

# RELATÓRIO FINAL

## COMO OS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS ENTRE EMPRESAS

### PODEM CRIAR VALOR?

Aluna: Gimenes , Lígia de Faria (Bolsista de Iniciação Científica, EAESP - FGV)

Orientador: Professor Luiz Artur Ledur Brito (Orientador do Departamento de Gestão de Operações - POI, EAESP - FGV)

#### 1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório objetiva apresentar as atividades desenvolvidas pela aluna Lígia de Faria Pereira Gimenes, sob a orientação do professor Luiz Artur Ledur Brito, durante a vigência da bolsa PIBIC – de 01/08/2011 a 31/07/2012.

Durante esse período, foram realizadas as seguintes atividades: (i) aprofundamento do referencial teórico; (ii) detalhamento da metodologia; (iii) aprofundamento no setor de embalagens; (iv) desenho da pesquisa – aspectos metodológicos; (v) coleta e análise de dados; (vi) desenvolvimento do relatório final.

O estudo sofreu alterações considerando algumas dificuldades encontradas ao longo do processo. A principal dificuldade encontrada refere-se ao processo de aprovação para o desenvolvimento da pesquisa nas empresas. As empresas demoraram bastante para confirmar a participação no estudo, o que gerou atraso na coleta de dados. Outro ponto complicador refere-se à disponibilidade das pessoas nas empresas para receber a equipe de pesquisa. As pessoas que foram entrevistadas ocupam cargos de grande responsabilidade e a agenda é bastante concorrida. Dessa forma, devido à

acessibilidade, foram estudados dois casos: uma empresa fabricante de embalagens e uma empresa cliente. A proposta inicial contemplava duas empresas fabricantes. Apesar da mudança no direcionamento metodológico, os resultados encontrados permitem responder o objetivo de pesquisa proposto inicialmente.

As seções seguintes apresentam e detalham as atividades desenvolvidas.

## 2. INTRODUÇÃO

Os benefícios advindos dos relacionamentos colaborativos com clientes e fornecedores tem sido alvo de interesse dos pesquisadores em Gestão de Operações, já que essas relações possuem o potencial de gerar vantagem competitiva (CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2002; JOHNSTON et al., 2004; TERPEND et al., 2008). Porém, há grande imprecisão no que se refere ao conteúdo e aos mecanismos que geram tais benefícios.

Os indicadores usados são múltiplos e de diferentes naturezas, vide a indefinição em torno do desempenho financeiro. Falta uma estrutura conceitual que integre estes benefícios e permita uma interpretação dos mecanismos que os geram. Efeitos disso são: imprecisão, falta de clareza teórica, ausência de consistência metodológica e resultados potencialmente conflitantes (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009).

Nesse contexto, o presente estudo objetiva identificar e descrever os mecanismos de criação de valor por meio dos relacionamentos colaborativos entre empresas no setor de embalagens brasileiro. O setor foi escolhido devido à grande competitividade e consequente necessidade de se buscar oportunidades de diferenciação. Entende-se que esse contexto pode potencializar a aproximação das empresas, o que pode trazer benefícios que se traduzam em vantagem competitiva. Ademais, esse setor, devido à diversidade de empresas que o constituem, apresenta uma grande riqueza em termos de diferenças entre os relacionamentos interorganizacionais, o que foi importante para analisar o processo de criação de valor.

Apesar de a abordagem teórica dominante para se analisar os relacionamentos entre fornecedores e clientes ser a Teoria dos Custos de Transação (TCT), há limitações no seu uso exclusivo, dado seu foco na minimização de custos e não na geração de valor (ZAJAC; OLSEN, 1993; GOSHAL; MORAN, 1996).

A teoria da Visão Relacional (RV) da Estratégia (DYER; SINGH, 1998) pode oferecer uma abordagem que inclui a contribuição da teoria de custos de transação e a expande para explicar a criação de valor (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007) a partir de recursos relacionais.

A proposta do trabalho vai ao encontro do que é defendido por Terpend et al. (2008). Os autores alertam para o fato de que as pesquisas deveriam identificar os tipos de práticas e as condições em que as empresas adquirem vantagem competitiva, por meio dos relacionamentos entre as empresas e seus clientes, ao invés de focar nos benefícios desses relacionamentos.

O presente estudo torna-se importante, pois contribui para o entendimento do processo de criação de valor e integra a noção de valor criado à visão relacional da estratégia na área de Operações. O melhor entendimento da criação de valor pode ajudar indivíduos, organizações e sociedade avançarem e prosperarem no mundo competitivo (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Nesse sentido, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: “Como os relacionamentos colaborativos entre empresas e seus clientes podem criar valor?”

O relatório está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta os objetivos da pesquisa; a terceira, aborda as principais bases teóricas utilizadas; em seguida, apresenta-se a metodologia. Por fim, são apresentados os resultados e as conclusões do estudo.

### **3. OBJETIVOS DA PESQUISA**

Geral:

Identificar e descrever mecanismos de criação de valor por meio dos relacionamentos colaborativos entre empresas.

Específicos:

- Identificar a presença dos construtos da Visão Relacional (especificidade de ativos; compartilhamento de conhecimento; complementaridade de recursos e governança eficaz) nos relacionamentos das empresas em estudo;

- Descrever os processos pelos quais o valor é criado a partir dos relacionamentos colaborativos, a partir dos construtos propostos pela Visão Relacional e pela Teoria dos Custos de Transação.

### **4. LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **4.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

A geração de benefícios em relacionamentos colaborativos pode ser explicada por algumas teorias, dentre elas, a abordagem dominante é a teoria de custos de transação.

A teoria dos custos de transação tem recebido considerável atenção de pesquisas em varias disciplinas de negócios. Entretanto, essa teoria tem sido limitada às operações e cadeia de suprimentos com o objetivo de facilitar o entendimento e aplicação dos custos de transação na área de pesquisas em gestão de operações.

Dois dos principais construtos da teoria de custos de transação que geram estes custos são vinculadas ao comportamento humano: racionalidade limitada e

oportunismo. A racionalidade limitada refere-se às limitações inerentes aos indivíduos (SIMON, 1957). Em um contexto organizacional, enquanto tomadores de decisões procuram agir racionalmente, eles estão limitados em suas capacidades de receber, estocar, recuperar e comunicar a informação sem erro. Isso limita o grau em que o comportamento racional pode ser conduzido (GROVER; MALHOTRA, 2003). Assim, a racionalidade limitada é um problema ainda maior em condições de incerteza.

O oportunismo indica que pessoas envolvidas em relações de troca podem tirar proveito desta situação, em benefício de si próprias. Na teoria dos custos de transação, a existência do oportunismo dá origem aos custos de transação, causados por comportamentos fraudulentos, mentiras, violação de acordos ou contratos, entre outros.

Em suma, suposições de racionalidade limitada e oportunismo são facetas distintas da teoria dos custos de transação, e em conjunto, dão origem aos custos de transação.

Outros construtos relevantes da teoria são : especificidade de ativos, incerteza e mecanismos de governança. A especificidade de ativos representa os ativos que possuem um pequeno ou nenhum valor fora da relação de troca, ou seja, são produzidos exclusivamente para determinada empresa. A incerteza representa mudanças imprevisíveis em circunstâncias que norteiam a transação.

Os mercados e as hierarquias representam mecanismos de governança no seu mais puro modo. Cada um possui diferentes mecanismos de coordenação de materiais e serviços por meio de passos na cadeia de valor ( MALONE et al.,1987).

Porém, a Teoria dos Custos de Transação considera apenas parte do fenômeno focando-se na redução de custos e não na criação de valor, além de apresentar outras limitações como: negligenciar a interdependência entre os parceiros nas transações, enfatizar excessivamente a análise estrutural dos relacionamentos em

detrimento de aspectos importantes do processo, considerar o modelo de comportamento oportunista e objetivos econômicos das empresas como igualitários (ZAJAC; OLSEN, 1993; GOSHAL; MORAN, 1996).

O uso da visão relacional da estratégia (DYER; SINGH, 1998) pode oferecer uma abordagem que inclui a contribuição da teoria de custos de transação e a expande para explicar a criação de valor a partir de recursos relacionais.

Dyer e Singh (1998) demonstram que um par ou uma rede de firmas pode desenvolver relacionamentos colaborativos que resultem em vantagem competitiva. O retorno gerado no relacionamento (relational rents), por meio das contribuições de cada firma envolvida, não poderia ser gerado pelas empresas isoladamente. Isso pode ser entendido como o valor da transação, em contraponto aos custos da transação, que leva ao alto desempenho conjunto e ganhos mútuos a partir da colaboração (ZAJAC; OLSEN, 1993; DYER, 1997).

