

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO MAZZO

**NÍVEL DE ATENDIMENTO NO RELACIONAMENTO FORNECEDOR-
-COMPRADOR: UMA ANÁLISE NO MERCADO BRASILEIRO DE EMBALAGENS**

**SÃO PAULO
2020**

RICARDO MAZZO

**NÍVEL DE ATENDIMENTO NO RELACIONAMENTO FORNECEDOR-
-COMPRADOR: UMA ANÁLISE NO MERCADO BRASILEIRO DE EMBALAGENS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: *Supply Chain*

Orientador: Prof.^a Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO

2020

Mazzo, Ricardo.

Nível de atendimento no relacionamento fornecedor-comprador : uma análise no mercado brasileiro de embalagens / Ricardo Mazzo. - 2020.

147 f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Clientes - Contatos. 3. Custos de transação. 4. Vantagem competitiva. 5. Comunicação empresarial. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.818

RICARDO MAZZO

NÍVEL DE ATENDIMENTO NO RELACIONAMENTO FORNECEDOR-
-COMPRADOR: UMA ANÁLISE NO MERCADO BRASILEIRO DE EMBALAGENS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: *Supply Chain*

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof.^a Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
(Orientadora) FGV - EAESP

Prof.^a Dra. Luciana Marques Vieira
FGV - EAESP

Prof. Dr. Fabio Viard de Campos da Silva Tescari
INSPER

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de deixar o meu muito obrigado à minha professora orientadora, Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel. As conversas e orientações sempre foram precisas e diretas ao ponto, cheias de informações relevantes e que muito contribuíram para o texto que segue. Soube como ninguém aproximar a teoria da prática, o que é fundamental em um mestrado profissional.

À minha querida esposa, Juliana, não tenho palavras para agradecer esses dois anos de ajuda, compreensão, parceria e dedicação à nossa família. Sem você, esse sonho de fazer o mestrado não seria possível. Tudo foi bem mais fácil por sua causa.

Agradeço também ao meu filho, Guilherme. Na inocência de uma criança de seis anos, me fez perceber o quão doloroso era para ele ficar sem o pai por vários dias e noites, o que me estimulou a trabalhar duro para entregar o melhor trabalho no menor prazo possível.

À minha mãe, Monica, mestre em Educação, deixo minha admiração e meu agradecimento por me mostrar que estudar não é uma despesa e, sim, um investimento. Sacrifícios são necessários, mas valem cada segundo. Ao meu pai, Norberto, gênio das engrenagens, sempre agradecerei por me ensinar a fazer tudo direito, com empenho, me esforçando para ser o melhor. O exemplo de vocês me fez chegar até aqui.

Não poderia ser mais grato a Nilo Cottini e a Nilo Cottini Neto, que acreditaram neste projeto desde o começo, sem pensar duas vezes. Seu incentivo foi crucial para me ajudar a conciliar a vida acadêmica e a profissional, reforçando sua visão de que a educação é fundamental.

Por fim, mas não menos importante, aquele abraço para todos os colegas de sala deste mestrado que fizeram esta jornada ser muito divertida. A turma 2018.1, a qual tive a honra – e a obrigação – de representar, deixará saudades e espero manter contato com todos vocês. Valeu, pessoal!

“Ninguém quer ter clientes. Eu odeio clientes porque eles têm escolha, podem sempre ir para outro lugar. Precisamos ter fãs.”

(Bruce Dickinson)

RESUMO

A pergunta a qual muitas empresas gostariam de ter a resposta é trazida neste trabalho como ponto central da discussão: como atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente? Para chegar a essa resposta, vinte pessoas foram entrevistadas, sendo dez fornecedores e dez compradores, a maioria deles ligada ao mercado de embalagens brasileiro, foco desta obra. A metodologia da pesquisa-ação foi implementada, tendo em vista que o pesquisador vivencia o relacionamento fornecedor-comprador diariamente nesse mercado e que a pesquisa realizada interferiu diretamente em como uma das operações era estruturada. Custo, comunicação e capacidade de adaptação foram elencados como sendo os principais pontos de atenção para os fornecedores que querem melhorar o relacionamento com um principal cliente. O corpo diretivo das empresas, tanto fornecedores quanto clientes, poderá usar o texto a seguir como base para encarar os relacionamentos comerciais de outra forma, pensando proativamente naquilo que constrói vantagens competitivas para os dois lados, enquanto mantém a sustentabilidade dos negócios.

Palavras-chave: Criação de valor. Apropriação de valor. Custo. Vantagem competitiva. Capacidade de adaptação. Comunicação.

ABSTRACT

The question that many companies would like to have the answer to is brought in this paper as the central point of the discussion: how to reach the level of service expected by a main customer? To reach this answer, twenty people were interviewed, ten suppliers and ten buyers, most of them linked to the Brazilian packaging market, the focus of this work. An action research methodology was implemented, given that the researcher experiences the buyer-supplier relationship daily in this market and the research conducted directly interfered in how one of the operations was structured. Cost, communication and adaptability have been listed as the main points of attention for suppliers who want to improve a relationship with a main customer. Many companies, both suppliers and customers, may use the following text as a basis for looking at business relationships in another way, proactively thinking about what builds competitive advantage for both sides while maintaining business sustainability.

Keywords: Value creation. Value appropriation. Cost. Competitive advantage. Adaptability. Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de <i>gaps</i>	10
Figura 2 – Ciclo da pesquisa-ação	31
Quadro 1 – Resumo dos entrevistados	34
Quadro 2 – Construtos e respectivas siglas para identificação	35
Quadro 3 – Questões elaboradas para o Bloco 1	36
Quadro 4 – Questões elaboradas para o Bloco 4	37
Quadro 5 – Questões elaboradas para o Bloco 2	37
Quadro 6 – Questões elaboradas para o Bloco 3	38
Quadro 7 – Resumo dos achados.....	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Questão de pesquisa e objetivo primário	10
1.2 Objetivos secundários e escopo do trabalho	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura do trabalho	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Valor: definição, criação e particularidades	20
2.2 Apropriação de valor, assimetria de poder e justiça no B2B	23
3 MÉTODOS	30
3.1 Reforço teórico.....	31
3.2 Fonte de dados	32
3.3 Seleção dos entrevistados	33
3.4 Escolha das perguntas	34
3.5 Coleta de dados.....	39
3.6 Limitações.....	39
3.7 Passo a passo	40
4 ANÁLISE DE DADOS.....	40
4.1 Bloco 1 – O que o cliente quer?	41
4.1.1 O que o cliente espera do fornecedor?	41
4.1.1.1 <i>Fundamentals</i>	41
4.1.1.2 <i>Inovação e vantagem competitiva</i>	42
4.1.1.3 <i>Flexibilidade e capacidade de adaptação</i>	43
4.1.1.4 <i>Sustentabilidade</i>	44
4.1.1.5 <i>Governança</i>	45
4.1.1.6 <i>Parceria e estratégia</i>	46
4.1.2 A expectativa do cliente é clara para o fornecedor?	47

4.1.2.1 <i>Fundamentals</i>	47
4.1.2.2 <i>Comunicação</i>	48
4.1.3 A base de fornecedores é preparada para atender aos clientes?	50
4.1.4 As expectativas dos clientes sobre seus fornecedores são factíveis?	51
4.1.5 O que uma empresa espera de seu comprador?	54
4.1.6 Quanto o tamanho da empresa influencia na estratégia do comprador? É comum e/ou correto usar a força/o tamanho em uma negociação?	55
4.1.7 Existe conflito entre o que a empresa quer e o que o comprador enxerga que é melhor no dia a dia?	57
4.1.8 Os departamentos de Compras são estruturados da forma mais adequada para atender o que a empresa quer e precisa?	58
4.1.9 Existe alguma comunicação estruturada com os fornecedores para esclarecer as metas do período?	60
4.1.10 Há algum programa de melhores práticas com os fornecedores no intuito de apresentar o que já foi feito por outros fornecedores que ajudaram a sua empresa a atingir as metas do período?	61
4.2 Bloco 2 – O que o fornecedor entende que o cliente quer?	62
4.2.1 Quais os principais <i>drivers</i> do negócio do seu cliente?	62
4.2.1.1 <i>Cliente</i>	63
4.2.1.2 <i>Custo</i>	63
4.2.1.3 <i>Fundamentals</i>	64
4.2.1.4 <i>Outros drivers</i>	65
4.2.2 É claro para o fornecedor o que seu cliente espera?	66
4.2.3 É claro o que sua empresa espera de um vendedor/ <i>customer service</i> ?	67
4.2.4 O que o fornecedor espera de um cliente?	67
4.2.4.1 <i>O cliente ideal</i>	68
4.2.4.2 <i>Organização, flexibilidade e bom planejamento</i>	68
4.2.4.3 <i>Parceria, fidelidade e tempo de posição</i>	69

