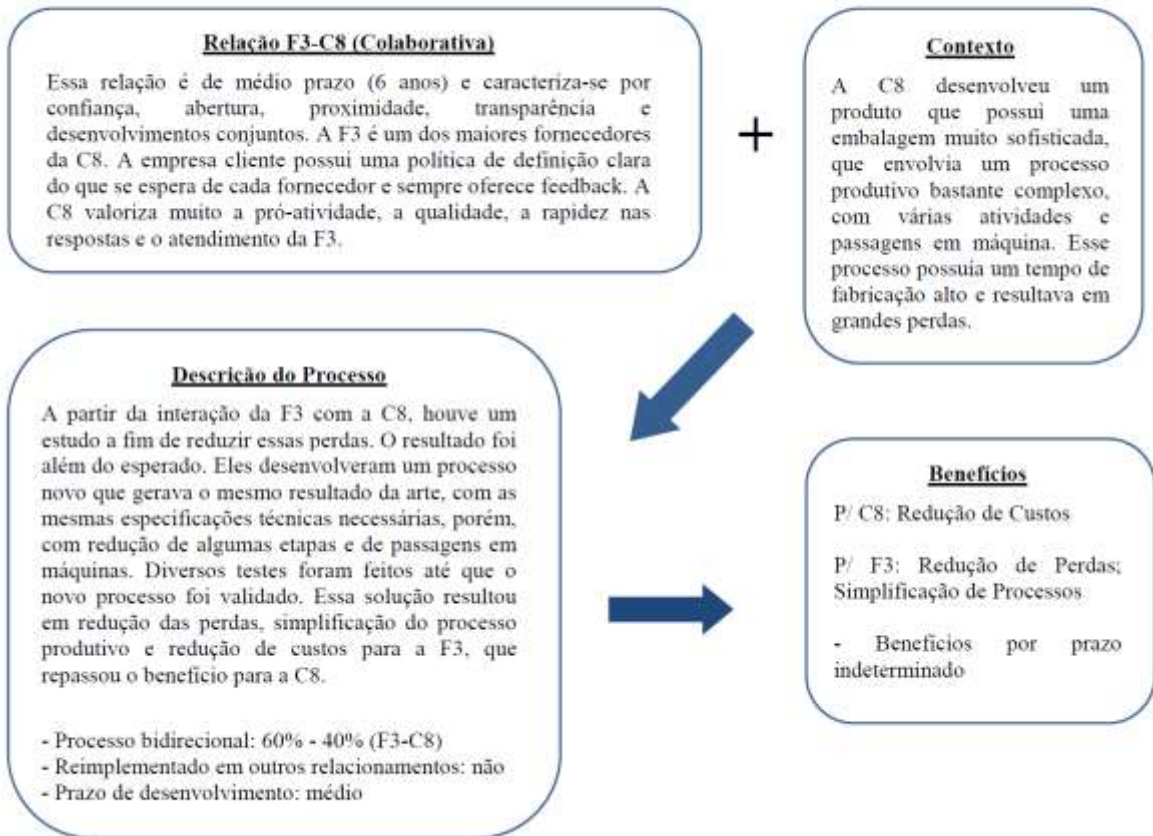
P13 – Melhoria em Processo



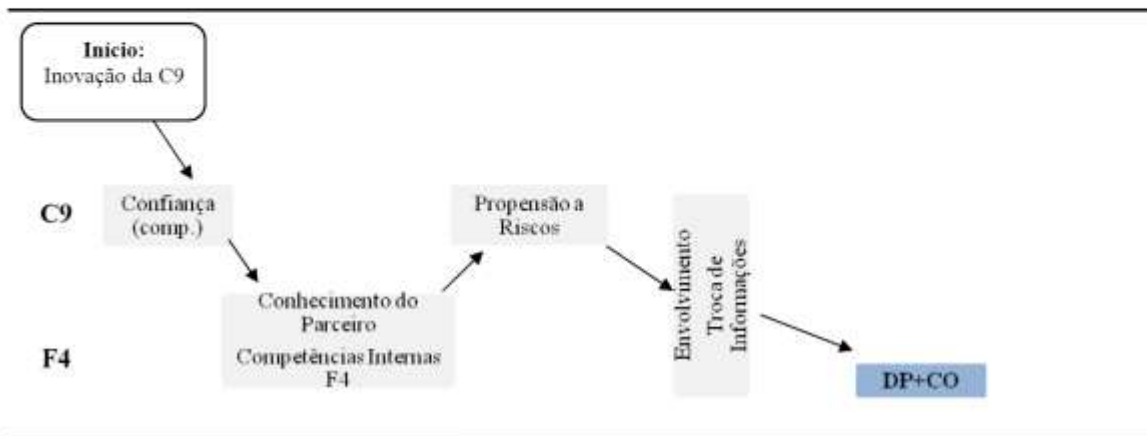
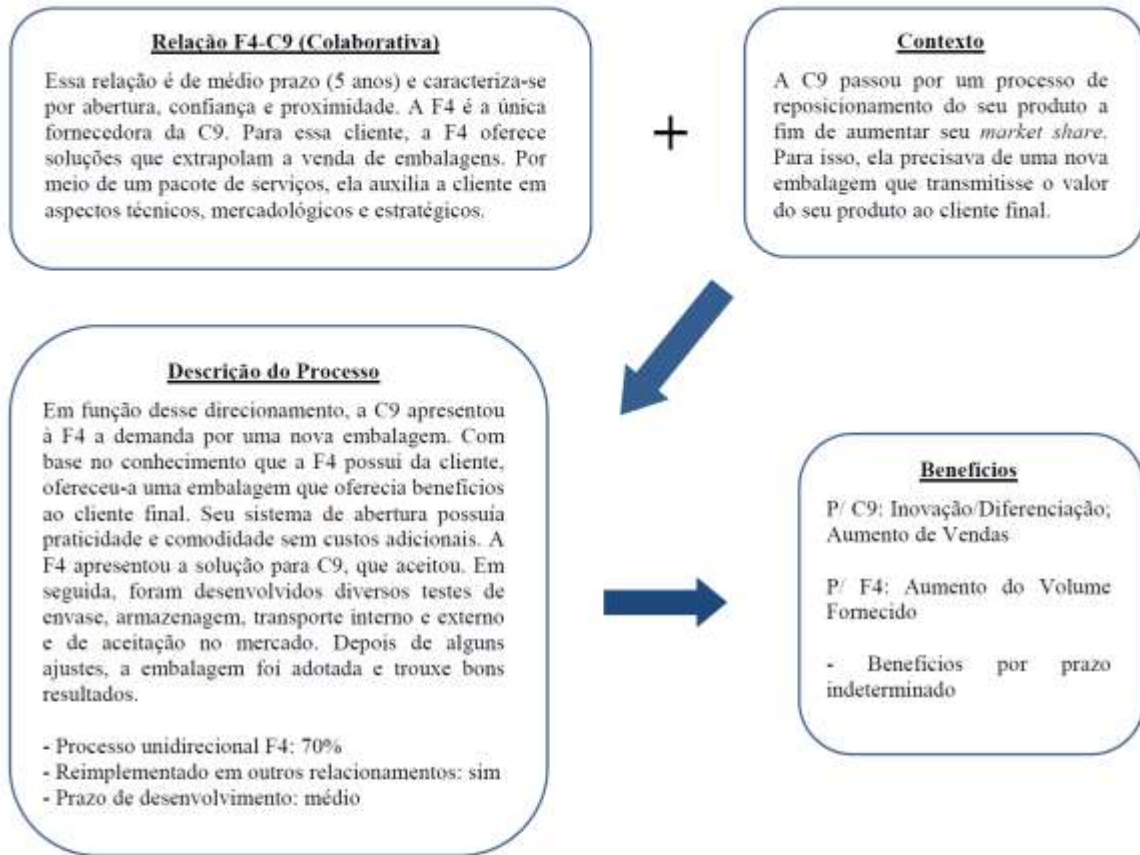
P14 – Melhoria em Processo



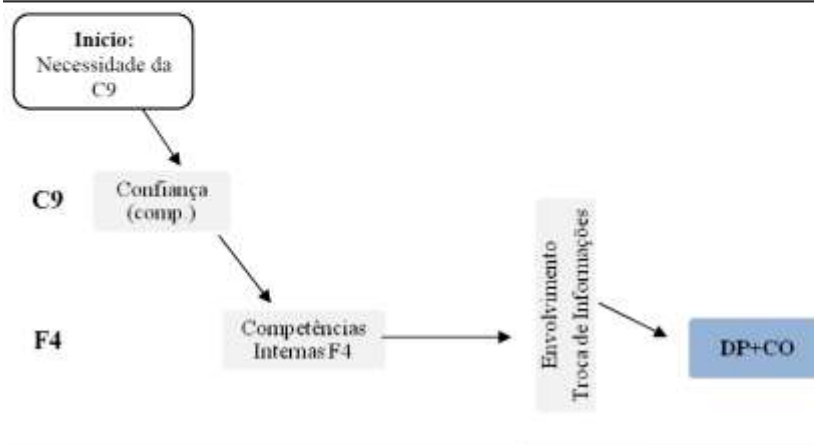
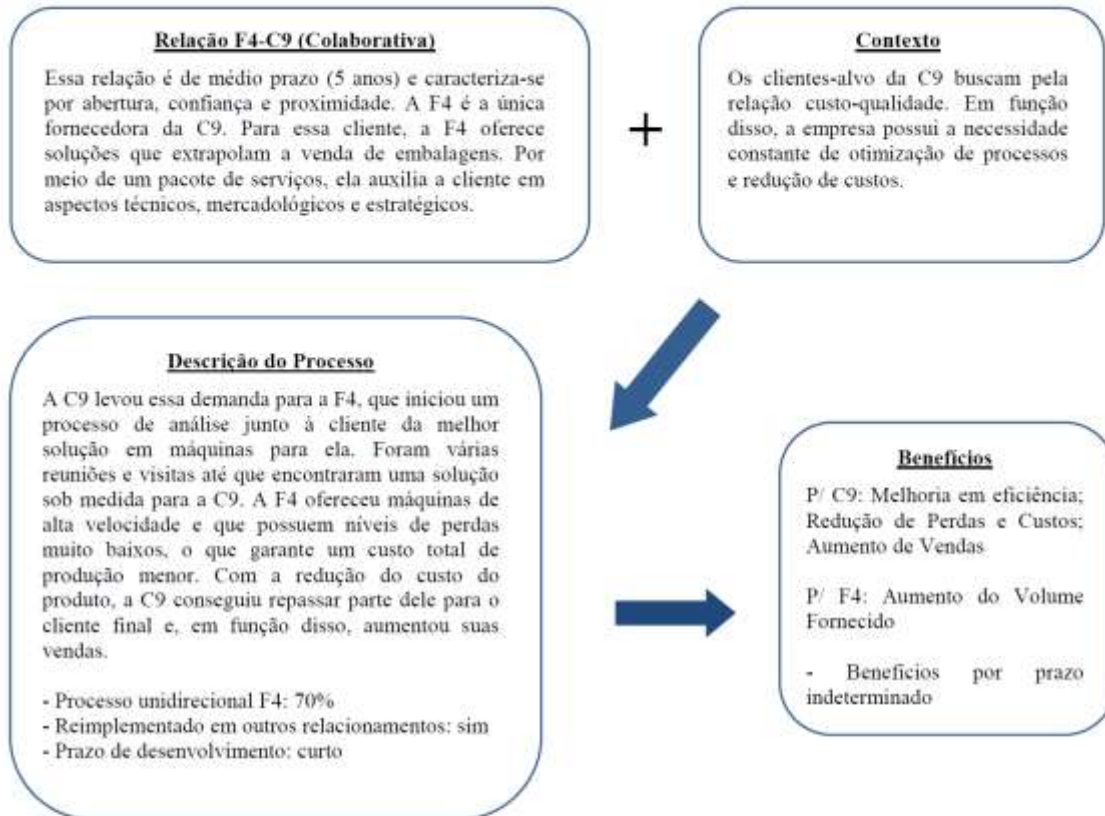
P15 – Inovação em Processo