Dyer e Singh (1998) apresentam quatro fontes dos retornos gerados nos relacionamentos: especialização de ativos; rotinas de compartilhamento de conhecimento; recursos e capacidades complementares e governança eficaz. Os autores defendem a idéia que os retornos gerados a partir dos relacionamentos ocorrem por meio de parcerias que, sinergeticamente, combinem, troquem ou invistam em ativos específicos, conhecimento, capacidades e que desenvolvam mecanismos de governança efetiva.

A visão relacional sugere que os recursos críticos de uma empresa podem abranger seus limites e podem ser integrados em recursos e rotinas interfirmas. Uma unidade cada vez mais importante de análise para entender vantagem competitiva é o relacionamento entre empresas e seus clientes, por meio da indentificação de quatro fontes potenciais de vantagem competitiva interorganizacionais: especificidade de

ativos, compartilhamento de conhecimentos, complementaridade de ativos, e governança eficaz (DYER; SINGH, 1998).

De acordo com Amit e Schoemaker, a especificidade de ativos é por natureza, empresas que fazem algum produto especializado ou exclusivo com o objetivo de criar vantagem competitiva. Uma empresa pode procurar vantagens por meio da criação de ativos os quais são especializados de maneira conjunta com os ativos compartilhados (KLEIN, CRAWFORD, & ALCHIAN, 1978; TEECE, 1987). Assim, ganhos produtivos na cadeia de valor são possíveis quando empresas investem em transações específicas (PERRY, 1989; WILLIAMSON, 1985).

O compartilhamento de conhecimentos, de acordo com os achados de vários estudos, é essencial para o sucesso competitivo, visto que as organizações geralmente aprendem mais por meio da colaboração com outras empresas (LEVINSON; ASAHI, 1996; MARCH; SIMON, 1958; POWELL et al., 1996). Segundo Von Hippel, em uma rede de produção, a transferência de conhecimentos superiores entre usuários, fornecedores e fabricantes, pode ser capaz de inovar outras redes de produção da empresa com menor necessidade de compartilhamento efetivo de conhecimentos.

Outra maneira que empresas conjuntamente podem gerar vantagem competitiva, é por meio do compartilhamento de ativos. Ativos complementares são definidos como recursos distintos de diferentes empresas, mas em conjunto criam mais vantagem competitiva que separadamente.

Por fim, a governança eficaz, tem um papel significativo no relacionamento interfirmas, pois influencia tanto nos custos de transação, como na disposição das empresas em tomar iniciativas as quais, em conjunto, criem valor. Embora a aliança entre empresas possa criar vantagem competitiva por meio de ativos específicos, o seu incentivo para fazer investimentos especializados é contemplado pelo fato de que

quanto mais especializado um recurso se torna, menor o seu valor em usos alternativos. O valor contingente de um recurso especializado coloca seu investidor em um maior risco de oportunismo se comparado com investidores de recursos menos especializados (KLEIN et al., 1978). O principal objetivo de investidores é escolher a estrutura de governança (salvaguarda) que minimiza custos de transação com o intuito de aumentar a eficiência (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1985).

Assim, o principal aspecto abordado pela teoria da visão relacional é o desenvolvimento de relacionamentos entre empresas que criem vantagens competitivas sustentáveis.

#### **4.2 CRIAÇÃO DE VALOR**

O uso do conceito de criação de valor, base da recente definição de vantagem competitiva na área de estratégia, oferece uma solução integrativa e conceitualmente sólida para interpretar o processo de criação de benefícios a partir dos relacionamentos. A vantagem competitiva captura os efeitos positivos dos relacionamentos colaborativos de forma ampla, pois o conceito de valor criado cobre as interfaces e identifica o valor criado e eventualmente não apropriado pela empresa focal, mas sim pelas empresas com as quais ela se relaciona (clientes). (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Operacionalmente, a criação de valor pode ser definida como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor de uma firma e a máxima disposição a pagar do seu cliente (Figura 1). Sob essa ótica, a criação de valor se estende a toda a cadeia produtiva. O valor criado, posteriormente, é distribuído entre os envolvidos (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996).

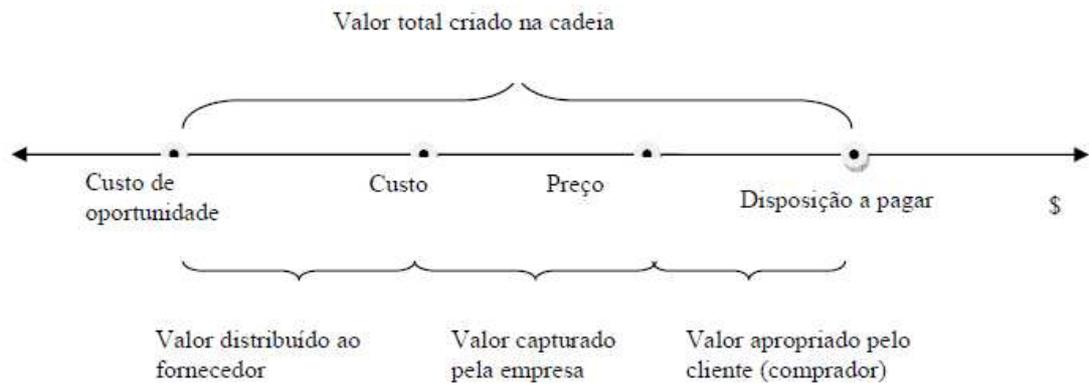


Figura1: Criação e apropriação de valor

Fonte: Brandenburger; Stuart Jr., 1996 (tradução própria)

A distribuição do valor, por sua vez, remete à concepção de apropriação de valor. Lepak, Smith e Taylor (2007) abordam o processo de criação e apropriação de valor como processos separados, no nível individual, da organização e da sociedade. Nesse contexto, a empresa focal apropria apenas parte do valor que gera. Isso permite que seus clientes também se beneficiem do valor gerado. A distribuição do valor criado, dentro desta visão conceitual é um tema recente e pouco explorado na área de Operações (CROOK; COMBS, 2007).

Os componentes do conceito de valor – o custo de oportunidade e a disposição a pagar – são ainda subjetivos e merecem análise (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). O custo de oportunidade pode ser resultado do processo de barganha sobre o valor já criado ou a expectativa de valor no futuro. A disposição a pagar depende da percepção do cliente, em que tanto características particulares de cada cliente como experiências passadas de compra e uso influenciarão seu julgamento (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Assim, o processo de criação de valor torna-se complexo por sua natureza subjetiva e por envolver vários níveis de análise (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

No Brasil, os trabalhos sobre relacionamentos colaborativos abordam diversas temáticas. Os autores, em geral, tratam desde assuntos como coordenação logística, parcerias, cooperação e confiança (CLARO; CLARO, 2004; RODRIGUES; SELLITTO, 2008; VIEIRA; YOSHIKAWA; LUSTOSA; 2010) a poder, dominação e relações de dependência (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009). Há também a presença de trabalhos 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; LEITE; LOPES; SILVA, 2009).

Devido à subjetividade e à importância do tema criação de valor para a competitividade das empresas e sua incipiência nas pesquisas brasileiras, no que se refere à integração com a visão relacional, tornam-se necessários estudos no campo de Operações que se dediquem a entender melhor os mecanismos que envolvem esse processo.

## **5. METODOLOGIA**

Por meio de uma abordagem qualitativa, essa pesquisa assume caráter descritivo, já que objetiva descrever maneiras de criar valor por meio dos relacionamentos colaborativos, a partir da descrição da prática vivenciada pelo setor de embalagens brasileiro.

O motivo da escolha do setor refere-se à continuidade da análise dos relacionamentos no setor de embalagens brasileiro e o processo de criação de valor iniciada por Hashiba (2008). Segundo a autora, o setor é caracterizado por alta competitividade, marcado pela presença de grande concorrência, onde oportunidades de

diferenciação são críticas para sobrevivência das empresas (HASHIBA, 2008). Esse contexto pode impulsionar fortemente o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos entre empresas a fim de obter vantagem competitiva. Outro fator que impulsionou a escolha do setor refere-se à experiência profissional e ao contato do orientador, fundamental para o acesso às empresas.

Quanto ao delineamento, o presente estudo classifica-se como estudo de casos (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002; YIN, 2002). Foram estudados dois casos – uma cliente e uma empresa fabricante de embalagens.

Para identificar e analisar os casos, foram consideradas os construtos da Relational View: especificidade de ativos; rotinas de compartilhamento de conhecimento; recursos e capacidades complementares e governança eficaz (DYER; SINGH, 1998). A definição das organizações foi feita com a ajuda de especialistas do setor.