4.2.4.4 Entendimento total.....	70
4.2.4.5 Nem tão transparente, especialmente no custo	70
4.2.5 O que poderia ser feito para melhorar o entendimento das metas do seu cliente?	71
4.2.6 Já houve algum programa feito pelo seu cliente que tivesse o objetivo de explicar o que ele precisa? Ajudaria?	72
4.2.7 Quão pronta está a cadeia para mudar de <i>custo</i> para <i>valor</i> ?.....	73
4.2.8 Você acha que a maioria das negociações atuais são mais táticas por conta das metas de curto prazo?	74
4.2.9 Existe um conflito entre o que a empresa quer e o que você acha melhor?	75
4.3 Bloco 3 – O que o fornecedor de fato entrega?	76
4.3.1 Você entrega o que o cliente de fato quer?	76
4.3.2 Você já teve algum <i>feedback</i> claro e transparente sobre a diferença entre o que o seu cliente queria e o que você entregou?	77
4.3.3 O que os clientes querem é factível?	78
4.3.4 Já aconteceu de você entregar algo melhor do que aquilo que o cliente esperava?.....	79
4.3.5 Há transparência de ambos os lados nas negociações?	80
4.3.6 Você acha que seu cliente sabe o que quer?.....	81
4.4 Bloco 4 – Como o cliente percebe tal entrega?	82
4.4.1 O fornecedor entrega de acordo com o esperado pela sua empresa?	83
4.4.2 Existe ou deveria existir um processo de <i>feedback</i> sobre a diferença entre o que você espera e o que o fornecedor entrega?	84
4.4.3 Já aconteceu de o seu fornecedor entregar algo melhor do que aquilo que você esperava? E como foi o <i>feedback</i> para ele?	85
4.4.4 É possível o relacionamento ser transparente na avaliação de uma negociação?	86
4.4.5 Quão pronta está a cadeia para mudar a ideia de <i>custo</i> para <i>valor</i> ?	87

4.4.6 Mercado em crise e metas de curto prazo obrigam as negociações a serem mais táticas?	90
4.4.7 As metas da empresa forçam o relacionamento a ser menos transparente?...92	
4.4.8 A tensão entre fornecedor e comprador sempre tende a ser negativa?	94
5 DISCUSSÃO	95
5.1 Gap 1 – O que o cliente quer versus o que o fornecedor entende que o cliente quer	97
5.1.1 Custo	97
5.1.1.1 <i>Análise do gap 1 em relação ao custo e sugestões do autor</i>	<i>99</i>
5.1.2 Serviço e qualidade	101
5.1.2.1 <i>Análise do gap 1 em relação ao serviço e à qualidade e sugestões do autor</i>	<i>101</i>
5.1.3 Inovação.....	103
5.1.3.1 <i>Análise do gap 1 em relação à inovação e sugestões do autor</i>	<i>104</i>
5.1.4 Comunicação	105
5.1.4.1 <i>Análise do gap 1 em relação à comunicação e sugestões do autor.....</i>	<i>106</i>
5.1.5 Capacidade de adaptação.....	107
5.1.5.1 <i>Análise do gap 1 referente à capacidade de adaptação e sugestões do autor</i>	<i>108</i>
5.2 Gap 2 – O que o fornecedor entende que o cliente quer versus o que o fornecedor de fato entrega	109
5.2.1 Custo	109
5.2.1.1 <i>Análise do gap 2 em relação ao custo e sugestões do autor</i>	<i>111</i>
5.2.2 Serviço e qualidade	112
5.2.3 Inovação.....	112
5.2.3.1 <i>Análise do gap 2 em relação à inovação e sugestões do autor</i>	<i>112</i>
5.2.4 Comunicação	113
5.2.4.1 <i>Análise do gap 2 em relação à comunicação e sugestões do autor.....</i>	<i>113</i>

5.2.5 Capacidade de adaptação.....	114
5.2.5.1 <i>Análise do gap 2 em relação à capacidade de adaptação e sugestões do autor</i>	115
5.3 Gap 3 – O que o fornecedor de fato entrega versus como o cliente percebe tal entrega	115
5.3.1 Custo	116
5.3.1.1 <i>Análise do gap 3 em relação ao custo e sugestões do autor</i>	116
5.3.2 Serviço e qualidade	117
5.3.2.1 <i>Análise do gap 3 em relação ao serviço e à qualidade e sugestões do autor</i>	117
5.3.3 Inovação.....	118
5.3.3.1 <i>Análise do gap 3 em relação à inovação e sugestões do autor</i>	119
5.3.4 Comunicação	119
5.3.5 Capacidade de adaptação.....	120
5.3.5.1 <i>Análise do gap 3 em relação à capacidade de adaptação e sugestões do autor</i>	121
5.4 Resumo dos achados	121
6 CONCLUSÃO	122
6.1 O óbvio	123
6.2 Agora sim, custo	125
6.3 Capacidade de adaptação	126
6.4 Inovação.....	128
6.5 Serviço e qualidade.....	128
7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	129
8 Considerações finais	131
REFERÊNCIAS	133
ANEXO – Parecer CEPH n.89/2019	139

1 INTRODUÇÃO

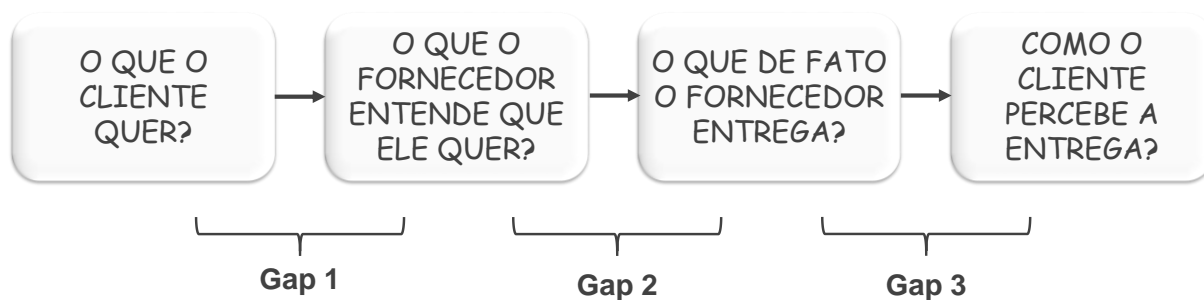
1.1 Questão de pesquisa e objetivo primário

Como atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente? Tal pergunta apresenta de maneira clara e direta o objetivo primário deste trabalho: entender de qual forma um fornecedor pode satisfazer um cliente (ou comprador, tratados nesse trabalho como sendo o mesmo agente na cadeia) importante, provendo um atendimento que vá ao encontro das demandas existentes e que muitas vezes não são claras nem para um lado nem para o outro. Criar valor para os clientes no longo prazo é um fator-chave para o sucesso dos fornecedores (MAKKONEN; SUNDQVIST-ANDBERG, 2017), mas a grande dúvida que surge é exatamente o que é *valor* para o outro lado. Muitas vezes, nem o próprio comprador tem essa resposta e essa falta de conhecimento do seu próprio negócio abre uma oportunidade única para o fornecedor (ANDERSON; NARUS, 1998).

1.2 Objetivos secundários e escopo do trabalho

Aproveitando-se dessa brecha, uma maneira rápida de o fornecedor conseguir compreender o que é valor para o outro lado é fazer um mapeamento dos *gaps* de entendimento da relação, a fim de facilitar a decisão de por onde começar o trabalho. E eles são três, conforme figura 1. O primeiro é a diferença entre o que o cliente de fato quer e o que o fornecedor entende que o cliente quer (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Isso pode parecer óbvio, mas esclarecer as entregas necessárias do dia a dia da operação é fundamental para o entendimento holístico da cadeia de fornecimento.