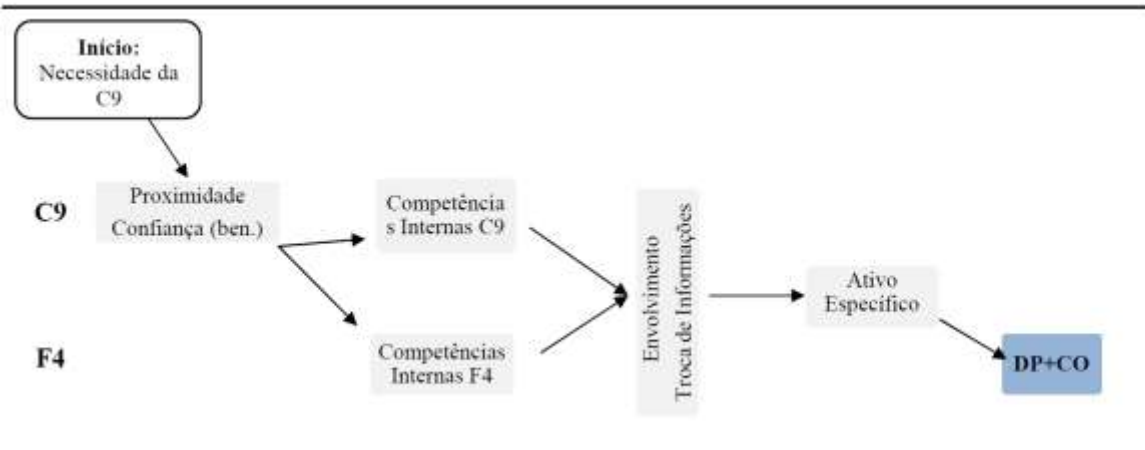
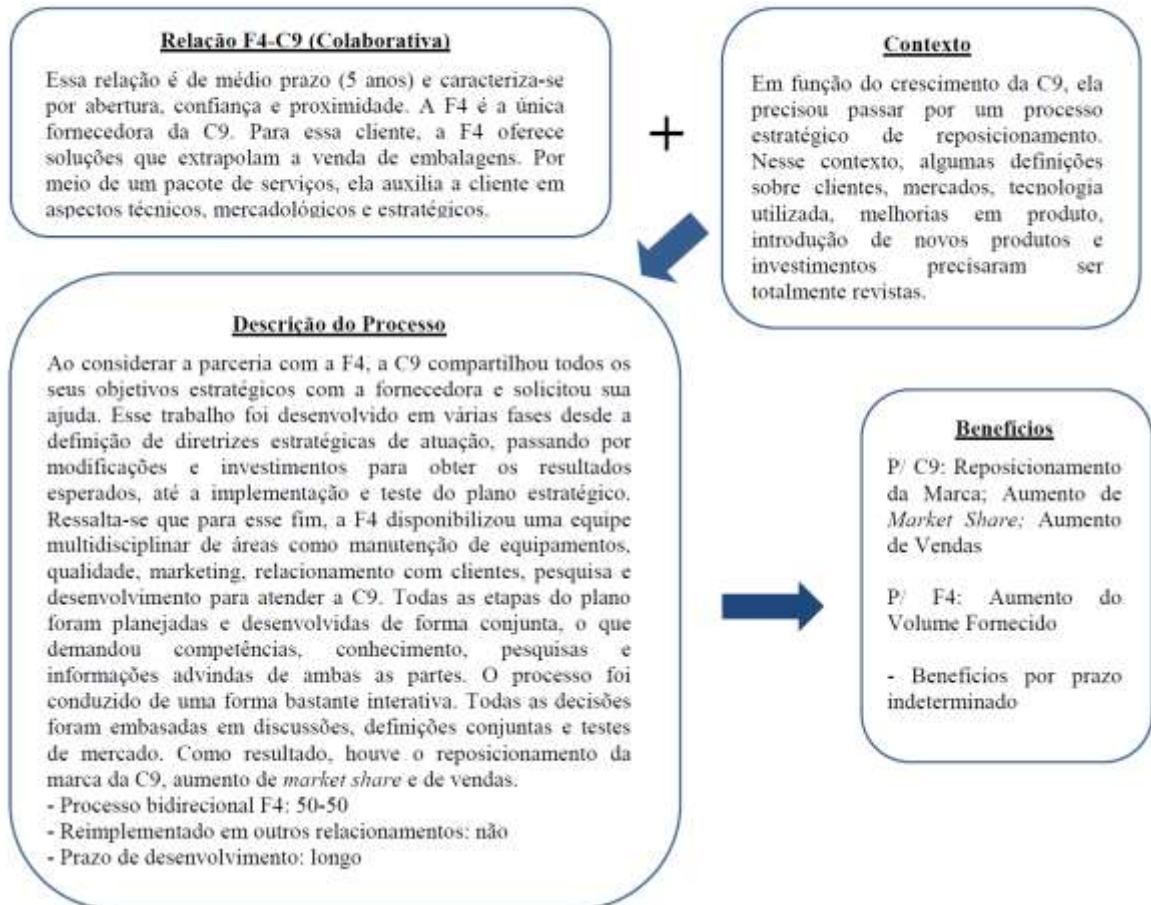
P16 – Desenvolvimento de um Novo produto



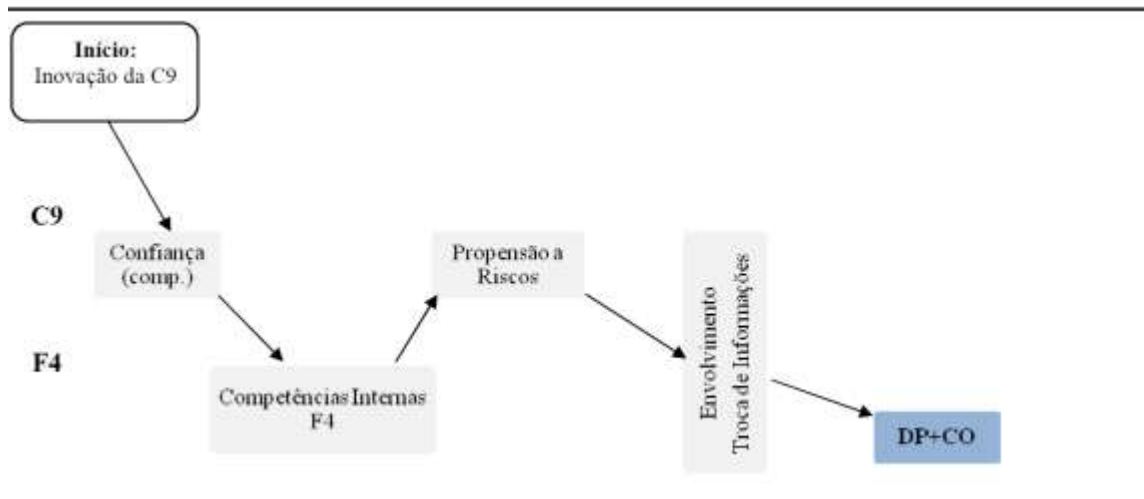
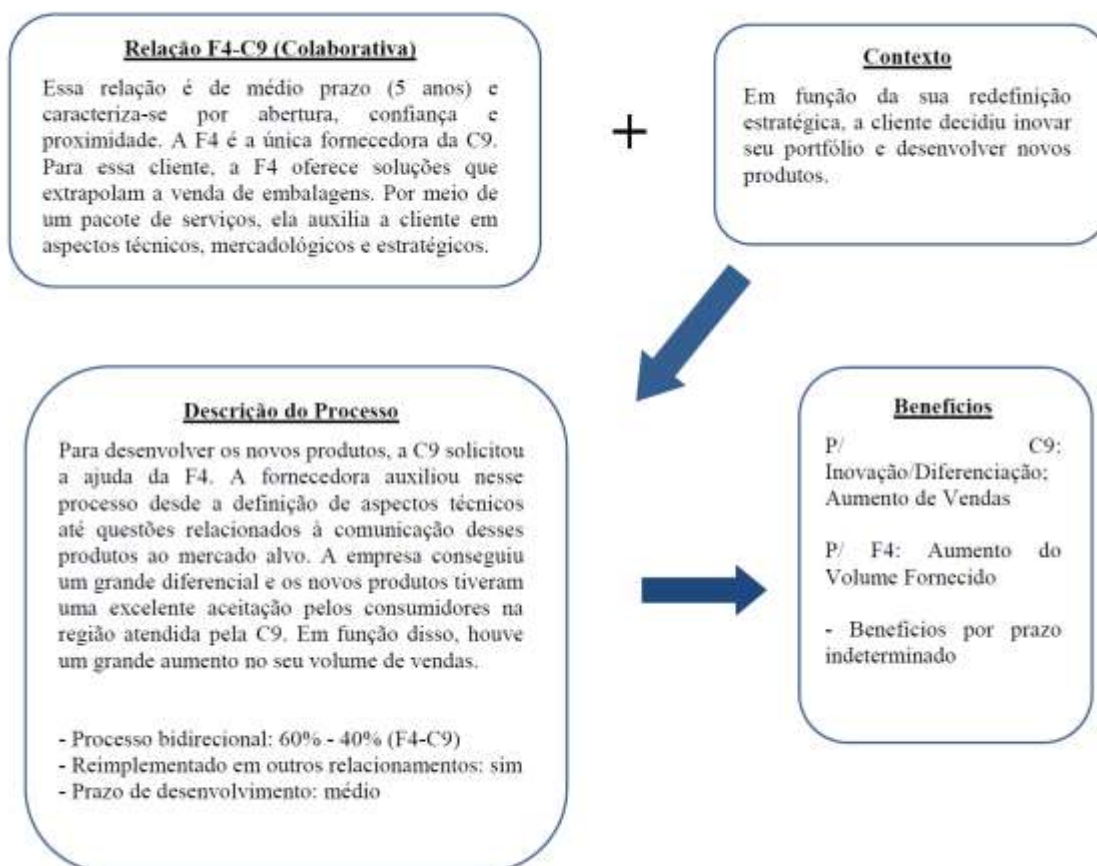
P17 – Melhoria em Processo



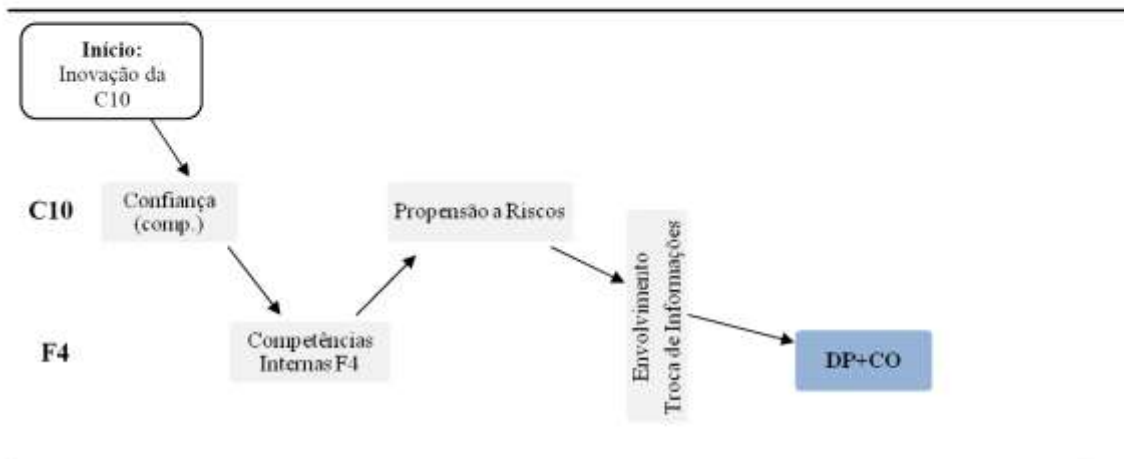
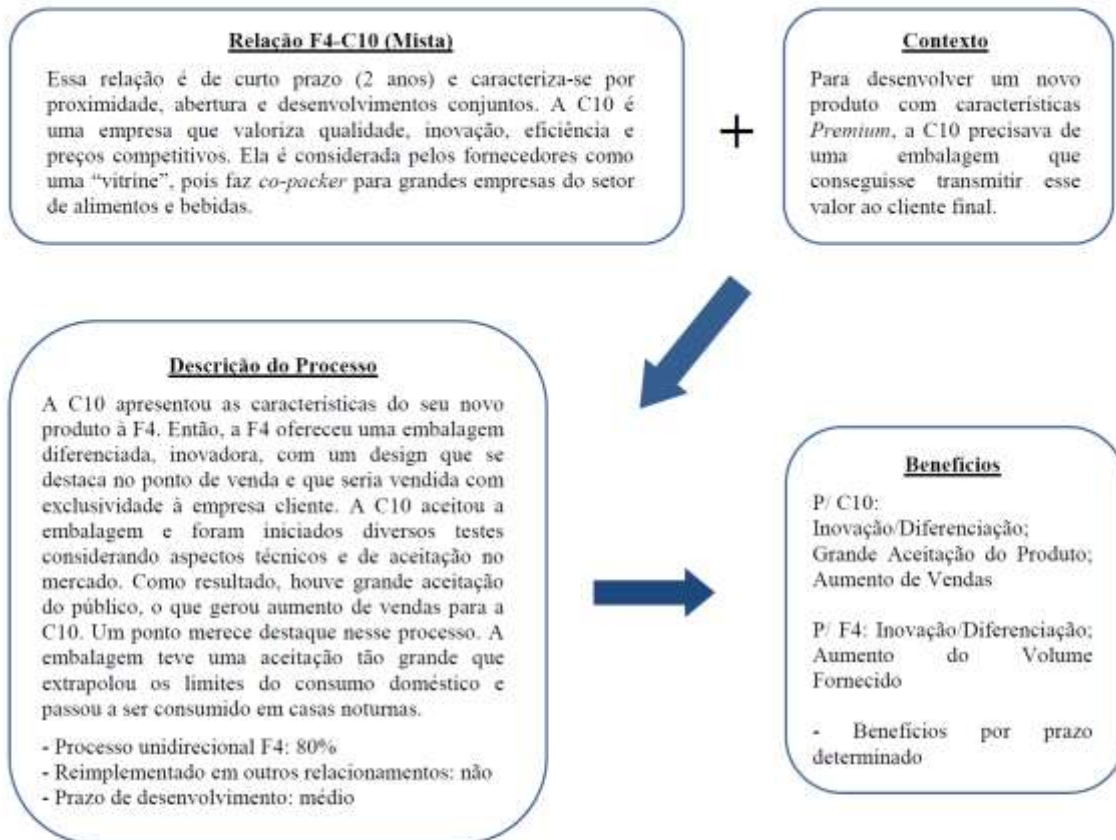
P18 – Assessoria Estratégica