Neste trabalho, procurou-se obter evidências em fontes de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio das informações constantes nos sites institucionais das empresas e da ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com as empresas e com especialistas do setor de embalagens.

A Figura 2 apresenta o diagrama básico da cadeia do setor de embalagens proposta por Hashiba (2008).

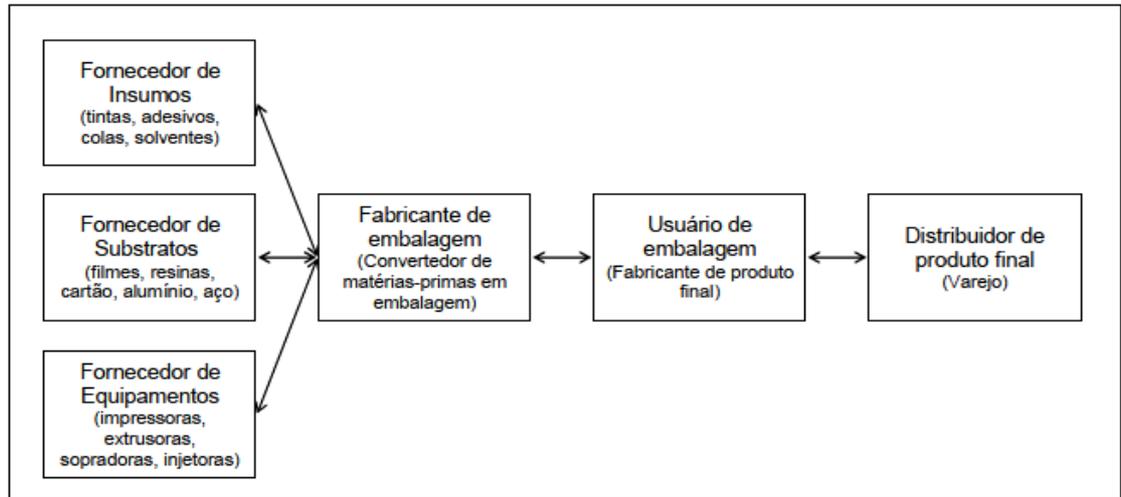


Figura 2: Diagrama básico da cadeia de demanda/suprimento de embalagens

Fonte: Hashiba, 2008

Nas empresas, os indivíduos participantes do estudo foram selecionados de acordo com sua experiência profissional, atuação direta nos relacionamentos empresariais e por sua acessibilidade. Assim, foram entrevistados consultores, membros de associação e profissionais responsáveis diretamente pelas áreas de suprimentos e vendas nas empresas.

As entrevistas foram baseadas na revisão da literatura relacionada e tiveram conteúdos específicos (Anexo 1) para cada fonte de entrevistados – empresas e especialistas do setor. Foram entrevistadas 10 pessoas e as entrevistas tiveram duração média de 40 minutos.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), por meio de uma grade aberta.

Este estudo é focado no relacionamento colaborativo entre empresas no setor de embalagens. Assim, a unidade de análise é a dade.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesse momento, vale retomar os objetivos específicos propostos por esse estudo:

(i) identificar a presença dos construtos da Visão Relacional (especificidade de ativos; compartilhamento de conhecimento; complementaridade de recursos e governança eficaz) nos relacionamentos das empresas em estudos; e (ii) descrever os processos pelos quais o valor é criado a partir dos relacionamentos colaborativos.

Para atender esses objetivos, primeiramente, será apresentada a visão dos especialistas quanto ao processo de criação de valor por meio dos relacionamentos no setor de embalagens. Em seguida, serão descritos os processos de criação de valor de cada empresa em estudo separadamente. Por fim, será apresentada uma análise comparativa das duas empresas, baseada nos construtos da Visão Relacional.

### **6.1 O SETOR DE EMBALAGENS BRASILEIRO**

Essa seção se dedica a apresentar o setor de embalagens brasileiro, a partir dos dados constantes no site da ABRE – Associação Brasileira de Embalagens.

A partir dos anos 70, a indústria brasileira de embalagem vem acompanhando as tendências mundiais produzindo embalagens com características especiais como por exemplo, o uso em fornos de microondas, tampas removíveis manualmente, proteção contra luz e calor e evidência de violação.

Embora se fale indistintamente sobre embalagens, a matéria-prima utilizada na sua fabricação é um elemento individualizador. Matérias-primas definem tecnologias, custos, estruturas de mercado, finalidade de uso, entre outros. As principais matérias

primas utilizadas na fabricação de embalagem são: vidro, metal, madeira, papel, papelão e plásticos.

### **Análise econômica do setor**

O estudo macroeconômico da indústria brasileira de embalagem realizado pelo IBRE (Instituto Brasileiro de Economia) / FGV (Fundação Getúlio Vargas) para a ABRE demonstra que apesar de um resultado positivo, principalmente no primeiro trimestre, houve uma queda da produção em relação ao ano de 2010. Entretanto, o mercado já aguardava o arrefecimento da produção, haja vista que o ano de comparação (2010) foi um período de crescimento atípico, por se tratar de um ano de recuperação dos efeitos da crise de 2008/2009.

De acordo com o estudo, os fabricantes nacionais de embalagens registraram receitas líquidas de vendas de R\$ 43,7 bilhões em 2011, superando os R\$ 40,6 bilhões gerados em 2010.

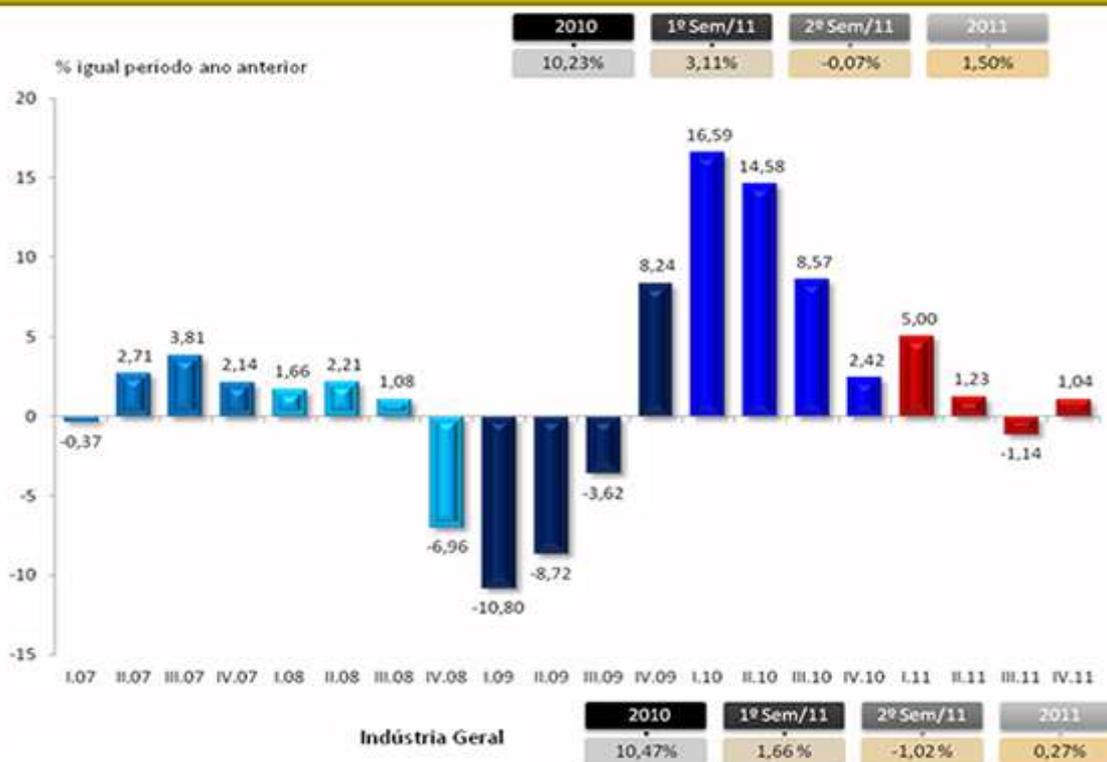
A receita líquida de vendas em 2012 deverá atingir R\$ 46 bilhões e a produção da indústria de embalagem deverá crescer 1,6% neste ano, avanço semelhante ao registrado no ano de 2011, quando o setor obteve incremento na produção de 1,5% (Tabela 1).