Figura 1 – Modelo de gaps



Fonte: Prater e Whitehead (2013)

O segundo *gap* de entendimento refere-se ao que o fornecedor de fato entrega quando comparado ao que ele entendeu que o cliente quer. Ou seja, é entender o porquê de o fornecedor ter uma visão das entregas e não as fazer de acordo. Por fim, a percepção do cliente sobre a entrega realizada fecha o ciclo sendo o último desalinhamento desse processo (PRATER; WHITEHEAD, 2013).

Com esse mapa de percepção desenhado, pode ser feito um filtro sobre quais *gaps* são necessidades reais da operação (*must have*) e quais são desejos dos agentes envolvidos (*nice to have*) e que não têm embasamento operacional e financeiro algum. Caso necessário, uma nova estrutura de atendimento deverá ser montada, com claros papéis e responsabilidades de cada parte, trazendo melhorias de serviço e redução de ineficiências, além de reforçar e expandir a confiança do cliente, que é o ponto de partida para qualquer criação de valor (FERNANDO; CASAS, 2018).

1.3 Justificativa

Esse tipo de trabalho se mostra relevante, antes de tudo, pelo fato de explorar em detalhes os *gaps* de relacionamento com um principal cliente de uma organização, o que é fundamental para que a operação saiba onde está falhando, o que necessita fazer para melhorar e se seria viável investir para tal (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). Essa é uma discussão que precisa ter voz ressonante dentro do fornecedor, pois, em mercados competitivos e cada vez mais *comoditizados* (PRATER; WHITEHEAD, 2013), quem sair na frente nessa corrida tem grandes chances de se estabelecer como referência de atendimento para os demais e de ver seus resultados melhorarem.

Com isso exposto, o mercado brasileiro de embalagens se mostra bastante adequado para ser estudado. Primeiro, por ser um estudo pioneiro dentro desse mercado, reconhecidamente familiar, sem o devido profissionalismo na gestão de clientes e que carece de uma abordagem acadêmica, de cunho prático, para surpreender seus parceiros de forma positiva e alavancar novos negócios. Novos negócios, vale ressaltar, que trariam a possibilidade de aumento de faturamento e margem, em um setor famoso pela baixa rentabilidade e de *paybacks* demorados para os fornecedores (BRITO; MIGUEL, 2017).

Segundo, pela oportunidade de mudar esse mercado como ele é conhecido hoje. Oligopólio de matéria-prima e poucos convertedores de confiança configuram um cenário nada amigável para quem opera dentro dele. Alterar esse quadro é sinônimo de ganhar a confiança dos clientes, o que, num país de economia tão oscilante quanto a do Brasil, autentica a parceria com o fornecedor e mostra que o valor vendido pode ser, sim, mais importante que apenas o resultado financeiro (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018) e que esse valor adiciona benefícios tangíveis e intangíveis à perspectiva de custo (DAPIRAN; KAM, 2017).

1.4 Estrutura do trabalho

De forma simplificada, a estrutura do presente trabalho será:

- Introdução: questão central da pesquisa, objetivos primários e secundários, justificativa das escolhas feitas e contribuição do trabalho;
- Referencial teórico: embasamento para ida a campo, detalhamento da teoria dos principais construtos analisados, como criação e apropriação de valor, comprometimento e confiança, assimetria de poder, vantagem competitiva e *Customer Service*;
- Metodologia: detalhamento da forma escolhida para responder à questão de pesquisa, reforço teórico, escolha das perguntas, perfil dos respondentes, coleta de dados, entre outros detalhes das entrevistas realizadas;
- Análise dos dados: resumo de todas as entrevistas feitas, representando da forma mais realista possível o que foi capturado presencialmente;
- Discussão: cruzamento das informações compiladas na seção anterior, soluções propostas e resposta da questão de pesquisa;
- Conclusão: sugestão de priorização dos achados e comentários gerais sobre o trabalho;
- Pesquisa-ação: explicação, na prática, de como o trabalho foi e está sendo feito seguindo o fluxo da metodologia;
- Contribuições; Limitações e Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo cliente espera ser tratado como se fosse o único (SENN; THOMA; YIP, 2013) e entendê-lo é uma tarefa fundamental do fornecedor. Ao fazer isso, não se estará simplesmente atendendo ao comprador, mas, sim, antecipando suas necessidades sempre que possível. É ter o *timing* correto para fazer a proposta certa para a pessoa ideal. A organização, quando direcionada à demanda, precisa saber quem precisa do quê e para quando, com o maior prazo possível (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Porém, é praticamente impossível que as empresas tenham todos os recursos demandados para gerenciar no detalhe cada um de seus clientes. Por conta disso, elas se tornam dependentes de recursos e conhecimento de outros agentes da cadeia, como fornecedores, clientes ou até mesmo concorrentes (PEREIRA; VILLAR, 2014).

Diversas empresas já entenderam que precisam ter serviço acima da média para satisfazer seus clientes e atender às suas necessidades. No entanto, um número muito baixo desse total, de fato, já fez algo a respeito (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Em face às constantes perdas de volume, à pressão de concorrentes que trabalham com custos muito baixos e à necessidade de se conectar mais fortemente com seus clientes, uma parcela maior de empresas está mudando suas estratégias de foco no produto para foco no cliente (NEZAMI; WORM; PALMATIER, 2018; SIMON; DRIEST; WILMS, 2016), no entanto, esse processo ainda é falho (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014), pois não perceberam que é o cliente que deve puxar sua demanda e não o fornecedor empurrar sua oferta (CHRISTOPHER; RYALS, 2014).

Apesar de muitos compradores quererem um único ponto de contato dentro do fornecedor (SENN; THOMA; YIP, 2013), é sempre válido deixar claro para todos os envolvidos na díade que qualquer um deles tem impacto significativo no serviço prestado ao cliente. A organização precisa ter a cultura corporativa orientada para os clientes (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Com isso, o fornecedor ganha influência sobre seu cliente para tentar fazê-lo preferir o que é melhor para a cadeia e não para si próprio. Atualmente, os compradores das grandes multinacionais acabam mudando de posição com certa frequência, o que compromete o *know-how* construído na relação e força o principal *driver* do relacionamento *business to business* (B2B) a ser custo, prejudicando quem procura vender valor. O tempo de trabalho conjunto faz com que cliente e fornecedor entendam do negócio do outro, aumentando o conhecimento

acumulado na relação (DYER; SINGH, 1998) e favorecendo a criação de valor, o que é fundamental para a continuidade da empresa. Por isso, o foco no consumidor não pode ser definido apenas por uma placa na parede da empresa, mas, sim, difundido e vivenciado por todos os funcionários diariamente, intrínseco à cultura corporativa (SIMON; DRIEST; WILMS, 2016). Fornecedores que conseguem criar tais boas relações comerciais de longo prazo com seus clientes possuem uma forte vantagem sobre seus concorrentes (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997).

Por outro lado, o entendimento das necessidades dos clientes de uma empresa é algo naturalmente subjetivo e dependente da parte da cadeia na qual o agente em questão se encontra. Num B2B, apesar do número elevado de pessoas dedicadas ao funcionamento da operação, ela está longe de ser uma relação profunda, com alta proximidade, sincronizada e responsiva, mesmo com as áreas de interface bastante especializadas (KIM; CHOI, 2015). Ironicamente, esse número alto de contatos é visto como algo colaborativo (COVIELLO; BRODIE, 2001; VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018), pois permitiria uma maior troca de informações, de maneira que o processo deveria fluir melhor, o que não acontece tão bem na prática. Caso investissem de forma robusta na melhoria dos relacionamentos com seus clientes, visando aumentar o nível de confiança das relações, os fornecedores poderiam se beneficiar de forma mais consistente (RAUYRUEN; MILLER; GROTH, 2009). De qualquer maneira, toda relação comercial acaba gerando um aprendizado para o fornecedor que o fará mais forte em outro B2B (BRITO; MIGUEL, 2017).

Vale ressaltar que fornecedores e compradores não fazem negócios apenas por conta de uma vantagem que esteja sendo oferecida; outros fatores impactam nessa decisão, como qualidade do produto, nível de serviço, capacidade de inovação, entre outros (ULAGA; CHACOUR, 2001). De acordo com Kotler (2000), existem três ocasiões em que o comprador não acaba escolhendo a proposta com maior valor agregado. A primeira delas é quando ele recebeu ordens para garantir o menor preço possível. A segunda é ele precisar focar no curto prazo e não ter como olhar para o futuro. E, por fim, quando o comprador tem um relacionamento de longo prazo com outro fornecedor e está confortável com a situação. Isso só reforça como é sempre importante pensar na ideia de valor pela perspectiva do cliente (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000; PRATER; WHITEHEAD, 2013), pois não adianta forçar outros caminhos se a decisão final será da outra parte.