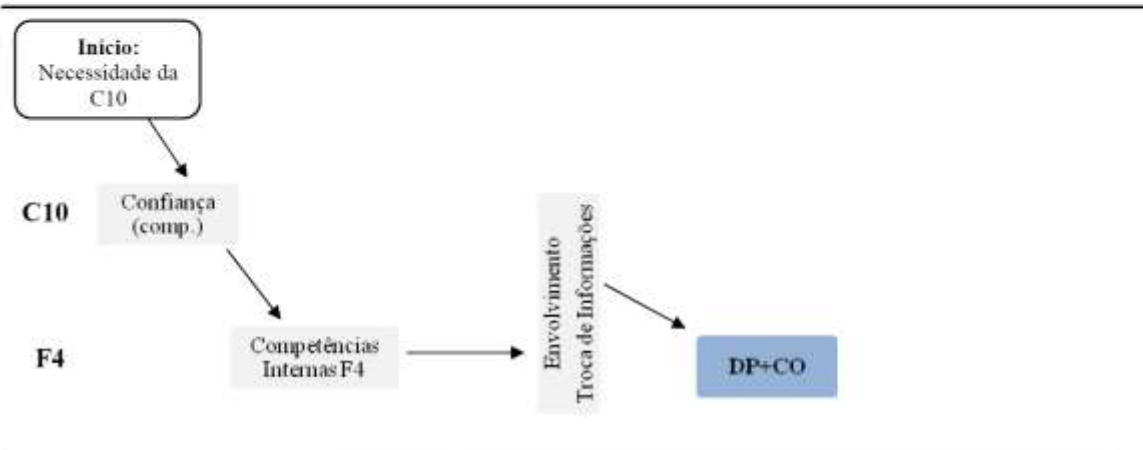
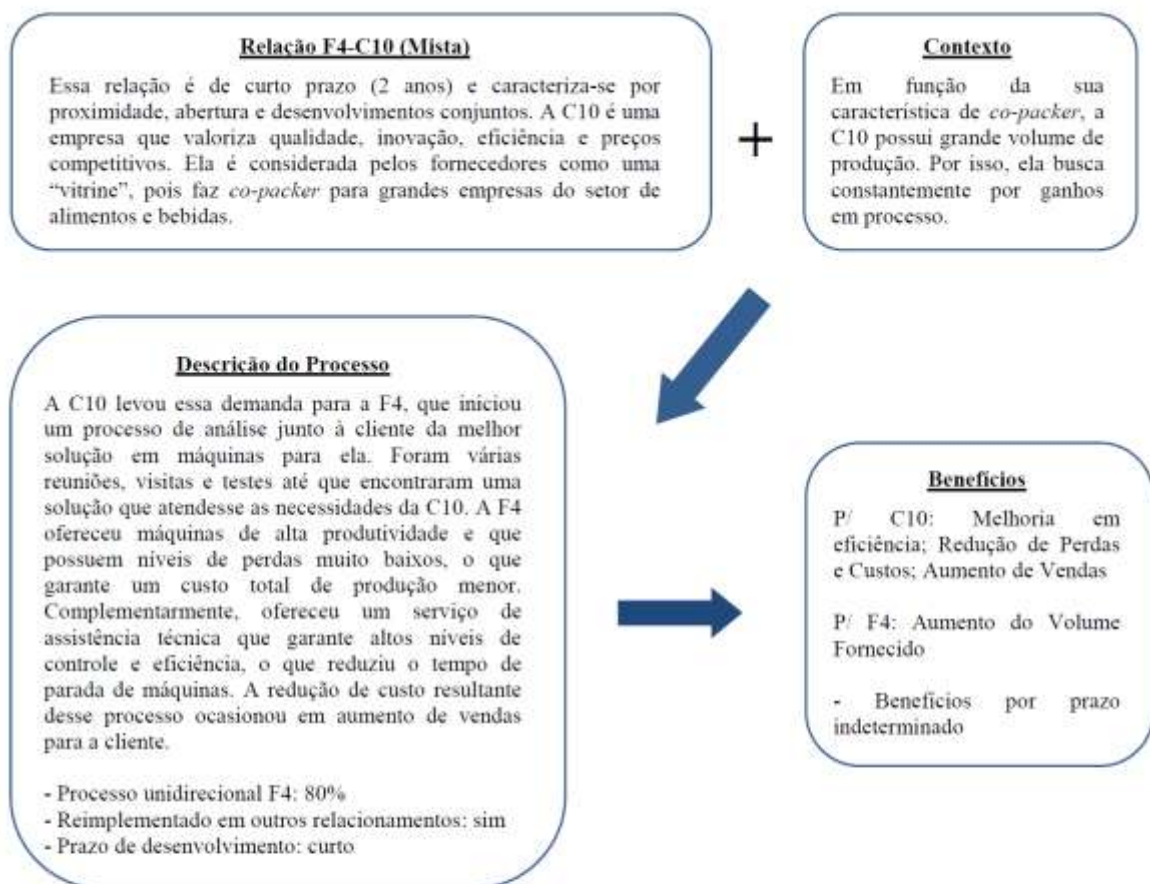
P19 – Desenvolvimento de Novos Produtos



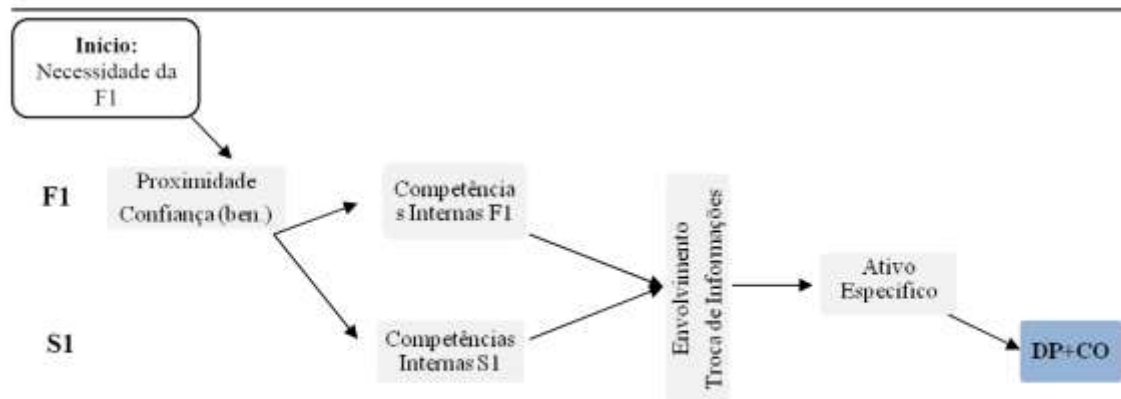
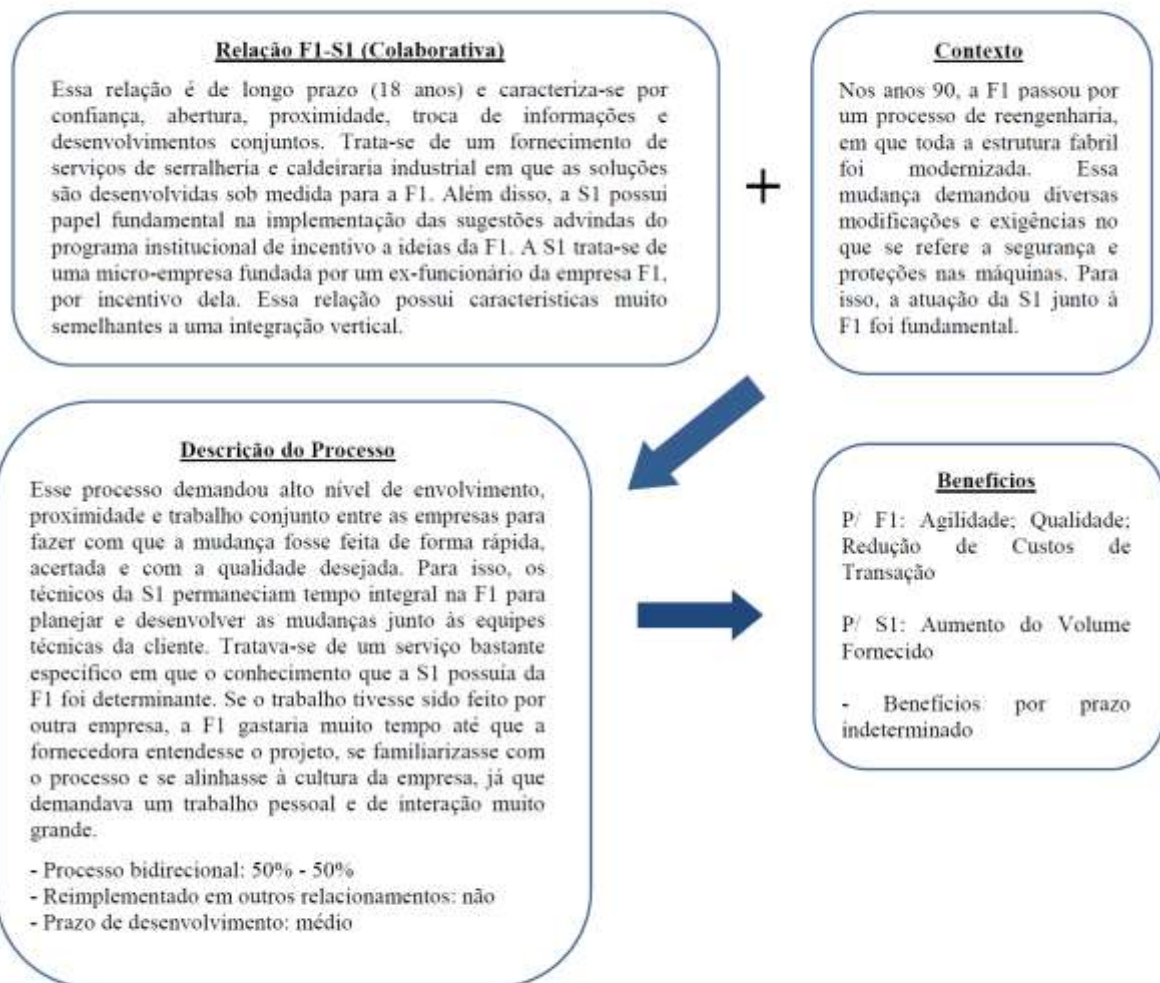
P20 – Desenvolvimento de um Novo Produto