Ano	Receita Líquida de Vendas	Valor Bruto da Produção
2005	29,5	29,1
2006	31,3	30,9
2007	33,2	32,9
2008	35,2	34,4
2009	35,1	33,8
2010*	40,6	39,2
2011*	43,7	42,1

Empresas com 30 empregados ou mais  
 \*Dados estimados  
 Tabela 1: Faturamento da indústria de embalagem  
 (em bilhões de R\$)  
 Fonte: IBGE / Pesquisa Industrial Anual (PIA) – Empresa (2009)  
 Elaboração: FGV

Em relação à produção física da indústria de embalagem em 2011 cresceu 1,50%, contra um crescimento de 0,27% da indústria geral no mesmo período, como pode ser visto na Figura 3:

# PRODUÇÃO FÍSICA



Nota: Em relação a igual trimestre do ano anterior  
 Figura 3: Produção Física  
 Fonte: IBGE  
 Elaboração: FGV

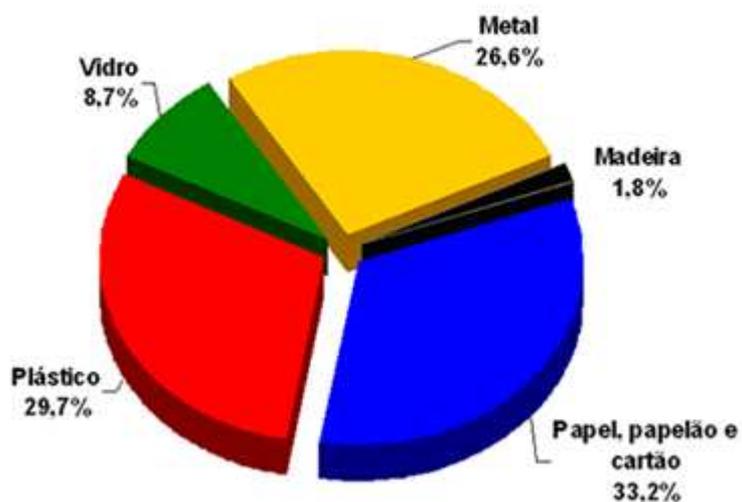
No primeiro semestre de 2011 o setor se manteve em crescimento, registrando um aumento de 3,11% em relação ao mesmo período de 2010. No segundo semestre, no entanto, o ritmo diminuiu e a produção apresentou retração de 0,07% se comparada ao mesmo período do ano anterior.

Na análise por setor, a produção física de vidro, madeira, papel/papelão/cartão e metal demonstrou crescimento, com desempenho maior do segmento de vidro que registrou alta de 6,43%, seguido por embalagens de madeira com expansão de 4,18%, papel/papelão/cartão com aumento de 2,91% e metal com incremento de 2,42%. Já o setor de plásticos recuou 2,67%, na comparação com o ano anterior (Tabela 2).

	Peso	2010	2011
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>10,23</b>	<b>1,50</b>
Madeira	1,80	24,45	4,18
Papel, papelão e cartão	33,20	7,24	2,91
Plástico	29,70	7,14	-2,67
Vidro	8,70	14,00	6,43
Metal	26,60	16,26	2,42

Peso: Valor médio da produção 98-00  
Tabela 2: % em relação ao ano anterior  
Fonte: IBGE  
Elaboração: FGV

## PRODUÇÃO FÍSICA



Participação de cada segmento na indústria de embalagem.  
Figura 4: Produção Física  
Fonte: IBGE

Conforme Tabela 3, as principais indústrias usuárias de embalagem apresentaram uma retração no total de embalagens utilizadas no ano de 2011 em comparação com o ano de

2010, com exceção da indústria de fumo e farmacêutica que tiveram, respectivamente, um crescimento de 13,39% e 1,24%.

## PRINCIPAIS INDÚSTRIAS USUÁRIAS – BENS DE CONSUMO

Produção Física		
% em relação ao ano anterior		
	2010	2011
Alimentos	4,50	-0,19
Bebidas	11,22	-0,24
Fumo	-8,03	13,39
Vestuário e acessórios	7,21	-4,40
Calçados e artigos de couro	6,72	-10,42
Farmacêutica	2,36	1,24
Perfumaria, sabões, detergentes e produtos de limpeza	1,72	-1,13

Tabela 3: Principais indústrias usuárias – bens de consumo  
Fonte: IBGE  
Elaboração: FGV

Vale ressaltar que o setor registrou nível recorde de 226.210 empregados com carteira assinada em outubro de 2011, recuando nos dois meses finais do ano, fechando o ano com 223.335 empregados com carteira assinada. A perspectiva para 2012 é que o nível de emprego na indústria de embalagem deverá consolidar-se no patamar de 230 mil ocupações (Figura 5).

A indústria de plástico é a que mais emprega, totalizando, em dezembro de 2011, 117.230 empregos formais, correspondendo a 52,49% do setor. Em seguida vem papelão ondulado com 31.217 funcionários (15,77%), papel com 20.685 (9,26%), metálicas com 18.437 (8,26%), madeira com 15.012 (6,72%), cartolina e papelcartão com 9.337 (4,18%) e vidro com 7.417 (3,32%).

## EMPREGO FORMAL

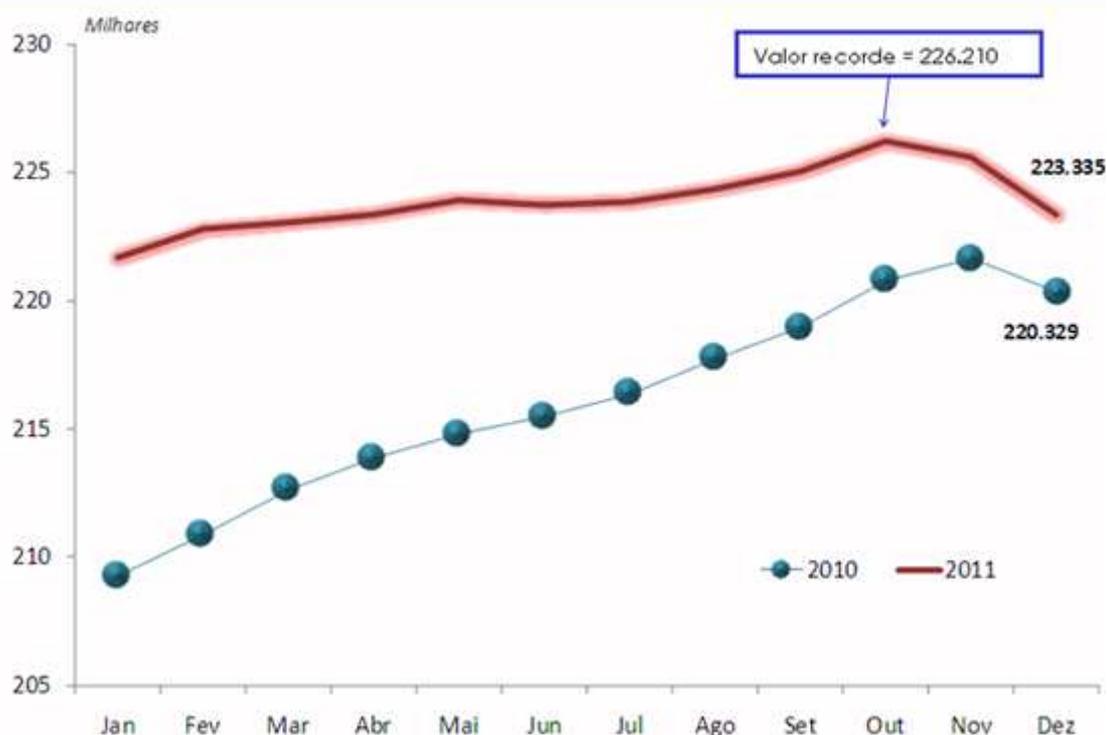
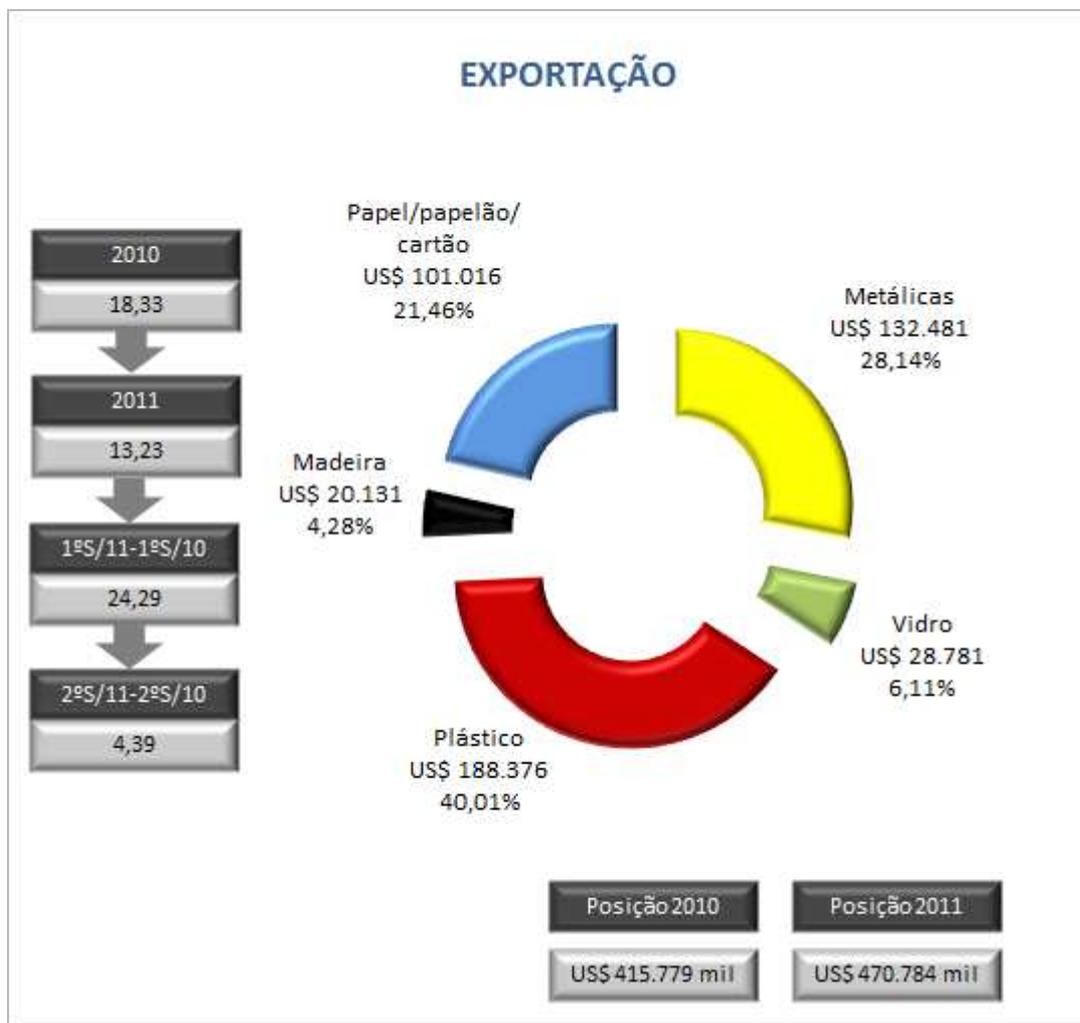