Além disso, os fornecedores falham em perceber sua atratividade no mercado e isso os impede de usar seus atributos diferenciados em negociações com seus potenciais parceiros. Tais organizações devem melhorar sua atratividade dentro da cadeia de suprimentos para que outras empresas queiram trabalhar com elas (TANSKANEN, 2015). Quando não há diferenciação no mercado, os fornecedores podem ser facilmente trocados, já que os produtos são praticamente os mesmos (DYER; SINGH, 1998). Saber o que é valor na visão do cliente é o grande desafio de várias empresas (ULAGA; CHACOUR, 2001) e a percepção desse cliente sobre o valor gerado vai depender da performance do fornecedor com relação aos seus concorrentes (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000). Por isso, criar valor de forma única na díade é uma maneira determinante de se destacar, o que acaba gerando uma proteção extra contra seus concorrentes (HALLBERG, 2018), além de atender às expectativas do cliente.

Por isso, entre outros fatores, é tão importante que o fornecedor consiga se comunicar e interagir com seus clientes. Em outras palavras, ter capital relacional, que pode ser entendido como a capacidade de se relacionar bem. O interessante é que isso depende exclusivamente do fornecedor e não de toda a cadeia (PEREIRA; VILLAR, 2014). Tais empresas, de forma geral, precisam repensar a maneira como gerenciam seu portfólio de clientes, ainda mais em um momento de grande competição global, sendo que os recursos disponíveis devem ser alocados onde gerarem maior retorno para a cadeia (SENN; THOMA; YIP, 2013). Os clientes são e sempre foram uma fonte-chave de vantagem competitiva, pois, além da receita, são também fonte de inovação, novos produtos e acesso a mercados nunca antes explorados (WILSON, 1995) e, por conta disso, os fornecedores devem dedicar parte do seu tempo e do seu esforço à manutenção de tais B2B (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

É correto também afirmar que os fornecedores conseguem perceber em seus clientes as vantagens de fornecer para cada um deles, ainda mais quando comparado às demais opções de mercado (TESCARI; BRITO, 2016). Pode-se dizer que rentabilidade, volume e segurança de fornecimento são os três pontos mais valorizados pelos fornecedores de forma direta (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001) quando avaliam um B2B. E mais, se um fornecedor está convencido de que está criando valor, mas seu cliente não enxerga dessa maneira, ou se percebe um claro espaço para criar valor, mas *Procurement* só fala em preço e custo, talvez seja

hora de mudar a forma como se está tratando os clientes (SENN; THOMA; YIP, 2013), pois, quando o fornecedor perceber que seu cliente vai abandoná-lo, já não haverá mais tempo para reverter a situação (CRANDELL, 2015). Ou seja, as empresas devem adequar o tipo de relacionamento que têm com seus parceiros (BENSAOU, 1999), conseguindo migrar de uma abordagem meramente de serviço para uma que contemple a experiência total do cliente (PRATER; WHITEHEAD, 2013), que tem como base a ideia de ter os melhores resultados pelo maior tempo possível, focando nas necessidades do cliente, ao invés de focar apenas na sua satisfação, muitas vezes deixando o resultado de lado (SIMON; DRIEST; WILMS, 2016).

O processo de *Customer Service* – que envolve atrair e reter clientes enquanto se alcança lucratividade no longo prazo (LAMBERT, 1998) – deve ser desenhado de forma a incrementar a experiência total do cliente (ISLAM et al., 2013), sejam compradores, planejadores e/ou equipe técnica, além de abranger atividades que vão desde identificar problemas desses clientes até apresentar soluções para suas reclamações (AGNIHOTRI et al., 2017). Deve ser um processo confiável, ágil, flexível, com capacidade de responder rapidamente, competente, de acesso fácil, comunicação clara e entendimento mútuo junto ao outro lado (YANG, 2012). Clientes não compram para resolver um problema, mas, sim, para obter um resultado e esses resultados mudam com o tempo, o que demanda do fornecedor entender a dinâmica desse processo (CRANDELL, 2015), a fim de melhor atendê-los. O desafio é conseguir ter um tempo de reação baixo frente às demandas dos clientes e, ao mesmo tempo, fazer isso com baixo custo (CHRISTOPHER; RYALS, 2014), ainda mais num cenário no qual as respostas precisam ser quase sempre em tempo real e os clientes nunca podem esperar (SIMON; DRIEST; WILMS, 2016).

O dilema é que a barreira para fazer essa transformação de um foco meramente em serviço para um de cliente, em diversos casos, é cultural (PHILLIPS, 1994). Por isso, é importante fazer um parêntese e explicar que *cultura* pode ser entendida como o acúmulo de conhecimento dentro de uma população e que acaba direcionando seu comportamento. O fornecedor precisa entender sua cultura para poder questionar o que é dado como certo e redesenhar sua operação caso tenha conflitos por conta de diferenças culturais com clientes (PRATER; WHITEHEAD, 2013). E mais, não é fácil mudar a abordagem com clientes, pois é um processo que vai demandar novas pessoas com novos perfis (SENN; THOMA; YIP, 2013), além de não ser um sucesso garantido (NEZAMI; WORM; PALMATIER, 2018). Se por um lado, vários clientes se

mostram cada vez mais frustrados com a falta de habilidade dos fornecedores em atingir suas expectativas (AVERY; FOURNIER; WITTENBRAKER, 2014), por outro, os fornecedores devem estar preparados para lidar até mesmo com o lado emocional dos clientes (DIXON; FREEMAN; TOMAN, 2010). Esse tipo de detalhe pode parecer irrelevante, mas eventos que parecem menores e sem importância para os fornecedores podem ser traumáticos para os clientes (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997), como ter o discurso muito diferente da prática (CHRISTOPHER; RYALS, 2014) ou mesmo o número excessivo de ligações realizadas diariamente (DIXON; FREEMAN; TOMAN, 2010).

Tais clientes querem que seus parceiros entendam que tipo de relacionamento esperam, mas os fornecedores ainda não os enxergam como sendo ativos da empresa (AVERY; FOURNIER; WITTENBRAKER, 2014). Parceiros comerciais podem gerar retornos adicionais para o B2B – caso consigam se comunicar melhor e desenvolver maneiras de compartilhar seus conhecimentos de formas mais claras e transparentes – que não poderiam ser criados por nenhum dos agentes envolvidos de forma isolada (DYER; SINGH, 1998). Isso vai em linha com a ideia de *valor relacional* apresentada por Tescari e Brito (2016), que é aquele que surge quando a colaboração entre as empresas aumenta, como otimizações logísticas e reduções de custos desnecessários. O diálogo é uma forma de transformação do valor oferecido e uma abertura para a criação de vantagem competitiva (TZOKAS; SAREN, 1999). Por isso, os fornecedores precisam trabalhar como se fossem consultores dos compradores, entendendo do negócio dos parceiros melhor do que eles próprios (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000), compreendendo o que valorizam (ANDERSON; NARUS, 1998) e os ajudando a atingir suas metas na empresa, que é o grande foco dos compradores (PEREIRA; VILLAR, 2014; TESCARI; BRITO, 2016).

Parcerias de sucesso no B2B envolvem confiança mútua, fornecedor envolvido precocemente em desenvolvimentos, cooperação extensiva, além de alto nível de troca de informações. No entanto, tais parcerias estratégicas, apesar de gerarem mais valor para os envolvidos, acabam sendo caras para se criar, desenvolver e manter. Além disso, são arriscadas, tendo em vista os investimentos especializados que elas demandam (BENSAOU, 1999; WOODFIELD, 2013). Mas esse é o caminho para continuar operando no longo prazo com custos competitivos. As empresas precisam aprender a trabalhar em mercados globais cheios de riscos e incertezas (KRALJIC, 1983), nos quais terão que responder cada vez mais rapidamente às demandas

(PEREIRA; VILLAR, 2014) e trabalhar numa mudança de cultura robusta para conseguir colocar o cliente de fato no centro da operação (SENN; THOMA; YIP, 2013). A forma como a empresa conseguir se estruturar refletirá na maneira como seus clientes a enxergarão (PRATER; WHITEHEAD, 2013).