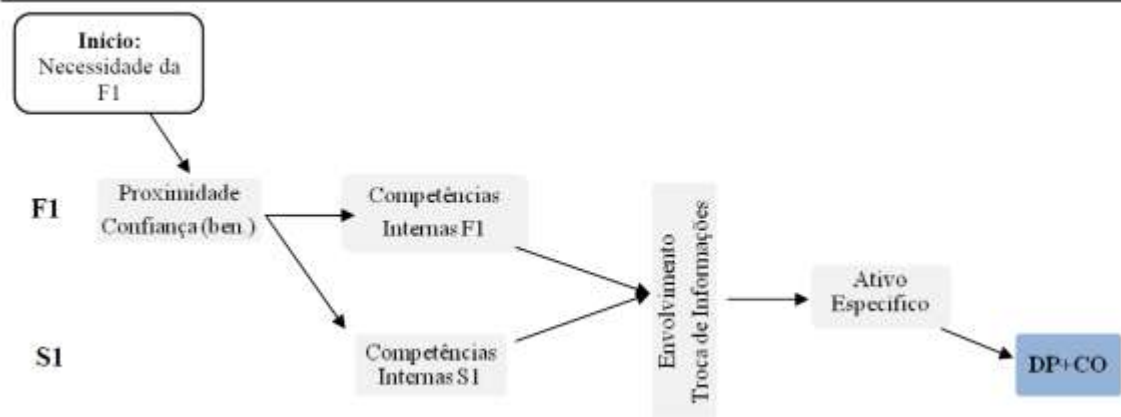
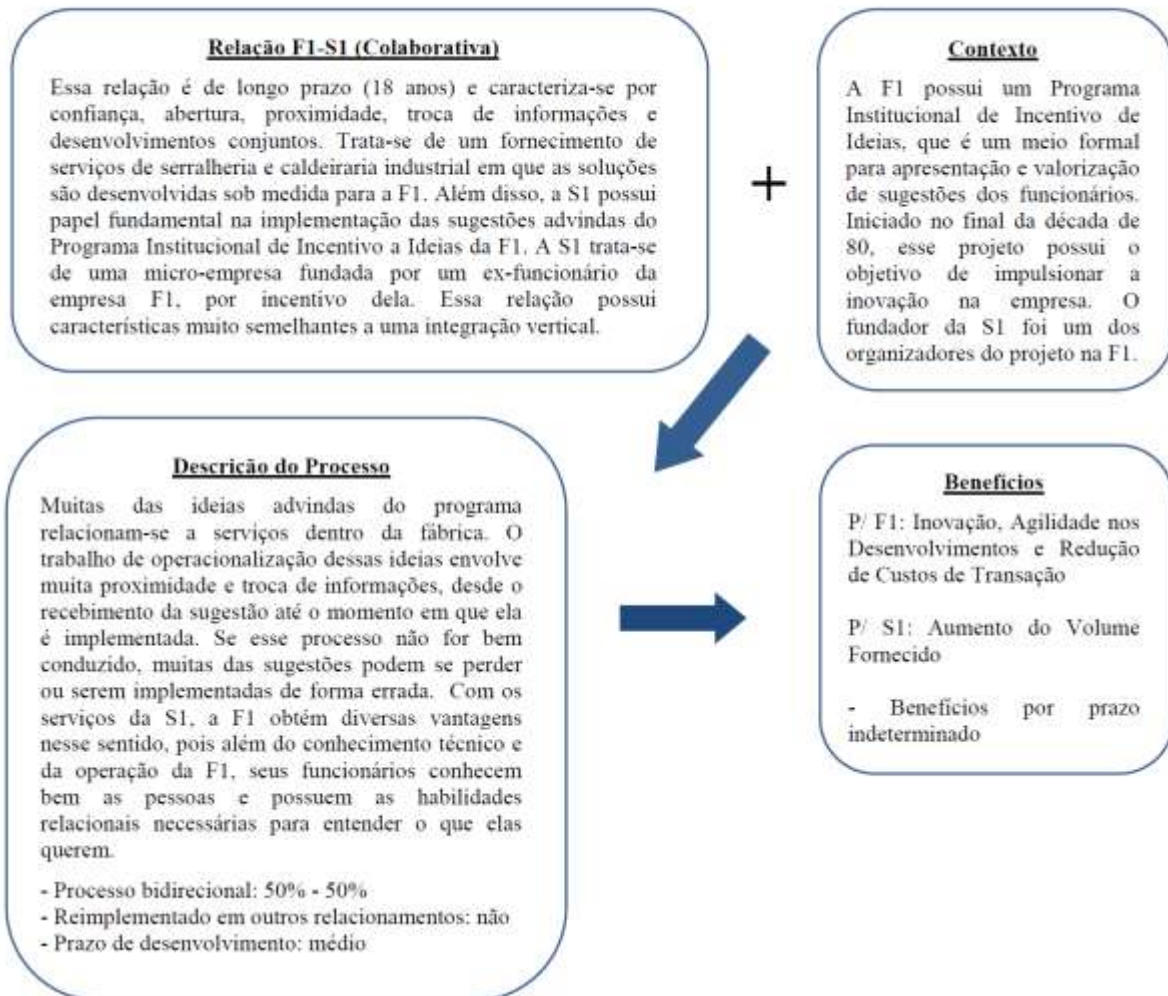
P21 – Melhoria em Processo



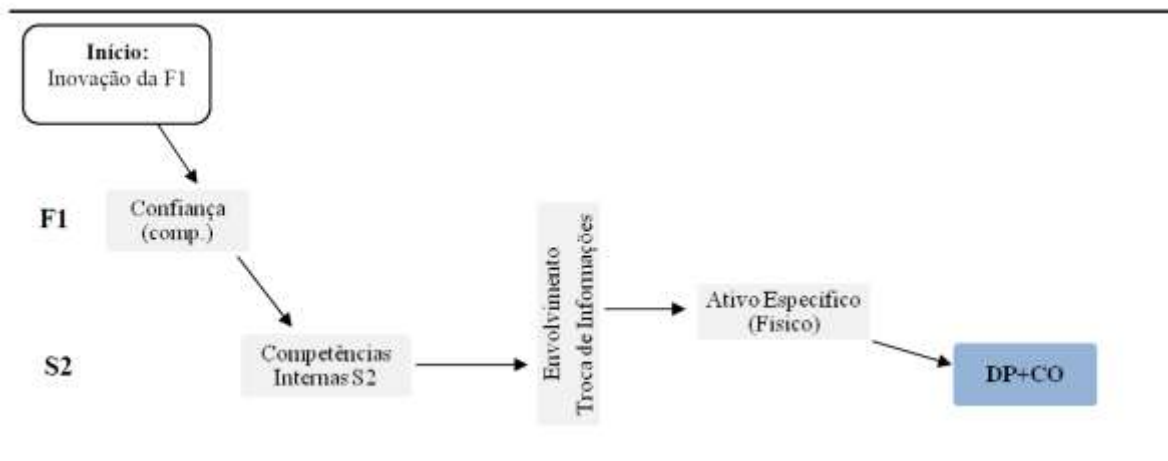
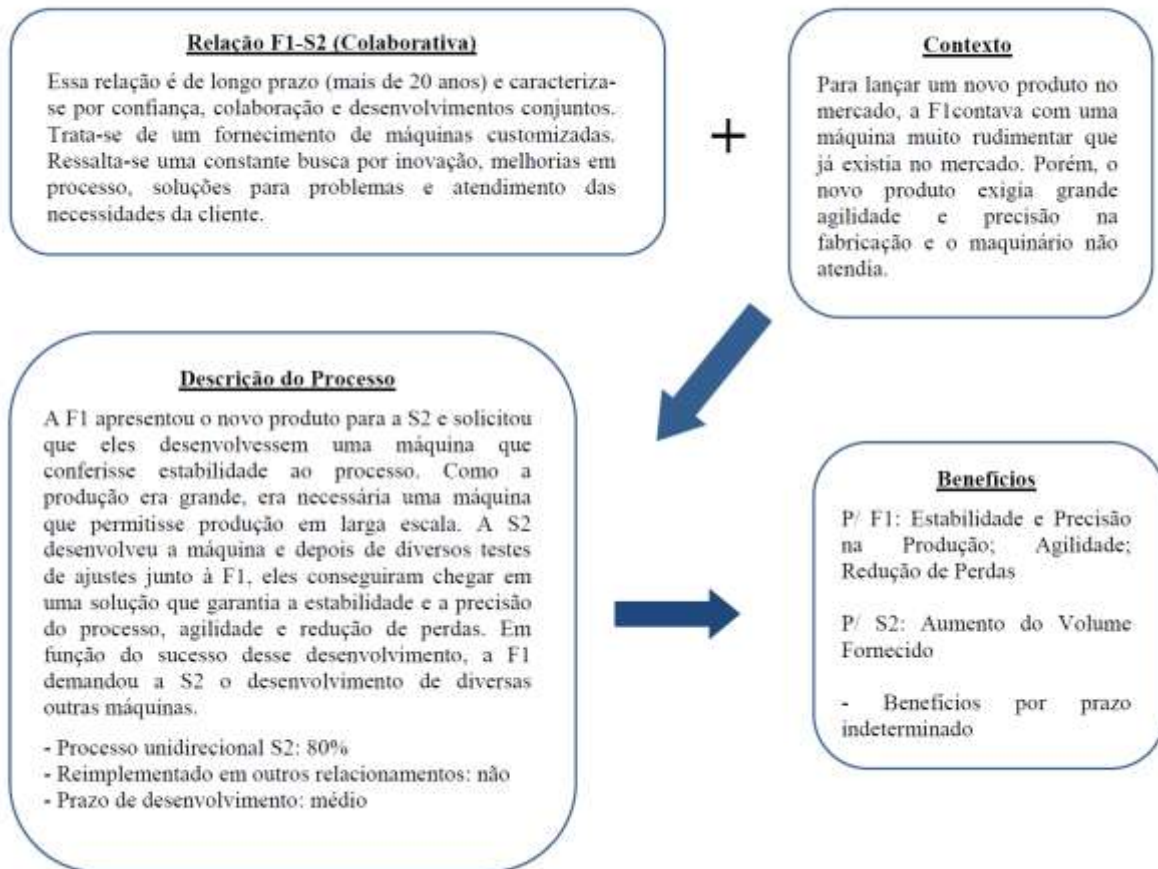
P22 – Modernização da Estrutura Fabril



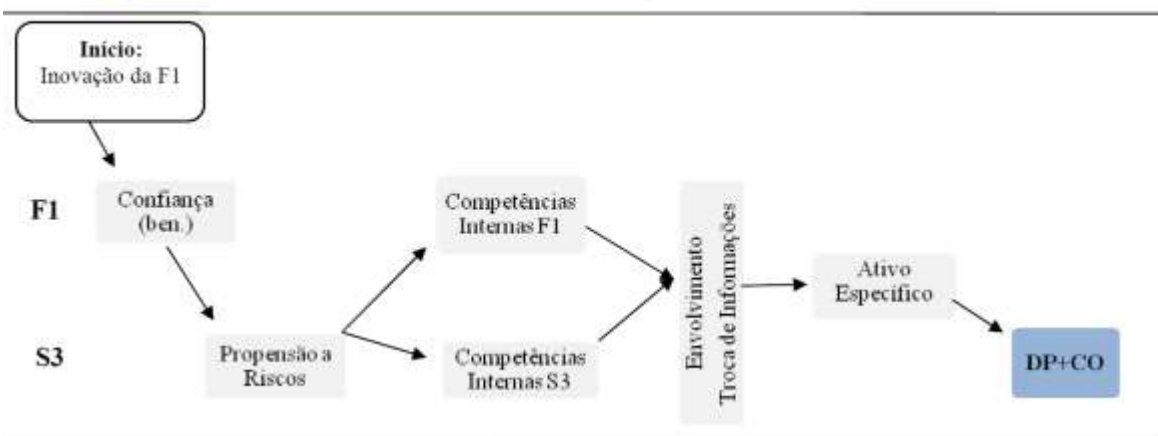
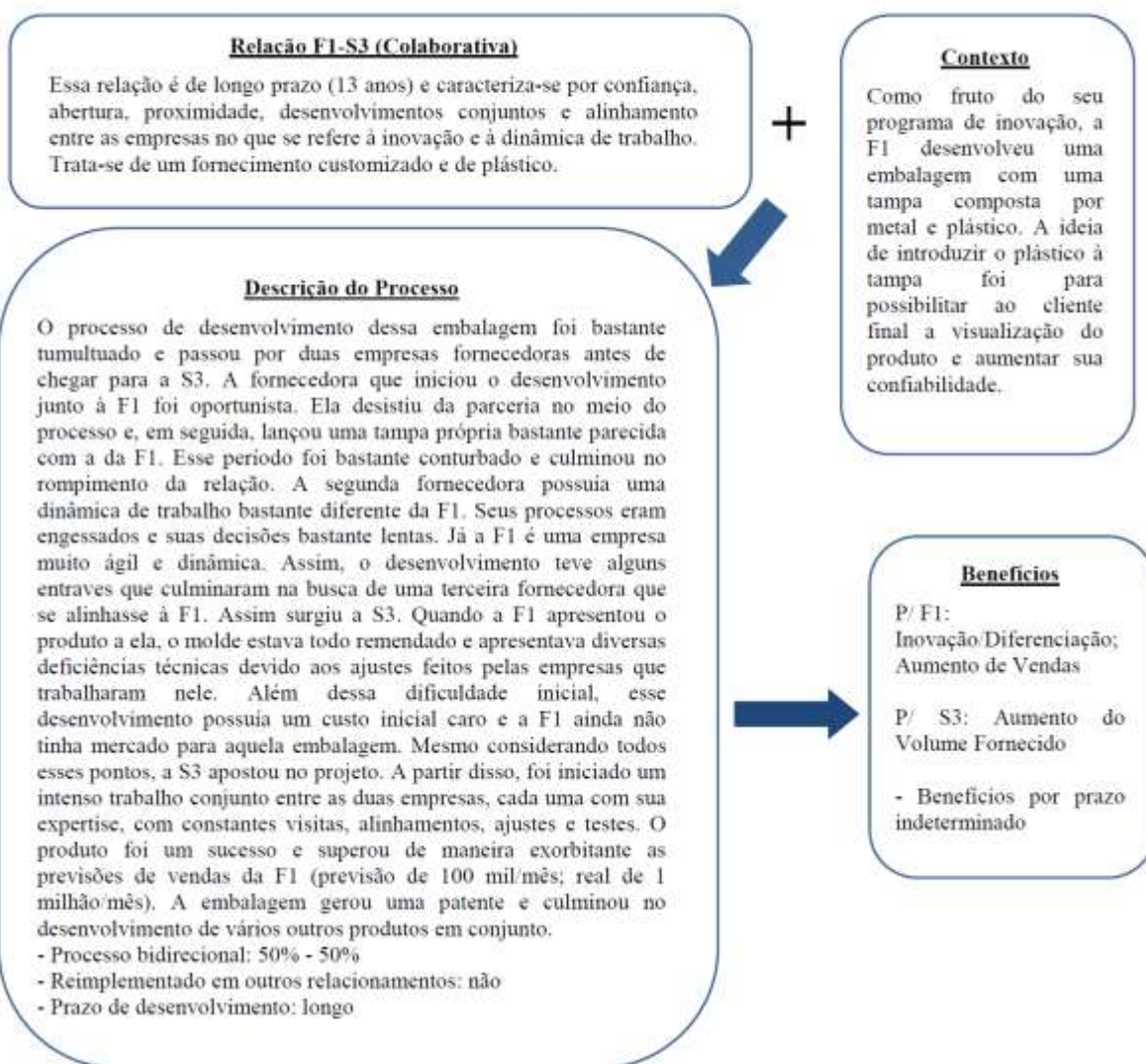
P23 – Operacionalização das Ideias do Projeto Institucional