Figura 5: Emprego formal  
Fonte: ABRE

Em relação às exportações diretas do setor de embalagem (Figura 6), no ano de 2011, tiveram um faturamento de US\$ 470,8 milhões. Este valor representa um crescimento de 13,23% em relação a 2010, com forte desempenho da indústria de plásticos, correspondente a 40% do total exportado, seguida das embalagens metálicas (28,14%). Já as embalagens de papel, cartão e papelão ficaram no terceiro lugar, correspondendo a 21,46% do total exportado, seguida por embalagens de vidro (6,11%) e madeira (4,28%).

Em relação ao crescimento de exportações por segmento, o setor de embalagens metálicas lidera com acréscimo de 45,06% no ano, seguido por embalagens de papel/cartão/papelão (26,45%) e madeira (5,46%). Os setores de embalagens de vidro e de plástico tiveram um decréscimo de -15,55% e -1,58%, respectivamente.



Nota: Valores em milhares de dólares  
 Figura 6: Exportação  
 Fonte: SECEX/MDIC

Já as importações (Figura 7) tiveram um crescimento de 3% na comparação com o ano de 2010, movimentando um total US\$ 819,7 milhões. O setor de plásticos corresponde a 54,61% do total importado, seguido por embalagens de papel/papelão/cartão (16,18 %) e metálicas (15,35%).

Em relação ao crescimento de importações por segmento, o setor de embalagens de papel/papelão/cartão lidera com acréscimo de 49,36%, seguido por plástico (20,17%) e

vidro (2,73%). As embalagens metálicas tiveram um decréscimo de -43,86% no período.



Nota: Valores em milhares de dólares

Figura 7: Importação

Fonte: SECEX/MDIC

Ao analisar o cenário econômico do setor, observa-se sua grande importância no cenário nacional e um grande potencial de crescimento no mercado interno e externo. Para aproveitar essas oportunidades, ressalta-se a importância da geração de vantagem competitiva das empresas que compõem o setor. A próxima seção apresenta a visão de especialistas sobre o setor de embalagens.

## **5.2 VISÃO DOS ESPECIALISTAS DO SETOR**

As entrevistas com os especialistas foram importantes para o melhor entendimento do setor e para a identificação de possíveis empresas a serem estudadas. Os especialistas se tratam de pessoas vinculadas à Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), além de consultores, profissionais e pesquisadores no setor. Todos eles possuem mais de 15 anos de experiência no setor de embalagens.

Os principais pontos tratados nas entrevistas foram: o papel da embalagem; características do setor; dificuldades e limitações; vetor de competitividade; criação de valor nos relacionamentos entre fornecedores e clientes.

Todos os entrevistados afirmaram que a embalagem possui um papel estratégico para os produtos. Porém, a importância que se confere a esse componente varia de acordo com os produtos e os mercados atendidos. Um entrevistado comparou uma embalagem de arroz com a de um perfume para exemplificar esse ponto.

As principais características do setor apontadas foram: alto nível de competitividade (muitas empresas); dinamismo do mercado (novos processos, tecnologias e materiais surgem todos os dias); múltiplas possibilidades em termos de matérias-primas, tecnologias e processos; foco em redução de custos; pressão constante por diferenciação; disponibilidade de tecnologia (18 das 20 maiores empresas mundiais de embalagens possuem instalações no Brasil).

Apesar de citarem o alto nível de qualificação das empresas que atuam no Brasil, três entrevistados ressaltaram que o setor ainda está bastante defasado e que precisa melhorar muito, comparando com outros países.

No que se refere a dificuldades e limitações do setor, os principais pontos citados foram: falta de comunicação na cadeia, o que gera perdas e insatisfação aos envolvidos; similaridade entre tecnologias, o que dificulta a diferenciação; grande rotatividade de compradores, 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; estrutura de custos inchada; 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.

Questionados sobre o vetor de competitividade do setor, os especialistas foram unânimes em dizer que não há um único. Isso depende do segmento, do mercado e do produto a que se refere. Em alguns casos, pode ser *design*, ergonomia, facilidade de transporte e, em outros, pode ser a adequação ao processo produtivo da empresa usuária. Entretanto, no geral, todas as empresas buscam sempre por redução de custos.

Quanto à concepção de valor no setor, os entrevistados enfatizaram que a percepção do cliente final do produto sempre sobressai. Assim, a análise do valor parte de atributos valorizados pelo cliente final do produto. Em seguida, é necessário compreender as necessidades do varejista e o processo produtivo da empresa usuária da embalagem. Por fim, deve-se identificar possíveis soluções inovadoras dos fornecedores. Os inputs desses quatro atores combinados ao *know how* da empresa fabricante de embalagem gera um componente que possui o potencial de criar valor pra todos na cadeia.

Outro ponto tratado refere-se às características dos relacionamentos no setor. Esse ponto trouxe algumas divergências. Dois dos entrevistados disseram que as empresas colaboravam entre si, que possuíam relacionamentos de longo prazo e que desenvolviam embalagens em parceria. Os demais (três) relataram uma visão diferente

ao afirmar 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 são os elos mais fracos (os clientes sempre impõem suas necessidades de inovação, porém não estão dispostos a pagar mais por isso).

Os relacionamentos pessoais foram ressaltados por todos como o fator determinante, no caso de igualdade de critérios técnicos, para efetuar uma transação. Segundo eles, quando uma pessoa se desliga de uma empresa, ela leva toda a sua carteira de clientes/fornecedores e todo o histórico desses relacionamentos. Assim, eles sugerem que os relacionamentos organizacionais se dissolvem com a grande rotatividade de profissionais no mercado. No geral, eles acreditam que os relacionamentos criam valor, porém ele não é percebido por todos e se perde ao longo do tempo.

Um dos entrevistados apontou um aspecto interessante no processo de desenvolvimento de embalagens. Segundo ele, esse processo demanda a interação de vários setores das empresas, que muitas vezes “competem” entre si – marketing, produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento, finanças. O entrevistado citou uma ocasião em que a empresa que ele trabalhava (fornecedora de embalagens) foi o elo entre áreas da mesma empresa, que não trocavam informações.

Esses resultados demonstram que a embalagem possui um papel importante na vantagem competitiva dos produtos. Ademais, evidenciam uma necessidade constante de criar valor no setor e, ao mesmo tempo, uma dificuldade na condução desse processo.