Reforçando essa ideia, diversas empresas estão focando em alternativas para criar melhores relacionamentos com seus clientes, mostrando comprometimento, tentando ganhar sua confiança (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010) e aumentando seu nível de satisfação. Dixon, Freeman e Toman (2010) e Bennett e Rundle-Thiele (2004) fazem um contraponto interessante ao dizerem que a satisfação do cliente não deve ser a única meta do fornecedor, mas, sim, a redução de seu esforço para ter seus problemas resolvidos. Eles ainda vão adiante colocando que qualquer exagero na satisfação do cliente não faz muito efeito, uma vez que o que eles procuram, na maioria das vezes, é uma solução fácil e rápida para seus problemas. Isso vai de encontro com Prater e Whitehead (2013), os quais advogam que é importante que os fornecedores não parem quando atenderem às necessidades dos clientes, mas que se preocupem até que tenham a certeza de que eles estão completamente satisfeitos. Ou seja, mesmo entre pesquisadores da área há uma divergência de opiniões, o que faz ser bastante razoável que haja uma série de dúvidas na operação diária das empresas.

Quanto mais padronizado for o negócio, mais importante será o nível de serviço prestado (PRATER; WHITEHEAD, 2013), especialmente quando *Procurement* está orientado a destruir o valor oferecido pelos fornecedores (SHONKA; KOSCH, 2018). Daí vem a importância de se trabalhar em ofertas diferenciadas para os clientes. Quanto mais exclusivo for o pacote de valor oferecido, mais preso a ele o cliente ficará (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005), sendo que a lealdade do cliente está diretamente relacionada com o resultado financeiro do fornecedor e é um fator-chave para criação de vantagem competitiva sobre seus concorrentes (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997). Mas o certo é que não existe uma receita única para gerenciar todos os B2B (KIM; CHOI, 2015) e, por conta disso, os fornecedores precisam aprender a manusear todos os dados que possuírem sobre seus clientes, com o intuito de proporcionar um atendimento cada vez mais personalizado (FOTIADIS; VASSILIADIS, 2017).

Além disso, qualidade no nível de atendimento é fundamental para conseguir reter clientes e alavancar novos negócios (ISLAM et al., 2013), uma vez que impacta diretamente na satisfação do cliente (YANG, 2012). Profissionais que antes eram

apenas preocupados com o serviço prestado, hoje também são cobrados pelas metas de vendas (JASMAND; BLAZEVIC; RUYTER, 2012). Por outro lado, enquanto no passado o importante era apenas a produtividade das vendas, há algum tempo os fornecedores precisam focar cada vez mais na efetividade e na qualidade do serviço prestado para poder atender às demandas crescentes de seus clientes (BOWEN; SCHNEIDER, 2014). Esse novo cenário fez com que vendas e serviço se tornassem praticamente inseparáveis, sendo que o desafio é que esse papel duplo ajude o fornecedor a customizar um melhor atendimento ao cliente sem que perca o foco numa área ou na outra (AGNIHOTRI et al., 2017).

De uma forma ou de outra, essa melhora de atendimento tende a custar mais para o fornecedor (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000); apesar das experiências positivas do cliente gerarem um aumento da lucratividade dos fornecedores, elas são cada vez mais complicadas de se criar, gerenciar e controlar (SIMON; DRIEST; WILMS, 2016). No entanto, apesar do valor monetário, o ideal é que tais investimentos sejam pagos em projetos, buscando oportunidades escondidas na cadeia (SENN; THOMA; YIP, 2013). Por isso, para sobreviverem num mercado tão volátil, os fornecedores necessitam ter uma visão minuciosa de sua dinâmica, além de entender em detalhes como seus clientes também o fazem (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997).

A responsabilidade de entender o cliente é de todos na empresa e não apenas de algumas áreas específicas. O mesmo se aplica à geração e entrega de valor (TZOKAS; SAREN, 1999), que serão vistas nas próximas seções deste trabalho. Antes disso, vale lembrar que não há receita para esse processo, uma vez que os clientes são muito diferentes entre si. Por isso, os fornecedores precisam conhecer bem cada um deles para saber e entender o que precisam (PRATER; WHITEHEAD, 2013).

A verdade, como abordado no início desta seção, é que nenhuma empresa é autossuficiente, pois precisa entrar em diversos B2B para poder acessar recursos e conhecimentos de seus parceiros, a fim de alcançar seus objetivos (TANSKANEN, 2015; TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014). Querendo ou não, cadeias de suprimentos são relacionamentos complexos entre empresas interdependentes (NARASIMHAN et al., 2009), uma constante de ação e reação (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018) em que, apesar de todas as empresas estarem envolvidas, não obrigatoriamente as gerenciam de forma satisfatória (COX, 2004). Por

isso, o fornecedor deve conhecer bem seus principais *stakeholders* dentro do cliente para facilitar o crescimento do B2B (SENN; THOMA; YIP, 2013) e o alinhamento das expectativas no relacionamento, o que não acontece com frequência (PEREIRA; VILLAR, 2014).

2.1 Valor: definição, criação e particularidades

Criar valor é sempre um desafio para qualquer agente envolvido numa relação comercial. Criar valor num B2B, no qual interesses pessoais se misturam aos profissionais em ambos os lados, é ainda mais complicado. Como dito por Walter, Ritter e Gemünden (2001), a ideia básica por trás de um B2B é de todos trabalharem da melhor forma possível para, juntos, construírem valor. Tal objetivo é considerado a meta primária de qualquer B2B (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010), apesar de que criar valor nem sempre tenha sido necessário. No passado, as empresas conseguiam ter suas margens elevadas pelo fato de a competição ser muito menor e de, por exemplo, ainda haver regulação em diversos mercados (DOYLE, 2000). Mas o mundo está em constante mudança e as empresas precisaram, precisam e precisarão se adaptar aos novos tempos (BOWEN; SCHNEIDER, 2014; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Visando facilitar a teoria por trás desse (quase sempre) problema, uma primeira definição é que *valor* pode ser entendido como a capacidade de uma empresa em atender às necessidades de um cliente, provendo benefícios para a outra parte (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004). Essa ideia vai em linha com Tescari e Brito (2016) quando colocam que o valor espelha o entendimento do comprador com relação às vantagens oferecidas pelo fornecedor. Complementando, *valor* ainda pode ser definido como o balanço entre benefícios e sacrifícios de um B2B (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997; ULAGA; CHACOUR, 2001) ou, simplificando ao extremo, aquilo que se recebe por aquilo que se paga (ANDERSON; NARUS, 1998; ZEITHAML, 1988).

Por outro lado, muito ainda se comenta que o conceito de valor é pouco entendido (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; TZOKAS; SAREN, 1999) e quão surpreendente é o fato de as empresas frequentemente não conseguirem defini-lo ou mesmo medi-lo (ANDERSON; NARUS, 1998). Um dos pontos de maior dificuldade é que *valor* é algo único de cada cliente, muda de acordo com a fase do relacionamento

da díade (CRANDELL, 2015) e é sempre específico, dependendo do contexto do trabalho em questão (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014; ULAGA; CHACOUR, 2001). Porém, esse conceito não é novo. Já no final da década de 60, por exemplo, as empresas não competiam mais com aquilo que produziam, mas, sim, com o que agregavam a seus produtos, como embalagens diferenciadas, serviços, formas de entrega, entre outros (LEVITT, 1969; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Ou seja, valor. Até mesmo alguns anos antes, vários profissionais de *Marketing* já começavam a defender a ideia de que uma empresa conseguiria atingir seus objetivos se fosse capaz de se diferenciar dos seus concorrentes, criando mais valor para seu público-alvo não só no produto, mas em tudo aquilo que compusesse o pacote vendido (CRANDELL, 2015; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Mas como criar valor? Como sair da teoria e aterrissar na prática um conceito tão complexo e sem uma definição clara (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007)? A primeira sugestão é o fornecedor estar sempre atento ao que seu cliente valoriza, às dicas que ele vai fornecer e como sua percepção de valor vai mudar no decorrer da relação entre os dois (CHRISTOPHER; RYALS, 2014; FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997), já que a constante interação entre fornecedor e comprador torna a ideia de valor um conceito bastante dinâmico (TZOKAS; SAREN, 1999). Como dito por Wieteska (2016), ter flexibilidade permite ao fornecedor lidar melhor com riscos e incertezas da cadeia, enquanto o poder de se adaptar reduz a vulnerabilidade da mesma. Uma segunda ideia de como criar valor para o cliente é colocá-lo no centro da operação e não os produtos oferecidos. Essa é a lógica para atraí-los e, também, mantê-los (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Num B2B moderno, os fornecedores precisam consolidar a base de clientes existente e trabalhar para não a perder. Com *Procurement* progressivamente mais forte e restringindo as parcerias a um número cada vez menor de fornecedores, os vendedores precisam ser polivalentes e trabalhar em várias frentes, da forma mais estratégica possível (SENN; THOMA; YIP, 2013), balanceando a geração de receita com a retenção dos clientes (AGNIHOTRI et al., 2017).