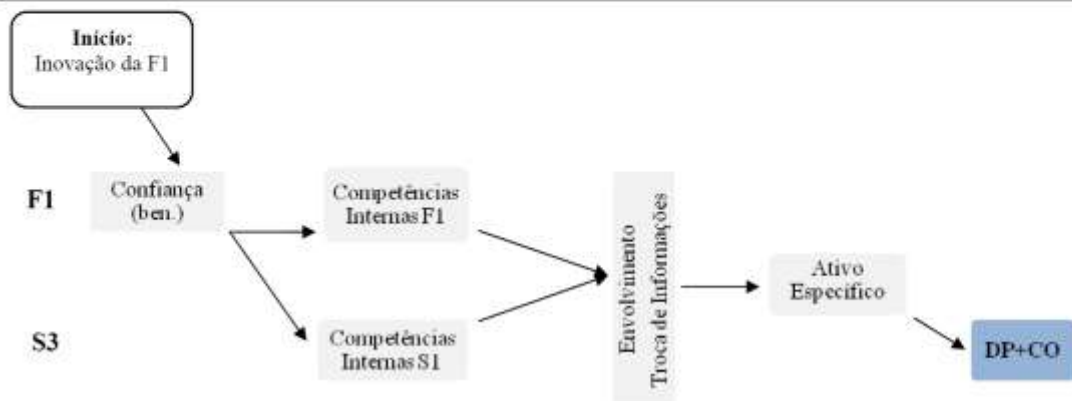
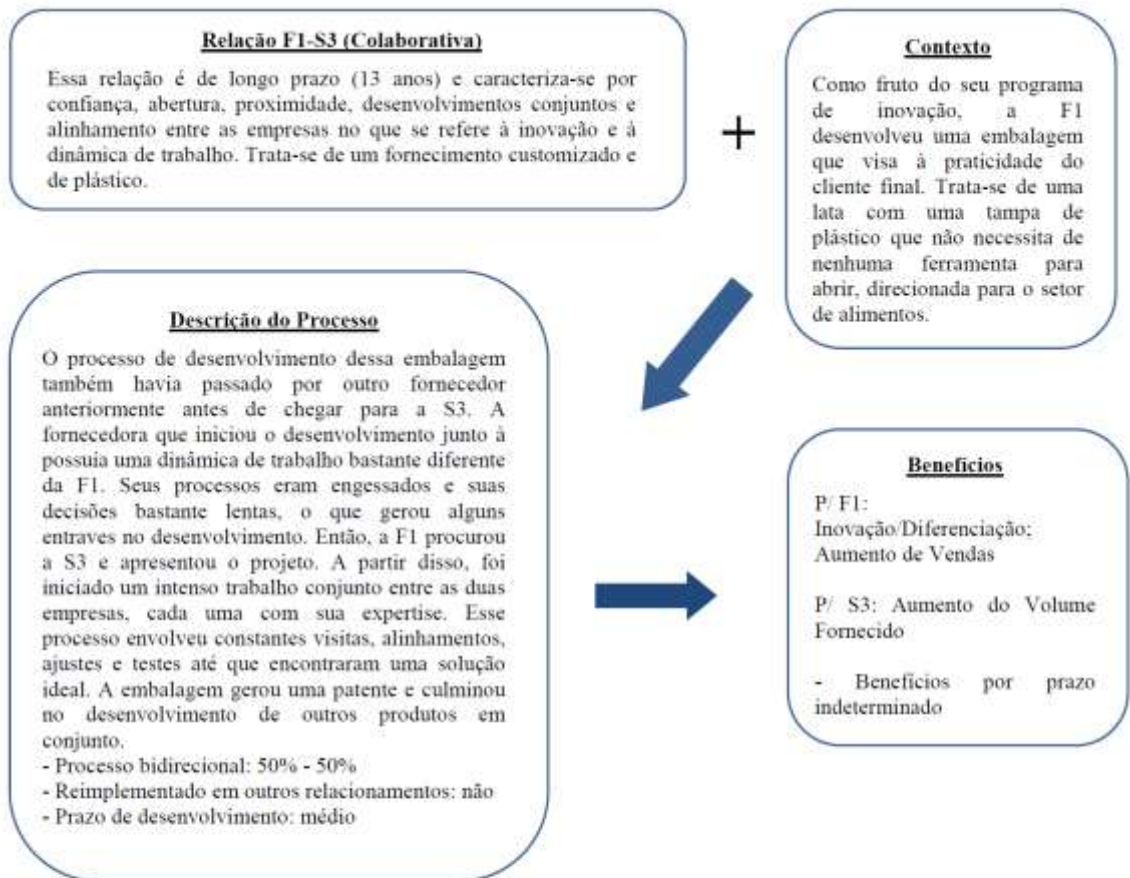
P24 – Máquina que Estabilizou a Produção



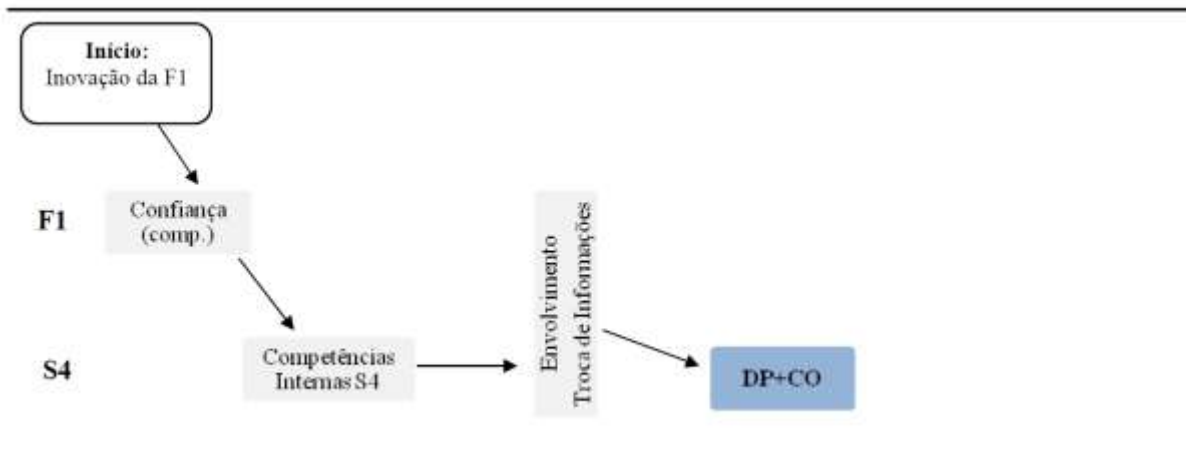
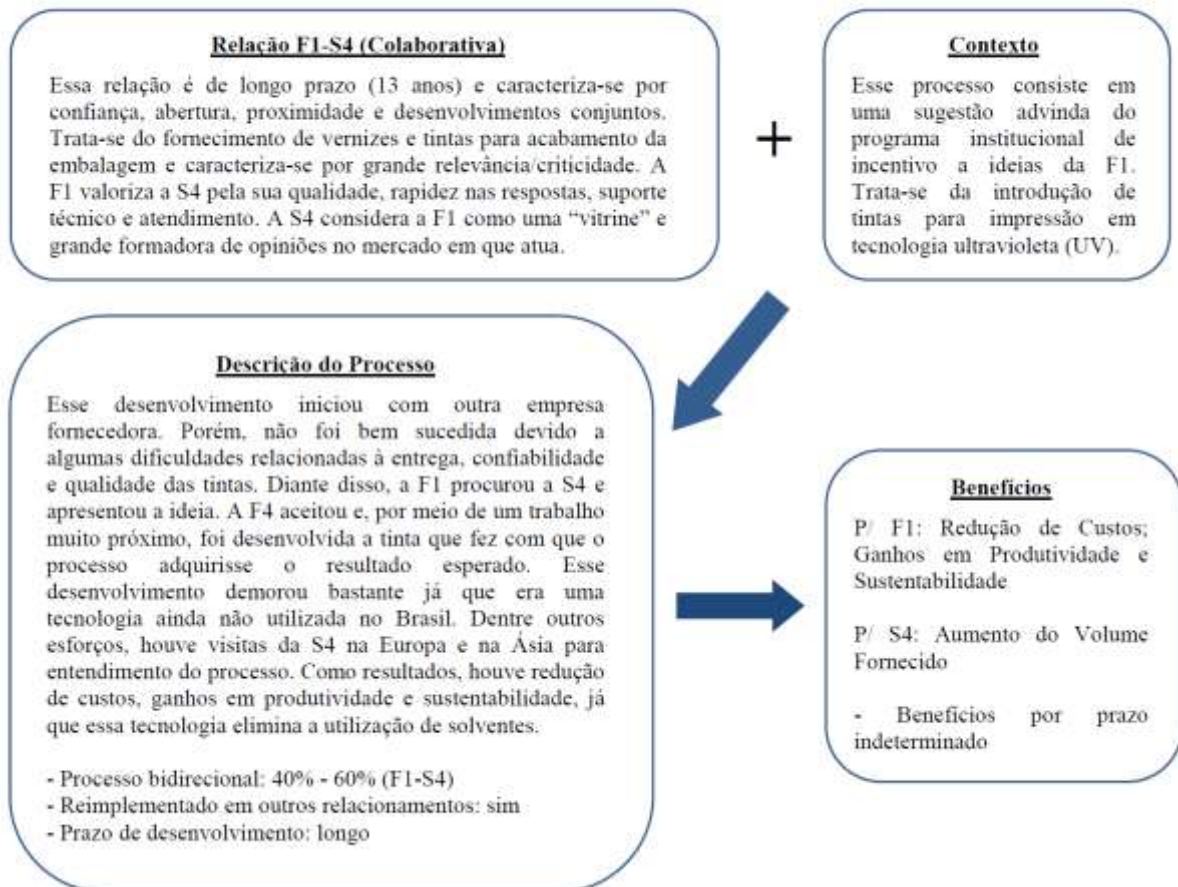
P25 – Desenvolvimento de um Novo Produto



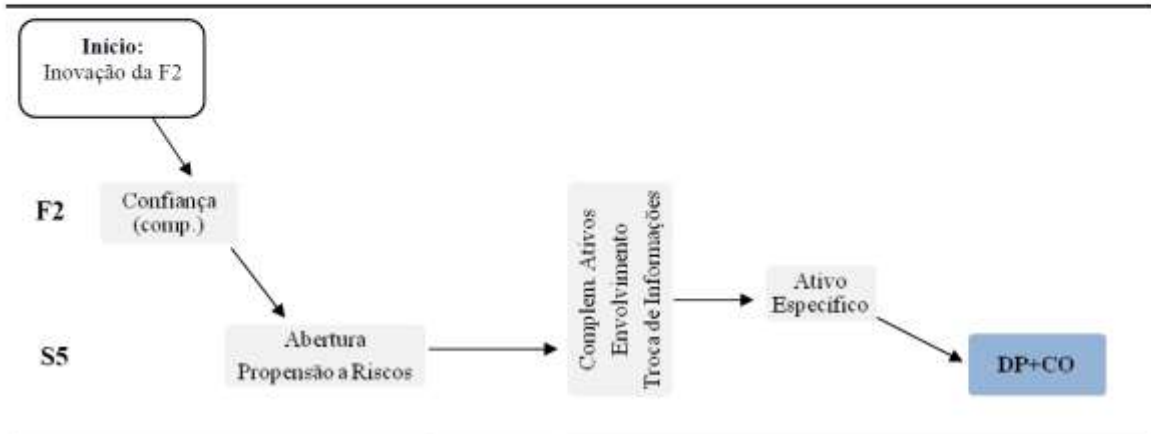
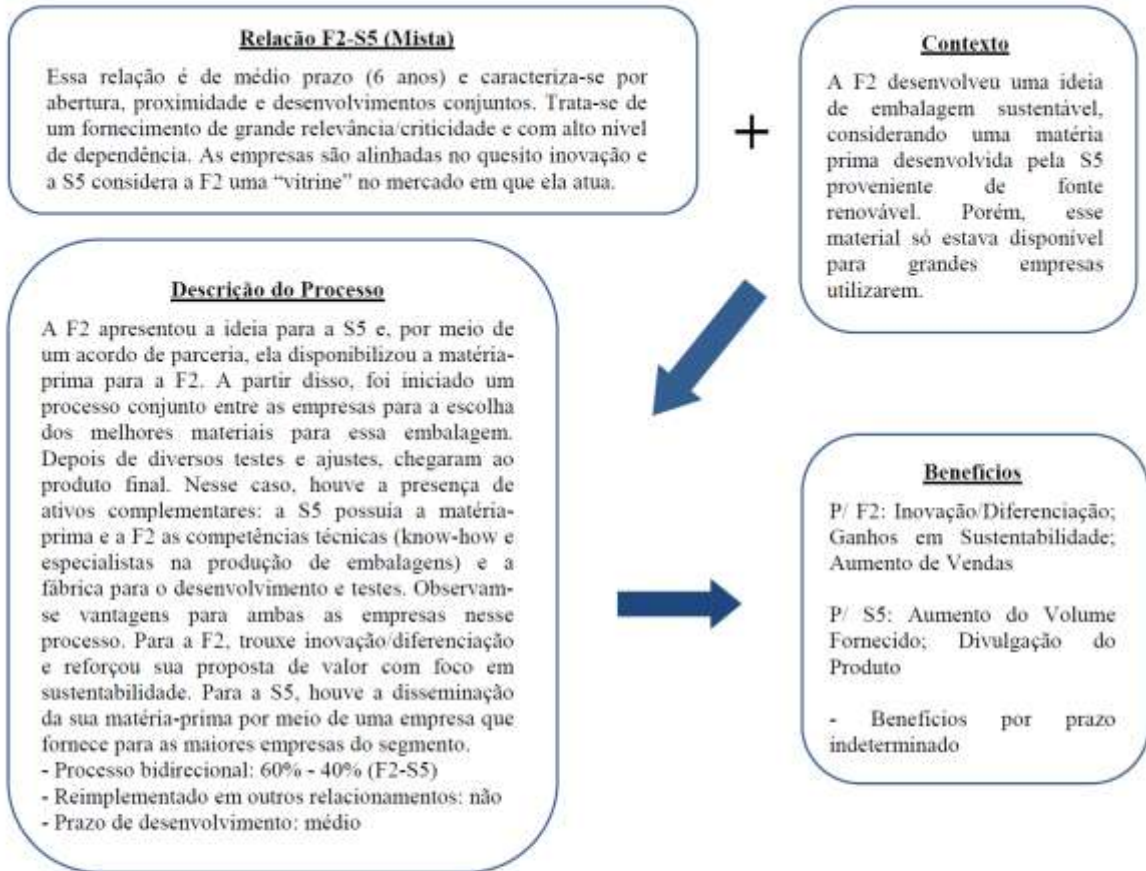
P26 – Desenvolvimento de um Novo Produto