## **5.3 CASO 1 – JOHNSON & JOHNSON**

### **5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Como a Johnson & Johnson (J&J) possui significativa diversidade de produtos, a empresa possui uma trajetória focada na promoção da saúde e do bem-estar, investindo em pesquisa e tecnologia com a missão de crescer por meio da satisfação do consumidor.

Segundo dados constantes no site institucional da J&J, a empresa fabrica e comercializa produtos farmacêuticos, médicos hospitalares e para uso direto do consumidor, que chegam a 175 países e alcançam mais de 1 bilhão de pessoas no mundo, diariamente. Conta com 250 empresas, distribuídas em 57 países, empregam cerca de 115 mil funcionários. Com sede em New Brunswick (New Jersey), nos Estados Unidos, tem capital aberto na bolsa de Nova York (New York Stock Exchange) desde 1944 e, em 2008, teve o terceiro melhor desempenho no índice Dow Jones Industrial Average, com faturamento de US\$ 63,7 bilhões.

A afiliada brasileira, a Johnson & Johnson do Brasil, sediada no estado de São Paulo, iniciou suas operações em 1933, mantém capital fechado e é uma das maiores subsidiárias fora dos Estados Unidos. Na América Latina, é a empresa com maior participação em vendas e lucratividade e é referência em áreas como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e engenharia. Para atuar com eficiência em todos os segmentos, a empresa mantém uma gestão descentralizada, que reúne três grandes linhas de negócio: Janssen, Johnson & Johnson Medical Brasil e Johnson & Johnson do Brasil Produtos de Consumo. Juntas, contam com aproximadamente 5 mil funcionários. Seus 910 mil metros quadrados de parque industrial, contam com 11 fábricas e um centro de pesquisa focado em inovação de produtos e processos.

A Johnson & Johnson do Brasil Produtos de Consumo está dividida em :

- Cuidados com o Bebê e a Criança
- Cuidados com a Pele
- Cuidados Tópicos
- Cuidados com a Saúde Oral
- Saúde da Mulher
- Medicamentos

Já a linha de negócio Janssen-Cilag Farmacêutica possui foco no setor farmacêutico.

A empresa atua nas áreas de infectologia, hemato-oncologia, saúde feminina, saúde masculina, imunossupressão, sistema nervoso central, gastroenterologia e dor. Leva informações científicas e de seus produtos a mais de 70 mil médicos por meio de aproximadamente 500 representantes em todo o território nacional e comercializa mais de 50 marcas de medicamentos no país. A Janssen também desenvolve projetos como a pesquisa clínica epidemiológica, que permite aumentar o conhecimento sobre diversas condições clínicas na população brasileira. Além da comercialização, parte do processo de desenvolvimento de medicamentos ocorre no país com o trabalho da área de pesquisa clínica. A área submete novos compostos a Ensaios Clínicos (EC) para avaliar a segurança e a eficácia do produto em seres humanos.

A Johnson & Johnson Medical Brasil tem como diretriz o compromisso com a qualidade na prestação de serviços e entrega de valor aos clientes. Com foco na inovação, concentra seus esforços e investimentos na pesquisa, fabricação e comercialização de soluções em dispositivos médico-hospitalares, tanto para diagnósticos quanto para cirurgias e tratamentos. Oferece produtos – de agulhas e suturas específicas a equipamentos de alta tecnologia – desenvolvidos com o objetivo

de reduzir a dor dos pacientes, permitir diagnósticos precoces e reduzir o impacto de cirurgias com procedimentos minimamente invasivos.

No Brasil, a divisão atua junto a mais de 7 mil hospitais, atingindo uma média de 474 mil leitos e 245 mil médicos. A participação no mercado é de aproximadamente 30%. Suas áreas foco incluem monitoramento de glicose no sangue, problemas circulatórios, diagnóstico, cirurgia minimamente invasiva, esterilização, tratamento da coluna vertebral, medicina esportiva, suturas, cirurgia plástica, saúde da mulher e tratamento de ferimentos. Ao todo, são dez unidades de negócios.

### **5.3.2 RELACIONAMENTOS DA JOHNSON & JOHNSON**

Por meio da entrevista, pode-se perceber algumas especificações nos relacionamentos da J&J. Além disso, é possível identificar a relação da teoria estudada com a prática.

Primeiramente, foi relatado na entrevista que a J&J possui processos de avaliação para a realização das compras de matérias primas. Esses processos de avaliação são divididos em diferentes setores, como por exemplo, setor de compras, de qualidade, de embalagens, entre outros. Assim, a empresa assegura que as matérias primas utilizadas sejam de qualidade. Isso exemplifica mecanismos de governança, com o intuito de minimizar os custos de transação.

A J&J apesar de ser cliente de diversas empresas, dá preferência aos relacionamentos de longo prazo. Praticamente todas as empresas das quais a J&J é cliente, tem em média um relacionamento de 30 anos a empresa. Isto ocorre com o intuito de minimizar os custos de transação, diminuindo as situações de incerteza. Além disso, relacionamentos de longo prazo são mais baseados na confiança, o que colabora para a criação de valor no relacionamento.

A J&J compra uma embalagem específica de uma determinada empresa, a qual fabrica a mesma exclusivamente para a J&J. Isto exemplifica a especificidade de ativos da teoria da visão relacional o que também colabora para a criação de valor e vantagem competitiva nos relacionamentos.

Além disso, as fornecedoras juntamente com a J&J trabalham com uma planilha aberta de preços. Assim, é possível que ambas saibam a rotatividade de cada produto, tornando possível a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos, o que é essencial para o sucesso competitivo.

Vale ressaltar que há desenvolvimento de produtos em processos conjuntos, as empresas muitas vezes possuem o maquinário apropriado para a fabricação da matéria prima, porém não possui o conhecimento para a utilização deste. Com isso, a J&J oferece um treinamento para a produção das matérias primas das quais necessita.

Em caso de desconformidade de produtos causados pelas empresas, a J&J normalmente devolve o produto. Mas antes disso, há a realização de uma análise para ver se o lote de matéria prima com defeito é utilizável sem prejuízo da qualidade do produto final. Assim, há negociação antes da devolução para que não haja perdas exorbitantes, evitando o oportunismo tanto do cliente como das empresas.

Um exemplo relatado pelo gerente de marketing da J&J, foi uma negociação feita em conjunto (empresa e J&J) que resultou na redução de custos do produto final, em que determinada empresa a qual a J&J é cliente tomou a iniciativa de oferecer determinada matéria prima com peso reduzido, sem alterações na qualidade. Esta iniciativa resultou na redução do custo de transporte, e conseqüentemente na redução do preço do produto final e aumento das vendas pela J&J. Este exemplo evidencia o quanto

a teoria da visão relacional colabora para a criação de valor e vantagem competitiva nos relacionamentos colaborativos.

## **5.4 CASO 2 – BRASILATA**

### **5.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Essa seção caracteriza a empresa Brasilata, baseada em informações do site institucional. A empresa teve início no ano de 1955, em São Paulo, primeiramente com o nome de Indústria Comércio e Estamparia Brasung Ltda, cuja produção era voltada a tampas para embalagens de cosméticos.

Em 1963, essa indústria foi adquirida pelo grupo Heleno & Fonseca. Dois anos depois da aquisição, com a mudança e ampliação de suas instalações, a empresa incorporou a Estampbrás Ltda, a qual em 1967 iniciou a produção de latas de tintas e produtos químicos, e neste mesmo ano, sua razão social foi alterada surgindo pela primeira vez o nome Brasilata. A partir de então, a empresa seguiu uma trajetória de crescimento constante, por meio de aquisições e ampliações.

A Brasilata, desde 1985, vem adotando o modelo de gestão baseado em técnicas japonesas de administração participativa, as quais tem uma visão de longo prazo, na busca da melhoria contínua por meio de equipes, que exercitam sua criatividade e inovação.

A empresa é reconhecida como uma das mais inovadoras no Brasil, graças ao *Projeto Simplificação* (Sistema Brasilata de Sugestões), implantado em 1987, inspirado no “Sistema Toyota de Sugestões”.

Durante todo o seu percurso, a Brasilata já contabilizou centenas de milhares de sugestões e idéias, com um expressivo número de implantações bem sucedidas, as quais geraram novos produtos, impactaram positivamente no desenvolvimento e melhoria dos

processos produtivos, no aprimoramento dos sistemas administrativos, e nas condições gerais do trabalho.