Uma terceira possibilidade é o estabelecimento de uma relação colaborativa e bastante próxima com o cliente, visando a criação de valor e, também, evitar que o foco fique apenas na redução de custo, o que é muito comum nos dias de hoje. Por conta da pressão global por melhores resultados, os clientes buscam parceiros capazes de cocriar e que os ajudem a reduzir os riscos de sua operação (SENN;

THOMA; YIP, 2013). Vale lembrar que empresas tendem a colaborar pelo simples fato de que uma orientação relacional gera mais benefícios do que ser meramente transacional (PAN et al., 2018; TESCARI; BRITO, 2016). Assim sendo, oferecer valor superior à concorrência para seu público-alvo e fazê-lo perceber essa diferença ajuda o fornecedor a criar uma vantagem competitiva sustentável (DOYLE, 2000; ULAGA; CHACOUR, 2001), além de melhorar os resultados financeiros da organização (HALLBERG, 2018).

Certamente, há outras formas de se atacar essa questão da criação de valor, com estratégias diferenciadas e perspectivas alternativas, ainda mais no mercado atual que demanda dos gestores novas maneiras de criar valor em seus B2B de forma constante (WIETESKA, 2016). Todavia, a ideia aqui não é apresentá-las por completo, mas, sim, dar a noção do quão complexo é o tema e por que ele não deve ser deixado em segundo plano pelas empresas. Uma análise mais profunda do relacionamento em questão é sempre recomendável para o entendimento do mesmo (DYER; SINGH, 1998), uma vez que poderá abrir portas para uma maior sustentabilidade do relacionamento. Exemplo disso é que muitas vezes o cliente nem sabe que tem a informação que o fornecedor está buscando (ANDERSON; NARUS, 1998) e pode perder a oportunidade de cocriar valor nesse processo (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014).

Ulag e Chacour (2001) tentaram entender de forma mais clara a percepção do cliente com relação ao valor oferecido. O primeiro ponto é que, como mencionado, valor pode, sim, ser a diferença entre os benefícios adquiridos e os sacrifícios para consegui-los. Além disso, na mesma linha de raciocínio, Lepak, Smith e Taylor (2007) deixam claro também que os consumidores não são iguais entre si e que a percepção de valor entre eles será diferente, mesmo quando se tratar do mesmo produto. Complementando, Zeithaml (1988) concorda que a definição de valor é bastante pessoal, enquanto Lindgreen e Wynstra (2005) afirmam que valor também tem significados diferentes para o fornecedor e para o cliente, o que faz esse cenário ficar ainda mais complexo. Já Lambert e Burduglu (2000) lembram mais uma vez que valor é uma meta dinâmica, que vai sofrer alterações no decorrer do tempo, enquanto Anderson e Narus (1998) colocam uma abordagem mais financeira ao apontar que valor é diferente de preço de venda. Por fim, Crandell (2015) prefere pontuar que a falta de valor criado no B2B é um dos principais motivos para um cliente abandonar

um fornecedor e faz coro junto a Christopher e Ryals (2014), que firmam a necessidade não só da criação de valor, mas da capacidade de entregá-lo.

Vários pesquisadores ainda tentam entender como os compradores tomam suas decisões e fazem o balanço entre os benefícios e sacrifícios oferecidos pelos fornecedores. Como o processo decisório do cliente não é conhecido tão bem, as empresas deveriam mitigar riscos e desenvolver processos de criação de valor que melhorassem tal balanço para os compradores, aumentando um e reduzindo o outro (ANDERSON; NARUS, 1998), uma vez que os sacrifícios que os compradores aceitam passar pelos produtos e serviços desejados, muitas vezes, vão além do dinheiro, impactando, por exemplo, em tempo e esforço pessoal (ZEITHAML, 1988). A verdade é que a base de clientes é um dos ativos mais importantes de uma empresa e mantê-la é normalmente mais lucrativo do que conquistar novos clientes no mercado (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; PRATER; WHITEHEAD, 2013), mas, para isso, deve-se mudar a mentalidade da empresa, assim como as habilidades interpessoais dos gestores, ter suporte total da liderança e implementar uma comunicação robusta com todos os demais funcionários (ATA; TOKER, 2012).

O fornecedor não pode dar como certo que o cliente vai entender (ou assumir) o valor que está sendo fornecido e querer compensá-lo por isso (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000). Um cliente leal está disposto a pagar um preço maior por conta da confiança na relação ou acredita que deve pagar menos, tendo em vista seu poder de barganha nessa mesma relação (RAUYRUEN; MILLER; GROTH, 2009)? A dúvida para responder a essa questão mostra como os fornecedores precisam trabalhar de maneira única para conseguir construir vantagem competitiva sobre seus concorrentes (DYER; SINGH, 1998), aproveitando-se do fato de que tanto fornecedores quanto compradores têm o mesmo objetivo de criação de valor, apesar de discordarem em como chegar lá (COX, 2004) e de sempre gerar a reclamação, por parte dos fornecedores, de que não há reciprocidade na parceria com a maioria dos clientes (BENSAOU, 1999).

2.2 Apropriação de valor, assimetria de poder e justiça no B2B

Como exposto, manter clientes existentes é mais rentável que prospectar novos no mercado (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000; PRATER; WHITEHEAD, 2013). Isso pode ser entendido como uma parcela adicional do valor capturado pelo fornecedor

que não precisa ser investida no mercado para se vender o mesmo produto por, provavelmente, o mesmo preço ou um ainda menor (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Ir para o mercado captar novos clientes é um risco e pode-se encontrar, por exemplo, compradores que estão focados em conseguir o menor preço de qualquer maneira. Ou seja, certamente o fornecedor abrirá mão de uma fatia de seu lucro para poder interagir com esse potencial cliente (KOTLER, 2000).

Pesquisas sobre o valor percebido por clientes mostram que a ideia central deles é maximizar os benefícios adquiridos e minimizar os sacrifícios que serão feitos (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Como num B2B é normal que haja muitos conflitos de interesse (COX, 2004), se o cliente não enxergar uma continuidade na relação, então, como lado mais forte, vai se apropriar do maior valor possível o quanto antes (BRITO; MIGUEL, 2017). No entanto, se a perspectiva for de longo prazo, quanto maior o valor criado, mais chances as partes envolvidas terão de conseguir uma parcela absoluta relevante. Por isso, a melhor forma de lidar com um cliente é aquela que maximizar o valor da cadeia (SENN; THOMA; YIP, 2013).

A habilidade de uma empresa em atingir os objetivos de seus parceiros é a base da ideia de poder (NARASIMHAN et al., 2009) e o lado mais forte do B2B acaba explorando o mais fraco exatamente em seus pontos de dependência (PAN et al., 2018). Para evitar que isso ocorra com frequência, é fundamental que os elos mais fracos do relacionamento possuam recursos comerciais com poder de decisão, pois acabam afetando a capacidade de apropriação de valor da outra parte, uma vez que conseguem negociar melhores preços e condições comerciais por conta do conhecimento adquirido (HALLBERG, 2018; PRATER; WHITEHEAD, 2013). Ter o perfil correto desse profissional é crítico e deve estar de acordo com os clientes que atendem (BENSAOU, 1999), uma vez que muitos clientes não compram mais apenas produtos e serviços, mas também conhecimento e valor (SENN; THOMA; YIP, 2013). Os compradores B2B precisam e demandam que seus fornecedores disponibilizem recursos treinados e focados em sua operação, deixando de lado aquele antigo perfil do mero vendedor (LIU; LEACH, 2001).