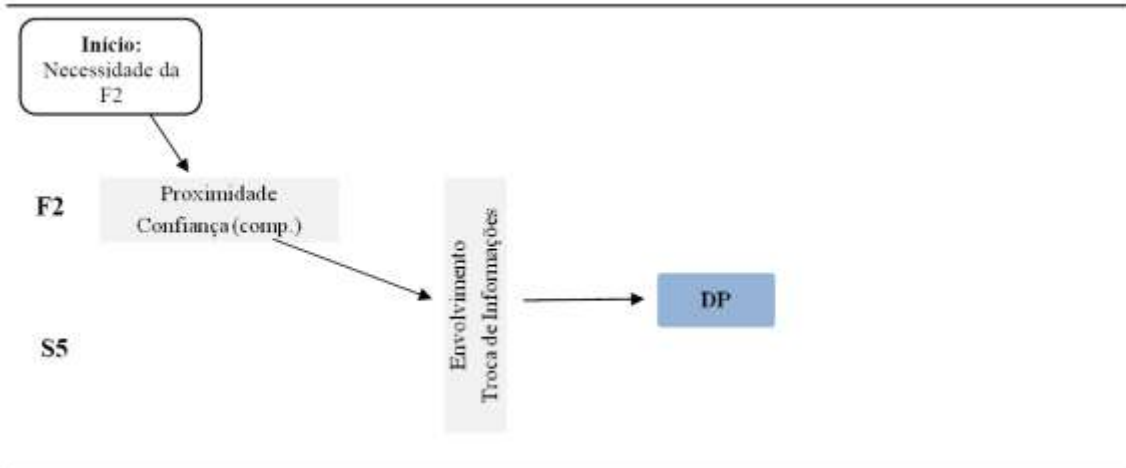
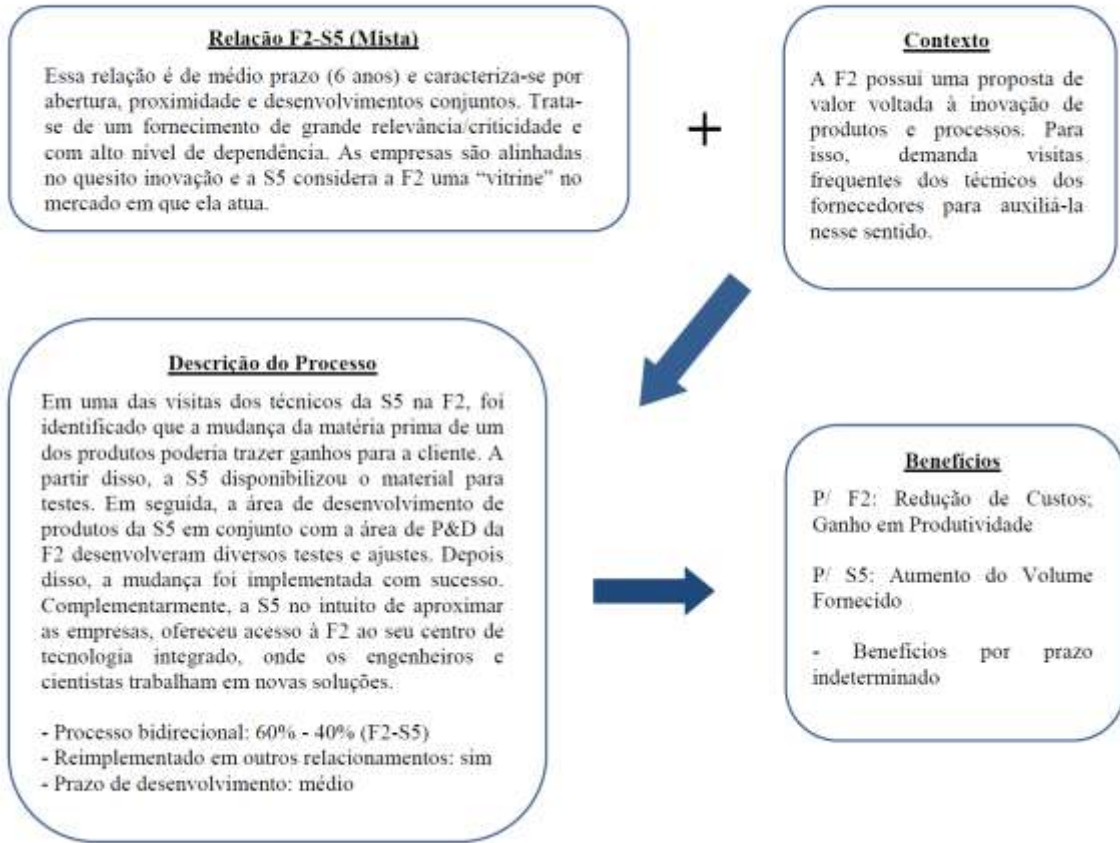
P27 – Inovação em Processo



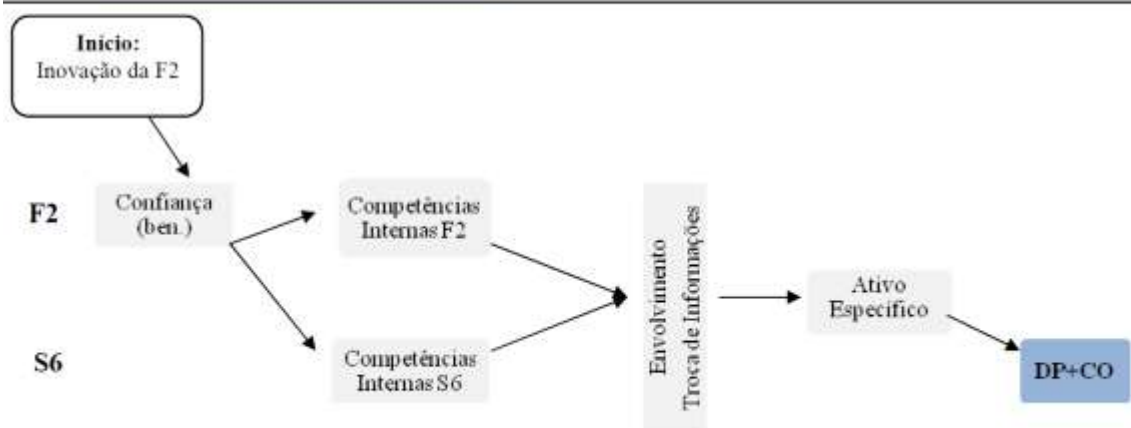
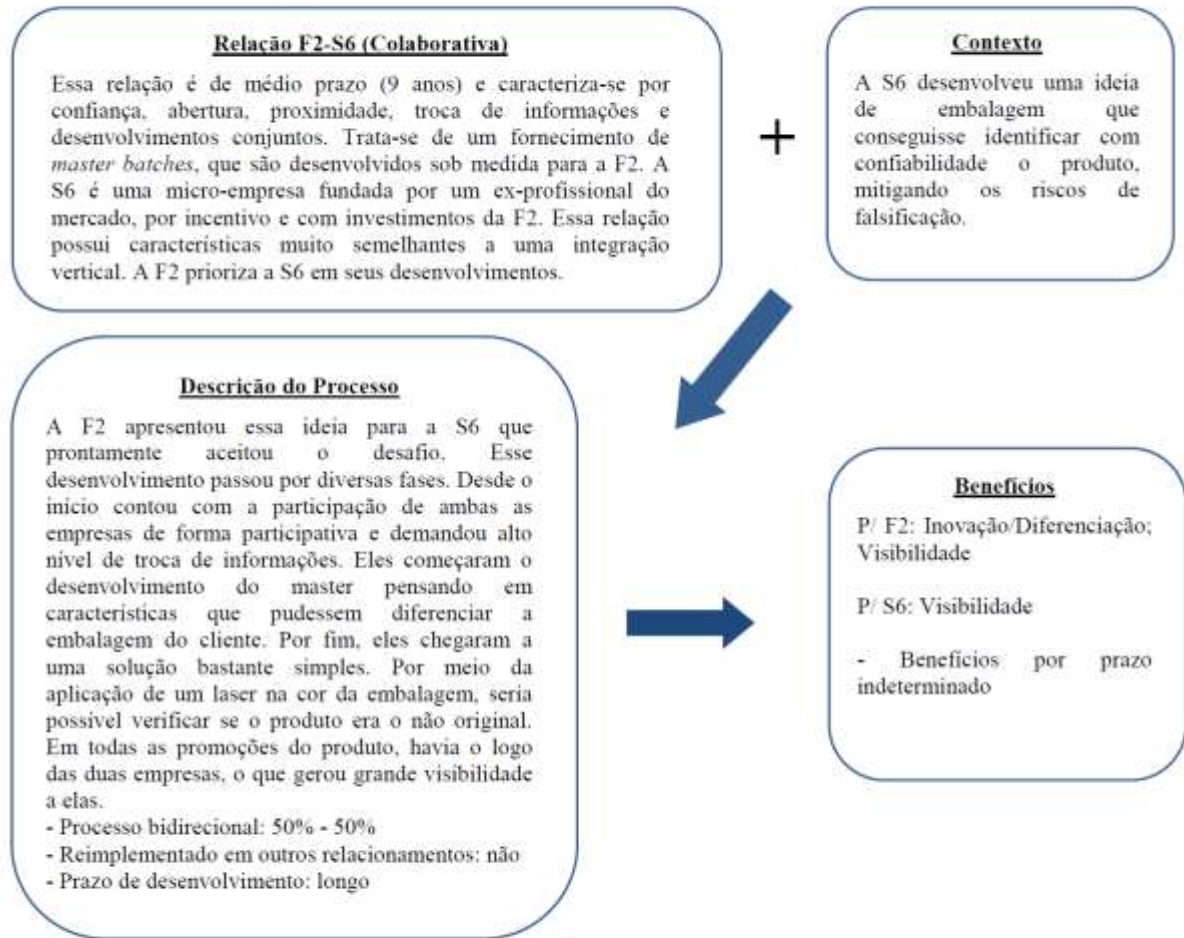
P28 – Desenvolvimento de um Novo Produto