Esse modelo de gestão é a base dos seus processos de inovações em produto e processo e tem feito com que a empresa ganhe praticamente todos os prêmios conferidos às empresas do setor, dentre eles:

- 6 Prêmios Revista Época – 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil
- 13 Prêmios Cans of the Year Award
- 3 Prêmios Paulista da Qualidade e Gestão - Grandes Empresas
- 1 Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - Grandes Empresas - 2010 – Brasil
- Prêmio Revista Época Negócios – As 20 empresas mais inovadoras do Brasil - 2010
- Prêmio Revista Época Negócios – As 25 empresas mais inovadoras do Brasil - 2009
- 13 Prêmios Paint & Pintura
- 16 Prêmios Embanews
- 10 Prêmios Latincan
- 11 Prêmios Sherwin-Williams
- 21 Prêmios Fornecedor do Ano - SITIVESP
- 10 Prêmios Prêmio ARTESP
- 5 Prêmios Abeaço (Personalidade do Ano, Lata para Produtos Químicos, Lata de Aerossol, Lata para Tintas, Sistema de Abertura)
- 1 Prêmio Embalagem Marca - Grandes cases de Embalagem - 2010 - Brasil
- 3 Prêmios Revista Tintas e Vernizes - Fornecedor do Ano

- 2 Prêmios FINEP
- 5 Prêmios Abre - Design de Embalagem
- 1º lugar no Índice Brasileiro de Inovação - Grupo 3: Média baixa intensidade tecnológica - 2007 – Brasil
- 1 Prêmio Jornal do Pintor - O Melhor Fabricante de Embalagens para Tinta do Brasil
- Apeal - 2005 - General Line - Dusseldorf, Alemanha
- Prêmio WorldStar: World Packaging Organization - 2002 - Barcelona, Espanha
- 2 Prêmios Brasil Premium

O principal segmento atendido atualmente pela Brasilata são empresas do setor químico, preponderantemente fabricantes de tintas. Seguem os principais produtos oferecidos pela empresa:



TOP



Top Gun



Aerossóis para Cosméticos



Barricão®



Balde Plastplus



Latas quadradas



Latas retangulares



Plac Off



Observa-se uma preocupação constante da empresa em se diferenciar e oferecer algo mais do que o mercado já oferece. Isso se reflete em seus produtos inovadores e que oferecem novas soluções ao mercado.

#### **5.4.2 RELACIONAMENTOS DA BRASILATA**

Em relação à Brasilata pode-se perceber que a empresa preza por um relacionamento de longo prazo com os clientes, caracterizado principalmente pela confiança por meio do fornecimento de produtos e serviços que atendam as necessidades e superem as suas expectativas, tendo a inovação como forma de diferenciação e criação de valor no relacionamento. Essa é uma maneira da empresa minimizar seus custos de transação, diminuindo as situações de incerteza.

Assim, pode-se dizer que a empresa escolheu como estratégia competitiva a criação de valor pela inovação, cuja principal fonte são as pessoas. Os funcionários Brasilata são os responsáveis diretos pelas idéias que dão origem às inovações. Cada colaborador (a) é, portanto, contratado com a função inventiva e por essa razão é denominado inventor (a).

A empresa mantém uma relação de emprego de longo prazo o que faz com que as demissões sejam raras e a renovação do quadro de pessoal feita basicamente pelas aposentadorias. Essa é uma maneira de incentivar todos os funcionários a se manterem motivados, de modo a continuar agregando valor à empresa. Vale ressaltar que as decisões são tomadas para que haja o fortalecimento da relação de longo prazo com acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.

A empresa busca a eficácia de seu Sistema de Gestão da Qualidade pela melhoria contínua de seus processos, apóia os novos estilos de administração e as mudanças de tecnologia. Esses mecanismos de governança utilizados pela empresa, também possui o intuito de minimizar os custos de transação.

Dentre alguns destaques, a Brasilata desenvolve formatos de lata inovadores os quais facilitam a abertura e fechamento do produto. Algumas dessas embalagens são

fabricadas exclusivamente para determinado cliente. Essa especificidade de ativos colabora para a criação de valor e enriquece o relacionamento colaborativo entre a empresa e seu cliente.

Além disso, há um caso na empresa que esta é cliente e fornecedora ao mesmo tempo. Por exemplo, a empresa Coral é ao mesmo tempo cliente, pois compra as latas da Brasilata e ao mesmo tempo é fornecedora, pois fornece tinta para o processo de litografia. Assim há troca de informações, compartilhamento de conhecimentos e complementaridade de ativos, fontes essenciais de vantagem competitiva de acordo com a Visão Relacional.

Vale ressaltar que a empresa desenvolve parcerias, pois alguns de seus produtos se utilizam de matérias primas as quais a empresa não fabrica, como por exemplo, o plástico. Assim, a empresa trabalha conjuntamente com seus parceiros, no caso das soluções que misturam plástico com aço, a empresa fabrica o ferramental e o fornecedor fabrica o plástico necessário.

Ressalta-se que a Brasilata busca a adequada remuneração do capital investido, para manter os acionistas interessados no negócio, perseguindo os princípios da boa governança corporativa.

## **5.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS**

Essa seção analisa comparativamente as duas empresas em estudo baseada nos construtos Visão Relacional (especificidade de ativos; compartilhamento de conhecimento; complementaridade de recursos e governança eficaz).

Comparando as duas empresas, de acordo com o Quadro 1, percebe-se que há significativa diferença de tamanho entre ambas, sendo a Johnson & Johnson de grande porte e a Brasilata de pequeno porte. Além disso, a última atua somente em âmbito nacional, enquanto a primeira atua em âmbito global.

**Quadro 1 – Principais características das empresas**

	<b>BRASILATA</b>	<b>JOHNSON &amp; JOHNSON</b>
<b>ESTRUTURA</b>	NACIONAL	MULTINACIONAL
<b>CAPITAL</b>	FECHADO	ABERTO NOS EUA E FECHADO NO BRASIL
<b>MERCADOS ATENDIDOS</b>	QUÍMICO	HIGIENE PESSOAL, COSMÉTICOS E FARAMACÊUTICO
<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL</b>	900	5000
<b>FATURAMENTO EM 2011</b>	R\$ 467.243	\$ 65.000.000.000

Fonte: Dados da pesquisa

A questão do tamanho e da propriedade do capital pode influenciar fortemente no desenvolvimento de relacionamentos que criem valor, já que a estrutura impacta no nível de autonomia das empresas. Nesse sentido, pode-se supor que a Brasilata, por ser uma empresa pequena e com maior autonomia, possui maior potencial de criar valor nos relacionamentos do que a J&J que possui processos mais engessados devido a sua estrutura global.

Outro ponto a se destacar refere-se aos mercados atendidos pelas empresas. Enquanto a J&J trata de aspectos de valor ligados a ergonomia, design, facilidade de uso, tradição, etc, a Brasilata atende um mercado voltado mais a requisitos técnicos como facilidade de transporte, resistência, conformidade, etc.

Em relação aos construtos da Visão Relacional nos relacionamentos das empresas em estudo, pode-se perceber que há diferenças e semelhanças entre ambas, o que pode ser observado no Quadro 2:

## Quadro 2 – Construtos da Visão Relacional

	BRASILATA	JOHNSON & JOHNSON
ESPECIFICIDADE DE ATIVOS	ALTO	ALTO
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS	ALTO	MEDIO
COMPLEMENTARIEDADE DE ATIVOS	ALTO	ALTO
GOVERNANÇA EFICAZ	ALTO	MEDIO

No que se refere a especificidade de ativos, pode-se dizer que tanto a Brasilata quanto a J&J possuem alto grau de ativos específicos, visto que algumas embalagens da Brasilata são fabricadas exclusivamente para determinado cliente, como por exemplo o caso da Coral, em que a empresa possui um estoque exclusivo da Brasilata. Já a J&J compra uma embalagem específica e exclusiva de uma determinada empresa.

Em relação ao compartilhamento de conhecimentos, no caso da Brasilata, a empresa Coral é ao mesmo tempo sua cliente, pois compra as latas da empresa e ao mesmo tempo é sua fornecedora, pois fornece tinta para a pintura das latas. Assim há significativa troca de informações e compartilhamento de conhecimentos. Já no caso da J&J as empresas das quais ela é cliente, juntamente com a J&J trabalham com uma planilha aberta de preços. Assim, é possível que ambas saibam a rotatividade de cada produto, tornando possível a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos, porém, não há tanto compartilhamento de conhecimentos como ocorre na Brasilata.

No que diz respeito à complementariedade de ativos, no segmento de latas para tinta, o qual representa 95% do mercado da Brasilata, percebe-se que sem a lata, a tinta produzida por exemplo, pela Coral, uma das principais clientes da Brasilata, não representa valor ao consumidor final, visto que o consumidor da tinta necessita de algum recipiente seguro para transportá-la, assim como a lata individualmente. Assim, percebe-se que a lata e a tinta são ativos complementares. No caso da J&J, há também

considerável complementariedade de ativos, visto que seus produtos sem a embalagem também não criam valor algum ao consumidor final.