O B2B é uma troca constante, na qual o fornecedor precisa oferecer valor para o cliente, mas, ao mesmo tempo, obter benefícios (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Por outro lado, saber que o maior poder influencia a divisão do valor gerado dentro de uma parceria comercial (TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014) faz com que o comprador tenha que saber também sua importância para o fornecedor no

balanço da relação, uma vez que isso pode definir a assimetria de poder entre as partes e gerar distribuição desigual nos ganhos do B2B (TANSKANEN, 2015). Um exemplo claro disso são as auditorias feitas nos fornecedores com a intenção de não deixá-los reter uma parcela maior dos ganhos, para, assim, tentar redistribuir tais valores de forma desigual em favor do comprador (YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001). Por isso, como defendido por Agnihotri et al. (2017), o supracitado tal novo gestor de Contas precisa colocar em prática dois de seus principais atributos: sua adaptabilidade e seu poder de gerenciar conflitos, que certamente surgirão diante de tantas demandas de seus clientes e dessa ameaça constante de redução das margens de sua operação.

Além disso, é bastante recomendável que o comprador entenda em detalhes seu mercado fornecedor, a fim de evitar dúvidas sobre garantias de fornecimento, possibilidades de trocas de materiais e formação de monopólios e oligopólios (KRALJIC, 1983). Com isso, é possível que ele obtenha uma parcela maior do valor criado, uma vez que aumentará seu poder estrutural no B2B (TANSKANEN, 2015), principalmente se tiver fornecedores alternativos para sair de situações desfavoráveis com seus parceiros atuais (NARASIMHAN et al., 2009). O cuidado deve ser para não cair nessa rotina de testar o mercado frequentemente por melhores condições comerciais, pois isso pode fazer seu valor como negócio cair, já que os fornecedores perderão o interesse de investir nesse relacionamento (BRITO; MIGUEL, 2017). Se não há garantia de continuidade da parceria, os fornecedores não ficarão confortáveis em investir num relacionamento que pode acabar a qualquer momento.

Complementando, duas das principais preocupações dos fornecedores são garantir a rentabilidade de seu negócio e conseguir ter relacionamentos de longo prazo que garantam seus volumes de produção (TESCARI; BRITO, 2016); alguns deles aceitam investir no B2B até mesmo com seu próprio fluxo de caixa (BRITO; MIGUEL, 2017). No entanto, muitos investimentos são pesados o suficiente – carregados de custos fixos – para valer a pena entender se o período contratual é suficiente para pagá-los (DYER; SINGH, 1998). Simplesmente apresentar o pacote de valor que está sendo oferecido e esperar que o cliente vá entender os benefícios disso é errado, além de muito arriscado (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000). Por outro lado, essa é uma estratégia do mais forte do B2B para tentar ganhar uma parcela maior do valor criado: entender em detalhes a dinâmica do relacionamento com a

outra parte e fazê-la, por vontade própria, se esforçar para gerar ainda mais resultados para a díade (TANSKANEN, 2015).

Ironicamente, por outro lado, os compradores percebem o valor que é criado na relação, mas normalmente falham na identificação e na apropriação do valor intrínseco do fornecedor, que se pode resumir como sendo o combo de resultados positivos gerados pela simples existência de um relacionamento, colaborativo ou não, entre duas empresas (TESCARI; BRITO, 2016). Isso vai contra o exposto por Tanskanen (2015) quando explora a ideia de que o valor deve ser criado e não meramente transferido. Ainda assim, quanto mais o comprador quiser maximizar seu ganho, mais o B2B será prejudicado, reduzindo o potencial de inovação e até mesmo melhorias técnicas de produtos (BRITO; MIGUEL, 2017). O mais forte do B2B sempre precisa estar ciente do oportunismo do mais fraco. O maior poder dentro da relação nem sempre é garantia de benefícios, pois o outro lado pode tentar recuperar, de forma encoberta, parte do valor investido na relação (ROSSETTI; CHOI, 2005).

A criação de um ambiente justo no B2B inibe o aparecimento de comportamentos oportunistas e protege os envolvidos do uso abusivo de poder pela outra parte (PAN et al., 2018; SENN; THOMA; YIP, 2013). Normalmente, com o tempo de relacionamento, o fornecedor adquire um conhecimento bastante amplo da operação do cliente, de suas necessidades e, também, dos detalhes do contrato vigente. Com isso, passa a ter informações suficientes para tentar qualquer tipo de retaliação sem que o cliente perceba (KIM; CHOI, 2015). Porém, a duração do B2B faz com que a confiança entre as partes aumente e seja um processo constante, mas que deve ser reforçada pela integridade das empresas, assim como não deve haver especulação de nenhuma forma (CRANDELL, 2015; TESCARI; BRITO, 2016).

Devido à importância do tema, vale abrir outro parêntese para reforçar a ideia de que *confiança* é a expectativa de que o outro fará a coisa certa, sendo a base de qualquer relacionamento (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018), ainda mais um colaborativo. Compradores deveriam focar nesse aspecto do B2B, visando otimizar seus resultados e não focar apenas na redução de custo (BRITO; MIGUEL, 2017). O cuidado é para não cair em relacionamentos meramente transacionais, que não são capazes de gerar ganhos adicionais por conta da falta dos benefícios de uma relação mais robusta, uma vez que não há nada que aprofunde o B2B (DYER; SINGH, 1998). Quanto mais rápida a socialização – que pode ser traduzida como sendo o nível de interação entre as partes do B2B que permite maior

aproximação cliente-fornecedor –, antes haverá confiança no relacionamento, assim como seus benefícios (solução de problemas, reduções de custo, melhores práticas, entre outros) (CARR; PEARSON, 1999; PEREIRA; VILLAR, 2014).

Voltando à apropriação de valor na díade, apesar de ainda não se saber muito sobre a divisão dos ganhos do B2B (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; TANSKANEN, 2015), a assimetria de poder é inevitável nos relacionamentos de uma cadeia de suprimentos (PAN et al., 2018) e muitas empresas acabam encarando esse problema com uma visão de longo prazo, visando conseguir vender para seus clientes a preços competitivos e, ao mesmo tempo, atingir as metas financeiras de seu negócio (RINDT; MOUZAS, 2015). Inclusive, diversos fornecedores aceitam fazer investimentos por conta própria para criar oportunidades futuras (BRITO; MIGUEL, 2017), mas, para isso, vale lembrar que precisam ter margem para conseguir sobreviver. Walter, Ritter e Gemünden (2001) contrapõem dizendo que o lucro não pode e não deve ser procurado em todas as relações comerciais, pois uma empresa precisa desenvolver outras frentes para se manter ativa e saudável, como ter acesso fácil a novos mercados, receber de forma ágil novas tendências de mercado, participar desde cedo do desenvolvimento de novas tecnologias, assim como ser consultada por seus clientes e fornecedores sobre lançamentos de novos produtos, além de, claro, garantir volume para alavancar seu ganho de escala. Vale a reflexão.

Por outro lado, a dependência do fornecedor não é boa para o comprador e é comum que diversos deles tenham uma rotina de buscar alternativas no mercado para ter *backups* para a operação e, também, barganha na negociação com os fornecedores atuais (BRITO; MIGUEL, 2017). Se isso não ocorrer, é comum também que o fornecedor fique mais reticente a mudanças conforme for investindo no B2B, ainda mais quando perceber a dificuldade do comprador em achar outros fornecedores dispostos a investir dessa forma (KIM; CHOI, 2015). No entanto, se a distribuição dos ganhos for justa, os parceiros entenderão que o B2B traz resultados positivos, aumentarão o negócio (NARASIMHAN et al., 2009) e atingirão seus objetivos com maior facilidade (KIM; CHOI, 2015). Por isso, é muito importante saber quanto seu produto vale para o seu cliente e vice-versa (ANDERSON; NARUS, 1998).

Vale ressaltar que *justiça*, nesse sentido, pode ser entendida como um quadro em que os dois lados estão satisfeitos com o que estão ganhando, um balanço entre o que se investiu e o que se teve de retorno no B2B, um resultado da equidade na divisão dos lucros. Por exemplo, é normal que o comprador tenha um *payback* mais

curto dos investimentos feitos, já que se aproveita da guerra de preços travada entre os fornecedores, enquanto estes têm seu resultado proveniente do volume e da escala obtida, mas leva-se mais tempo para um *payback* se concretizar (BRITO; MIGUEL, 2017). Em contextos de economia retraída, é ainda mais comum que os clientes “apertem os cintos” visando melhores resultados, o que diretamente implica em maiores reduções de custo, prejudicando a relação entre as partes (PEREIRA; VILLAR, 2014), já que o outro lado também busca aumentar os lucros.