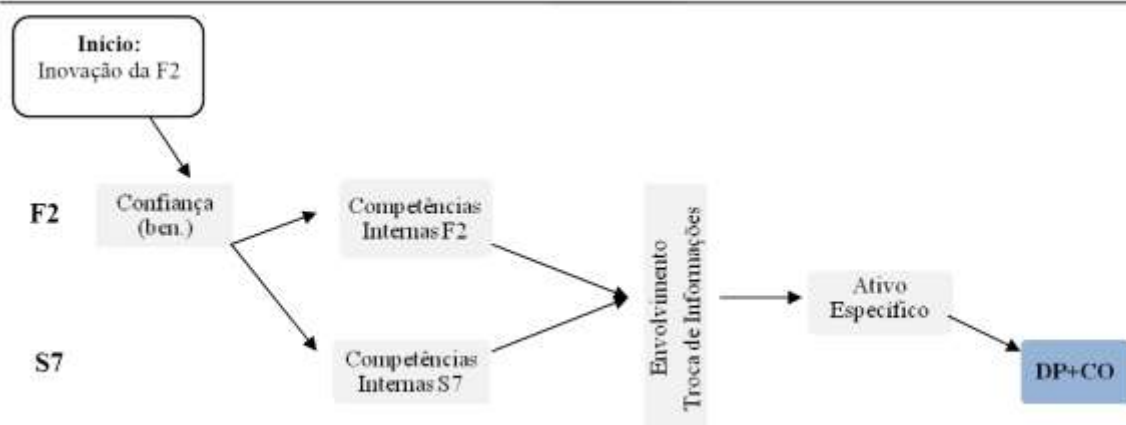
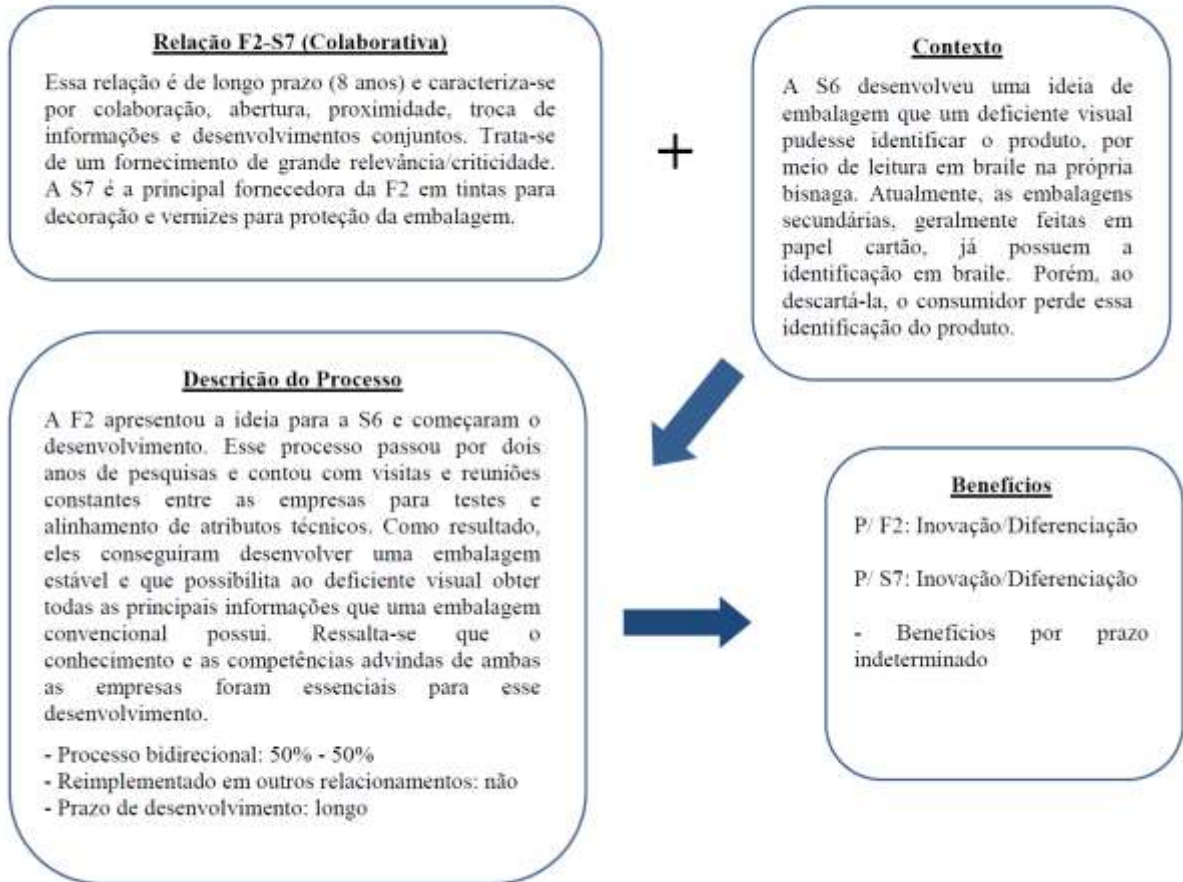
P29 – Melhoria em Processo



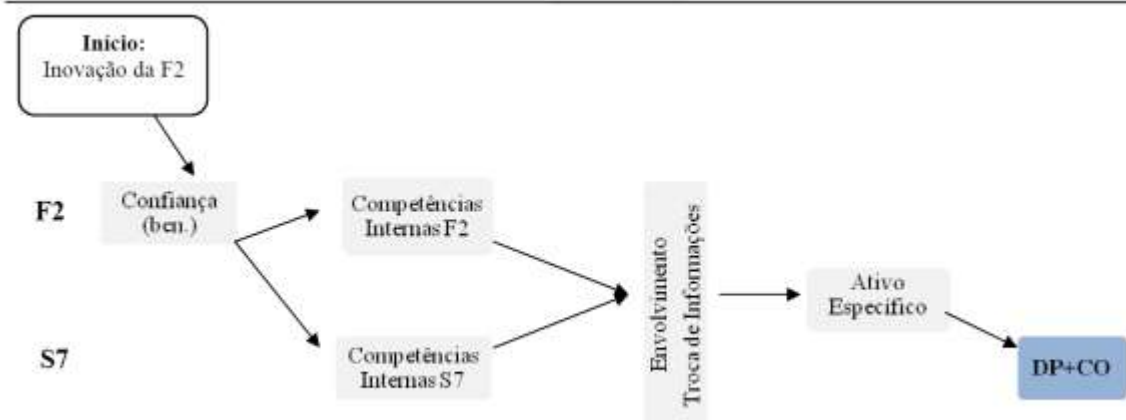
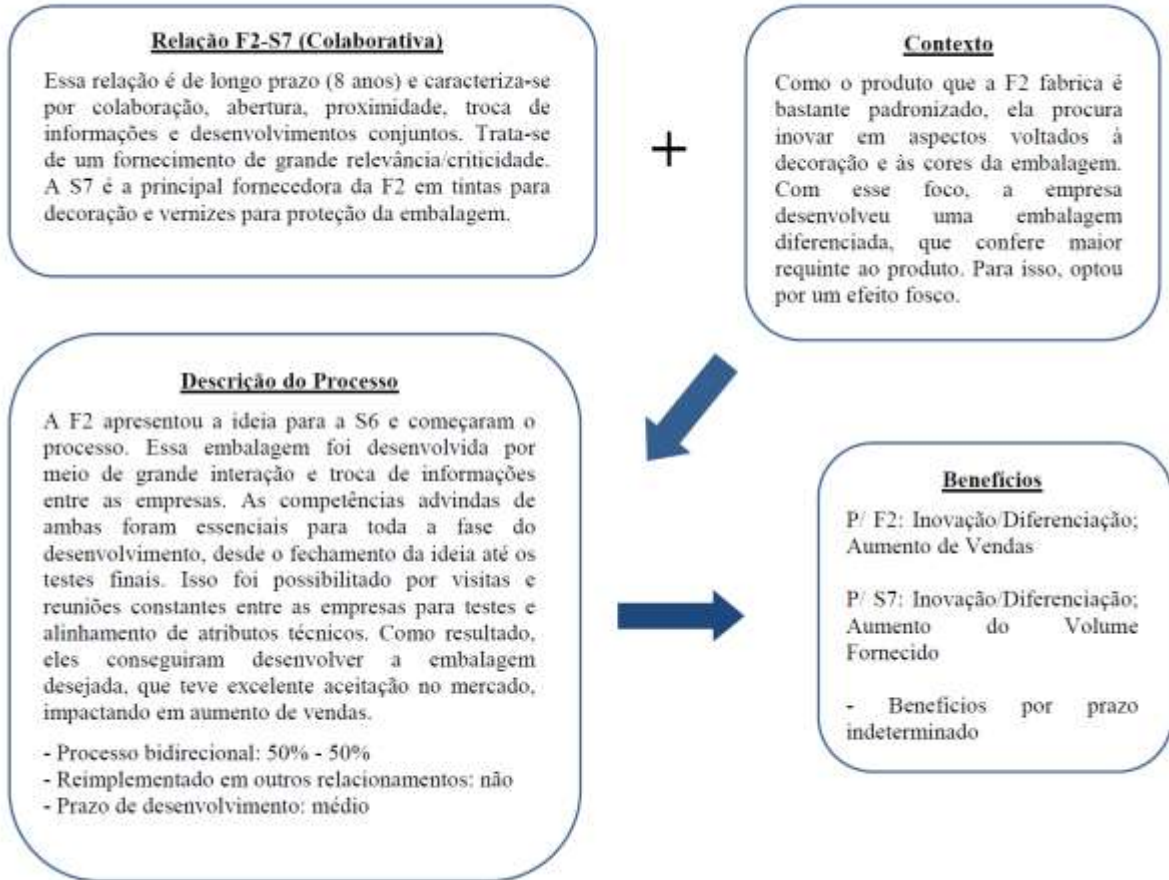
P30 – Desenvolvimento de um Novo Produto



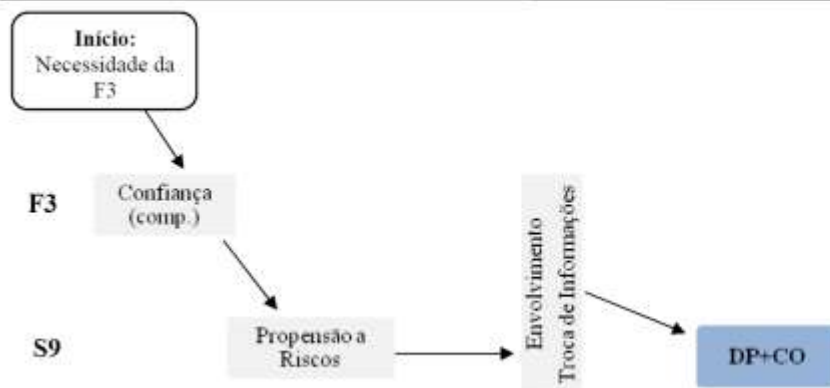
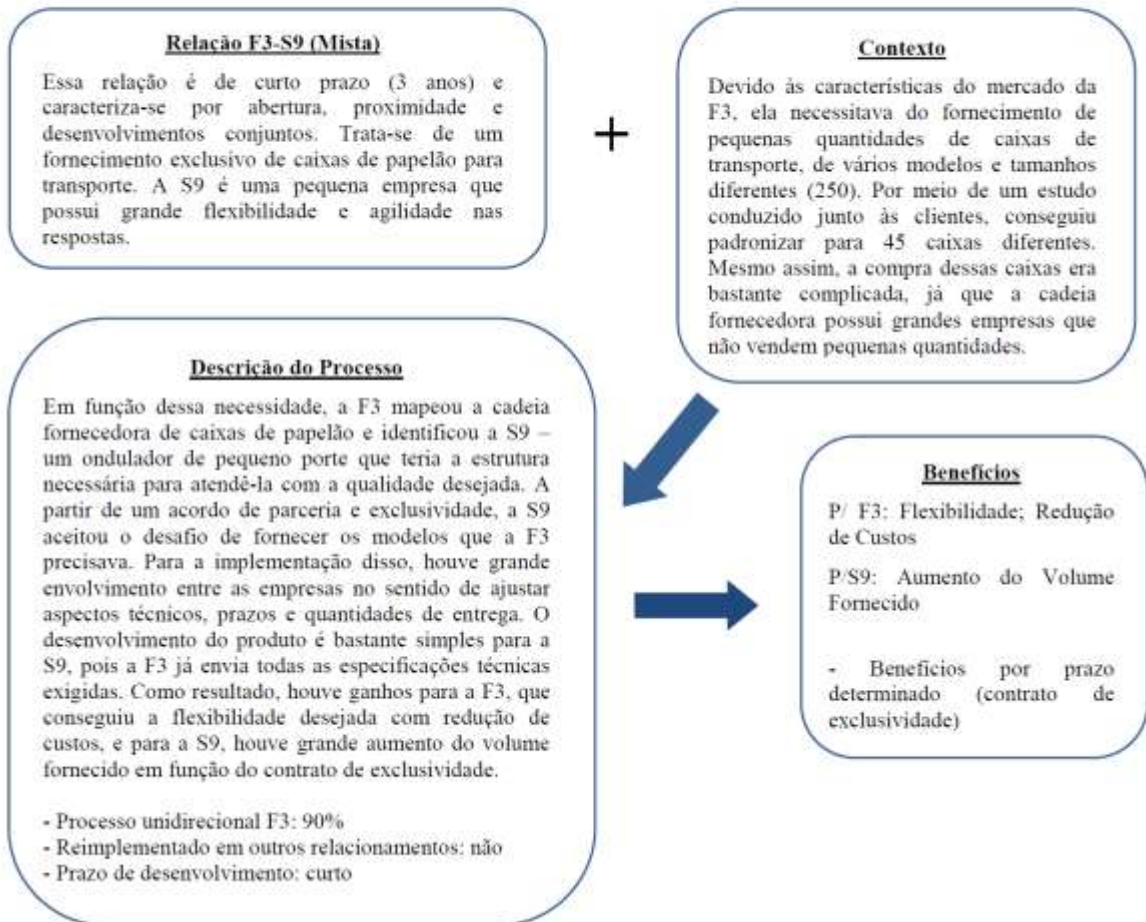
P31 – Desenvolvimento de um Novo Produto