Como já foi dito anteriormente, a J&J possui processos de avaliação para a realização das compras de matérias primas. Esses processos de avaliação são divididos em diferentes setores, com o intuito de assegurar que as matérias primas utilizadas sejam de qualidade, o que exemplifica mecanismos de governança. Já em relação à Brasilata, esta busca a eficácia de seu Sistema de Gestão da Qualidade pela melhoria contínua de seus processos, que preza pela continuidade dos seus relacionamentos interorganizacionais, apoiando os novos estilos de administração e as mudanças de tecnologia, o que demonstra que a Brasilata possui mecanismos mais fortes de governança se comparado à J&J.

## **7. CONCLUSÃO**

O objetivo desse estudo foi identificar e descrever os mecanismos de criação de valor por meio dos relacionamentos colaborativos entre empresas. Para isso, foram analisados dois casos de empresas no setor de embalagens.

Os resultados do estudo evidenciaram alguns pontos interessantes sobre o setor que impactam diretamente na criação de valor. As principais características do setor apontadas foram: alto nível de competitividade; dinamismo do mercado; foco constante em redução de custos, pressão por diferenciação e alta rotatividade de profissionais. Se por um lado tais características impulsionam as empresas a desenvolverem relacionamentos a fim de alcançarem vantagem competitiva, por outro, limitam esse desenvolvimento no que se refere ao foco excessivo em custos, às pressões exercidas e alta rotatividade.

Quanto ao processo de criação de valor no setor, a percepção do cliente final do produto sempre sobressai. Assim, a análise do valor parte de atributos valorizados pelo cliente final do produto. Outro ponto muito evidenciado como determinante para a criação de valor foram os relacionamentos pessoais. Os resultados sugerem que os relacionamentos organizacionais se dissolvem com a grande rotatividade de profissionais no mercado. No geral, há uma percepção de que os relacionamentos criam valor, porém ele não é percebido por todos e se perde ao longo do tempo.

Em relação aos construtos da Visão Relacional (especificidade de ativos; compartilhamento de conhecimento; complementaridade de recursos e governança eficaz), os casos estudados corroboram o que a literatura apresenta. Observa-se que esses fatores representam fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Ao investirem em ativos únicos desenvolvidos pela relação, as empresas alcançam vantagem competitiva por meio da diferenciação. Além disso, desenvolvem uma relação de parceria e dependência mútua que mitigam os efeitos do oportunismo, reduzindo assim os custos de transação.

O compartilhamento de conhecimento foi ressaltado como necessário para o desenvolvimento de um produto/processo bem sucedido. A partir de mecanismos de troca de informações e conhecimentos, as empresas promovem maior alinhamento, o que reduz episódios de retrabalho, inconformidades e insatisfação. No que se refere à complementaridade de recursos, observa-se que é um fator que impulsiona recursos individuais das empresas e promovem sinergia.

Os mecanismos de governança baseados em confiança e longo prazo demonstram resultados mais efetivos para a criação de valor. Isso foi evidenciado pelos casos desse estudo.

Por fim, os resultados demonstram que a embalagem constitui um papel importante para gerar vantagem competitiva para as empresas. Ademais, evidenciam uma necessidade constante de criar valor no setor e, ao mesmo tempo, algumas dificuldades na condução desse processo. Sugere-se que futuras pesquisas explorem com maior profundidade o processo de criação de valor por meio de maior número de casos e em outros setores de atividade.

## 8. REFERÊNCIAS

ABRE; Disponível em: <<http://www.abre.org.br/>>

JOHNSON & JOHNSON; Disponível em: < <http://www.jnjbrasil.com.br/>>

BRASILATA; Disponível em: < <http://www.brasilata.com.br/pt/index.php> >

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.

BONNER, J.M.; CALANTONE, R.J. Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 58, p. 53-61, 2005.

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.

BRITO, R. P. *Criação de Valor, Vantagem Competitiva e o seu Efeito no Desempenho Financeiro das Empresas*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo 2011.

BRONZO, M; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 5, 2005.

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.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L., The Dimension of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research. In: D. J. KETCHEN e D. D. BERGH (Org.), *Research Methodology in Strategy and Management*, San Diego, Elsevier, 2005, 259-286.

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

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., Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DYER, J. H., Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

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

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.

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

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.

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.

JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

LEWIS, M.W. Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 455–469, 1998.

- MCCUTCHEON, D.M., MEREDITH, J.R. Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, v. 11, n. 3, p. 239–256, 1993.
- MEREDITH, J.R., RATURI, A., AMOAKO-GYAMPAH, K., KAPLAN, B.,. Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, v. 8, n. 4, p. 297–326, 1989.
- MIGUEL, P. L. S. *Gestão da cadeia de suprimentos e o impacto no desempenho operacional das empresas: um estudo empírico no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Um estudo empírico no Brasil. *RAE Eletrônica (Online)*, v. 9, p. 10, 2010.
- MILES, M., HUBERMAN, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1984.
- 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, 2011.
- PETTIGREW, A. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*. v. 1, n. 3, p. 267–292, 1990.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 1, 2007.
- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005
- RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSTON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.
- RODRIGUES, D. M.; SELBITTO, 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.
- 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.
- 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.
- VIEIRA, J. G. V. V.; YOSHIKAWA, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. *Produção*, v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.

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.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

## **ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **ESPECIALISTAS**

- Como você avalia a importância da embalagem para o segmento que atua?
- Quais as principais características do setor de embalagens brasileiro?
- Quais as principais dificuldades/desafios/fatores limitantes encontrados?
- Quais os pontos fortes e fracos do setor?
- Quais as vantagens e ameaças?
- Quais os principais players?
- Qual o vetor de competitividade?
- Na sua opinião, a colaboração é um traço marcante nesse setor?
- Quais as empresas ditas “mais colaborativas”?
- O papel da embalagem na criação de valor?
- Quais empresas você indicaria para o meu estudo?

### **EMPRESAS**

#### **1) Visão Geral**

- Descreva como a empresa se relaciona com os seus clientes (formas de contratação, proximidade, critérios utilizados para a contratação, avaliação)?- Com quais clientes a JJ possui um relacionamento mais próximo? Por que? O que eles tem de diferente?

**CONSIDERE AGORA, POR FAVOR, O FORNECEDOR DE EMBALAGENS QUE A JJ POSSUI O RELACIONAMENTO MAIS PRÓXIMO:**

#### **2) Caracterização do relacionamento**

- Tempo do relacionamento
- Como é o relacionamento da empresa com esse cliente (mais próximo ou distante)?

Conte-nos um pouco sobre o histórico desse relacionamento.

### 3) Poder

- Como você avalia o poder desse cliente em relação à sua empresa? Se você perde-lo, seus resultados são muito prejudicados?

- Como você avalia o seu poder em relação a esse cliente? Se ele te perder, os resultados dele são prejudicados?

### 4) Especificidade de ativos

- Existem insumos/produtos/serviços que esse fornecedor vende especificamente para a empresa?

- Existem pessoas desse fornecedor alocadas diretamente para as atividades da empresa?

### 5) Compartilhamento de informações

- A sua empresa fornece informações importantes para os clientes (compartilhamento)?

Que tipo de informações (estratégicas, táticas, operacionais)?

- Existe compartilhamento de conhecimento?

### 6) Complementaridade de ativos

- Existe desenvolvimento de produtos/processos em parceria?

- Existe algum produto/processo em que a sua empresa “entra” com uma parte e o cliente com outra (complementaridade de ativos)?

- Existe algum produto/serviço em que a equipe que desenvolve possui membros das duas empresas?

### 7) Governança

- Em caso de desconformidade de produtos/serviços, que medidas são tomadas? A sua empresa auxilia o cliente de alguma forma para que a situação seja regularizada?

- Qual a implicação do não cumprimento de um contrato?

- Há alguma possibilidade de renegociação das cláusulas durante a vigência do contrato?

- No geral, como você acredita que esse relacionamento é baseado em confiança ou em normas formais?

#### 8) Colaboração

- Esse cliente visita sua empresa com frequência? E a sua empresa, visita a empresa dele?

- Existe algum treinamento pelos clientes? (Dos fornecedores para a sua empresa)- A sua empresa colabora com o cliente? De que forma? Por que isso acontece?

#### 9) Colaboração e criação de valor

- Existe alguma vantagem em se colaborar com o cliente? Quais os benefícios envolvidos?

- Os benefícios são para quem: sua empresa ou cliente?

- Você se lembra de algum episódio em que essa empresa ajudou a empresa na redução de custos e em diferenciação?