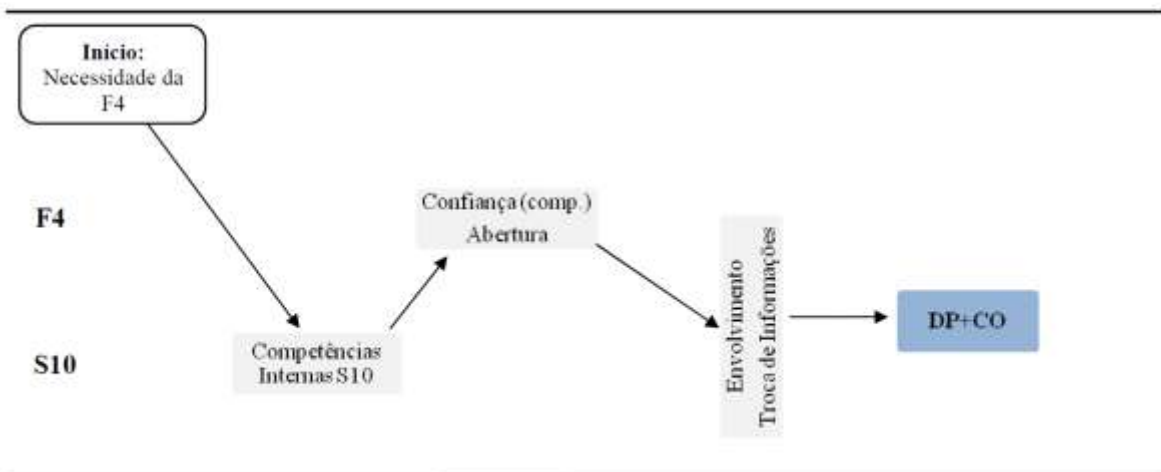
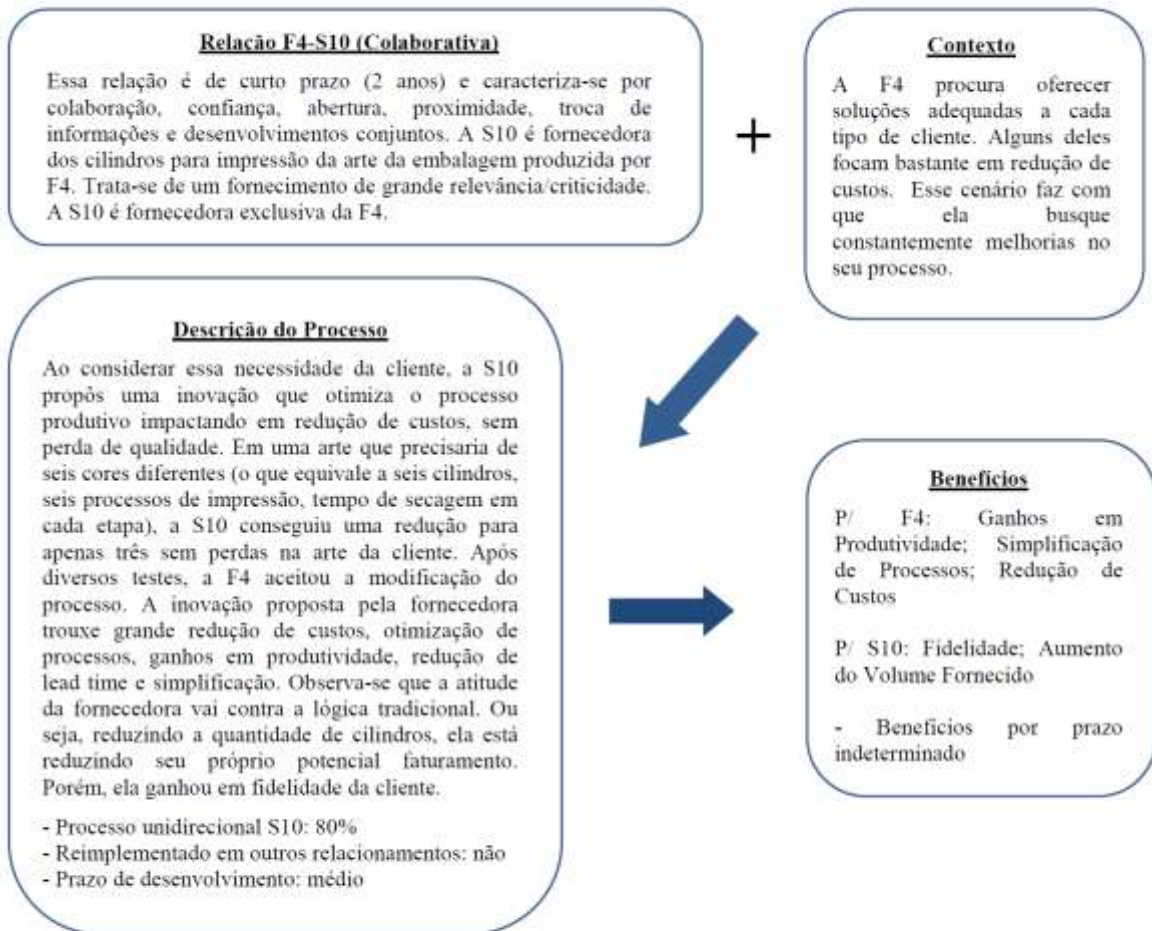
P32 – Desenvolvimento de um Novo Produto



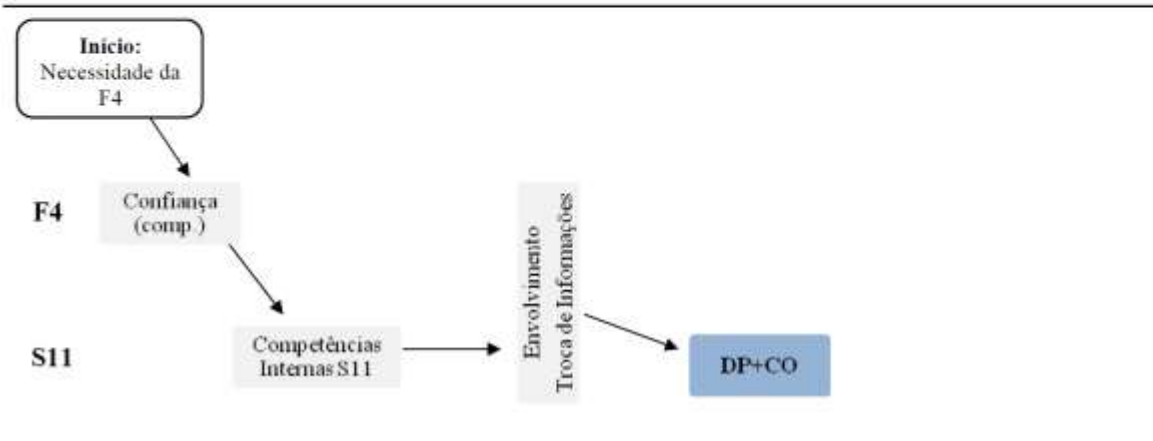
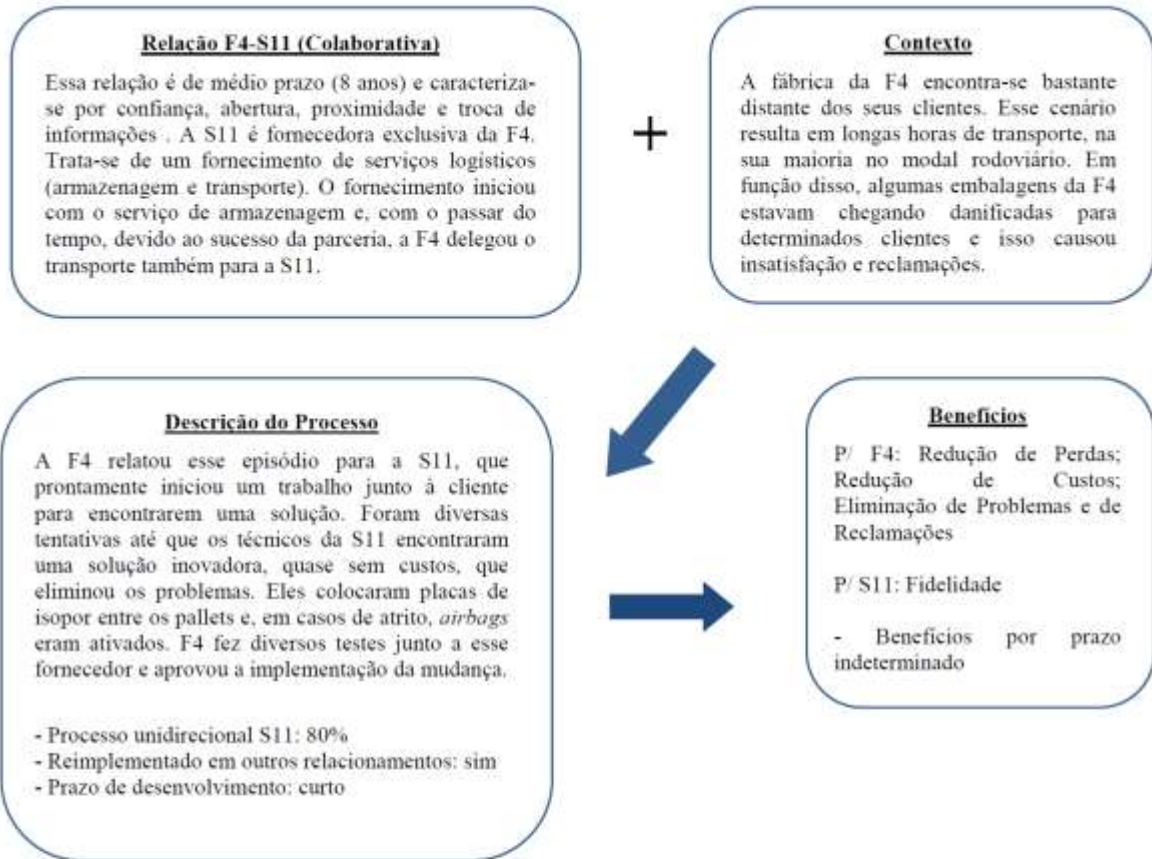
P33 – Desenvolvimento de embalagens de transporte



P34 – Inovação em Processo



P35 – Inovação em Processo



P36 – Inovação em Processo

Relação F4-S11 (Colaborativa)

Essa relação é de médio prazo (8 anos) e caracteriza-se por confiança, abertura, proximidade e troca de informações. A S11 é fornecedora exclusiva da F4. Trata-se de um fornecimento de serviços logísticos (armazenagem e transporte). O fornecimento iniciou com o serviço de armazenagem e, com o passar do tempo, devido ao sucesso da parceria, a F4 delegou o transporte também para a S11.

Contexto

A fábrica da F4 encontra-se bastante distante dos seus clientes. Esse cenário resulta em longas horas de transporte, na sua maioria no modal rodoviário. Em função disso, as tampas de algumas embalagens da F4 estavam chegando danificadas para determinados clientes e isso causou insatisfação e reclamações.

+

Descrição do Processo

A F4 relatou esse episódio para a S11 e juntas iniciaram um trabalho para encontrarem uma solução. Depois de algumas tentativas, os técnicos da S11 encontraram uma solução simples e inovadora que não impactou em custos e eliminou os problemas. Eles colocaram as caixas trançadas no caminhão ao invés de empilhadas. Foram diversos testes feitos até que eles colocaram a metade dos caminhões com caixas trançadas e a outra metade com caixas empilhadas linearmente e verificavam que essa solução resolveria os problemas. A implementação da mudança foi muito bem sucedida.

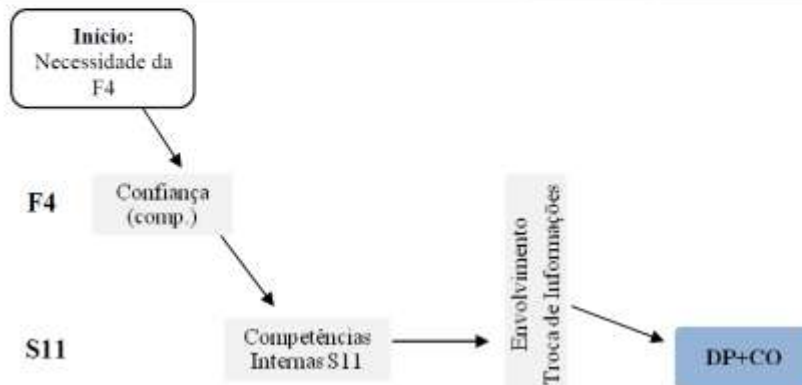
- Processo unidirecional S11: 80%
- Reimplementado em outros relacionamentos: sim
- Prazo de desenvolvimento: curto

Benefícios

P/ F4: Redução de Perdas;
Redução de Custos;
Eliminação de Problemas e de Reclamações

P/ S11: Fidelidade

- Benefícios por prazo indeterminado



P37 – Galpão