Muitas vezes, o lado mais forte da relação acaba usando o sistema para melhorar sua performance financeira, obrigando o mais fraco a realizar investimentos contra sua vontade. Isso ocorre para que a parte dominante maximize seus ganhos no B2B (KIM; CHOI, 2015; ROSSETTI; CHOI, 2005). Dessa forma, fica claro que os relacionamentos podem, sim, ser baseados em comportamentos não necessariamente colaborativos, o que resulta numa falta de equidade e/ou justiça na distribuição dos ganhos (TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014). Tal apropriação de valor está diretamente relacionada ao modelo de governança adotado pelo mais forte no B2B (BRITO; MIGUEL, 2017) e é normal que o mais forte tenda a forçar a execução dos contratos, conseguindo, assim, direcionar os ganhos do relacionamento (RINDT; MOUZAS, 2015).

O poder de uma empresa sobre a outra está diretamente ligado à dependência entre elas (TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014) e normalmente é usado para forçar ações que a outra parte não faria por si só (PAN et al., 2018), como acordos de nível de serviço para seus fornecedores, visando otimizar o atendimento prestado, focando em processos padronizados como *leadtime*, OTIF (*on time in full*), entre outros (CHEN; BAILEY, 2016). Em relacionamentos de longo prazo, o mais fraco muitas vezes aceita que o mais forte exerça o poder superior e que ganhe mais por causa disso, uma vez que o tempo de contrato ajustará as diferenças (NARASIMHAN et al., 2009) na medida do possível, criando uma situação de colaboração. Aliás, a colaboração não acontece naturalmente; é necessário alinhar as expectativas de todos e criar um cenário favorável para seu desenvolvimento constante (SENN; THOMA; YIP, 2013). Por isso, essa lealdade no longo prazo visa manter o cliente satisfeito e, assim, gerar mais negócios (ISLAM et al., 2013).

Compradores querem, via de regra, reduzir dependência, enquanto os fornecedores querem aumentá-la (BRITO; MIGUEL, 2017). Por outro lado, fornecedores precisam tomar cuidado com clientes que passam a ser muito

significativos em seus resultados (SENN; THOMA; YIP, 2013). Ou seja, é uma equação difícil de ser balanceada. Conseguir chegar a um B2B colaborativo com um parceiro comercial é o desejo de várias empresas, já que isso traria impactos financeiros positivos aos envolvidos (CARR; PEARSON, 1999), além de menores ruídos na comunicação entre as partes (KIM; CHOI, 2015). Apesar da vulnerabilidade a qual se expõe quando se confia em alguém (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018), os ganhos da colaboração são muitos e é válida a tentativa de combinar seus recursos com os de seu parceiro de modo a buscar vantagens competitivas sobre outras cadeias de suprimentos concorrentes (DYER; SINGH, 1998).

A assimetria de poder é muitas vezes encarada pelos compradores como um encorajamento para os fornecedores acharem melhorias, proporem inovações etc. Já os fornecedores, por precisarem dos grandes volumes do mercado, acabam aceitando tais demandas e imposições dos clientes (o que mostra certa dependência do relacionamento) e entendendo com antecedência que seus *paybacks* serão mais longos (BRITO; MIGUEL, 2017). Obviamente, essa não é uma situação agradável para o fornecedor, mas a justiça está nos olhos de quem comanda a relação, apesar disso permitir diversas interpretações dos demais participantes da cadeia (TAYLOR; TUCKER, 2013), o que pode minar sua credibilidade, entendida conceitualmente como sendo a expectativa de que você pode confiar no outro (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018).

Esse tipo de barganha ainda é muito utilizado no B2B, o que pode descontentar fortemente o lado mais fraco da relação (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018), mas os compradores só conseguem ter uma vantagem real sobre seu interlocutor se possuírem um poder de negociação superior (DYER; SINGH, 1998). Para isso, precisam entender a abertura de custos daquilo que estão adquirindo, assim como o peso de seus materiais no produto final e, consequentemente, o impacto de seu trabalho na rentabilidade da empresa (KRALJIC, 1983). A assimetria de poder causa desbalanceamento na distribuição do valor gerado na relação, o que, obviamente, é um fator preocupante para a continuidade do B2B. Nesse contexto, não há como saber como será feita a distribuição dos ganhos produzidos, uma vez que esse é um tema muito pouco conhecido, sem literatura disponível com profundidade satisfatória e não apresenta

consenso mesmo entre os pesquisadores da área (BRITO; MIGUEL, 2017; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O fato é que *Procurement* está ganhando cada vez mais força, aprendendo com sua abordagem global de cadeias e fornecedores, disseminando melhores práticas em diversas regiões do mundo (SENN; THOMA; YIP, 2013) e trabalhando para absorver maiores partes dos lucros gerados em cada relação comercial. Os compradores, por falarem com todos os fornecedores do mercado, têm uma vantagem bastante grande em qualquer negociação, pois acabam fazendo leilão pelo menor preço e pelas melhores condições comerciais (BRITO; MIGUEL, 2017). Em casos como esse, de assimetria de poder elevada, tais conflitos internos impedem ambos os lados de construir um senso de compromisso e confiança, o que prejudica a longevidade do B2B (KIM; CHOI, 2015). O efeito da confiança pode ser ainda maior que o próprio resultado financeiro (VAN ZEELAND-VAN DER HOLST; HENSELER, 2018), mas como essa dimensão monetária é a que traz benefício no curto prazo para as empresas (HAKSEVER; CHAGANTI; COOK, 2004), o B2B será avaliado dessa forma.

3 MÉTODOS

Por se tratar da análise do processo de atendimento prestado em um B2B, a abordagem qualitativa via pesquisa-ação se mostrou bastante pertinente. Primeiro porque o foco se deu na visão dos participantes da cadeia sobre os detalhes da operação. Segundo porque o pesquisador realizou a coleta de dados pessoalmente, junto aos funcionários dos clientes e dos fornecedores selecionados. Terceiro porque o estudo foi interpretativo, ou seja, os dados coletados foram analisados no decorrer do trabalho e dependeram do pesquisador e dos entrevistados para serem esmiuçados e colocados no relatório final (CRESWELL, 2010). Por fim, o intuito do trabalho também foi a criação de conhecimento baseado na realidade, com a cooperação dos participantes visando a solução de problemas reais, com importância gerencial e de pesquisa (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; MELLO et al., 2012), acomodando os preceitos e objetivos científicos de forma rigorosa (NÄSLUND; KALE; PAULRAJ, 2010), o que validou o trabalho realizado, assim como assegurou que o mesmo foi conduzido da forma correta (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015).

3.1 Reforço teórico

Com o intuito de dar mais clareza ao conceito de pesquisa-ação, pode-se dizer que ela é “toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática” (TRIPP, 2005, p. 443). Outros autores vão na mesma linha, como Coughlan e Coughlan (2002) quando dizem que pesquisa-ação é uma abordagem científica que estuda a solução de problemas organizacionais importantes junto àqueles que vivenciam o problema, sendo que o intuito é melhorar a ação enquanto se cria teoria, ou mesmo Mello et al. (2012), quando afirmam que a pesquisa-ação produz conhecimento na prática, modificando a realidade estudada durante o processo. A ideia dessa experimentação prática é tentar dar corpo ao conhecimento acadêmico (NÄSLUND; KALE; PAULRAJ, 2010), mesmo que ainda questionem se tal abordagem vai continuar tendo um papel importante na pesquisa como um todo (MELNYK; FLYNN; AWAYSHEH, 2018). O que se deve evitar é que a pesquisa-ação, por estar em evidência, se torne uma tentativa qualquer de melhoria de processos na prática (TRIPP, 2005), o que agravaria ainda mais a crescente preocupação acadêmica sobre as diferenças entre a pesquisa tradicional e esse viés empírico (MARKIDES, 2007).

Figura 2 – Ciclo da pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Coughlan e Coughlan (2002)

A figura 2 apresenta o caráter cíclico da pesquisa-ação (NÄSLUND; KALE; PAULRAJ, 2010). Teoricamente, a pesquisa-ação não se encerra, mas, sim, entra num processo de melhoria contínua, de avaliação e monitoramento daquilo que foi feito. E, por haver um dinamismo muito grande na vida real, com problemas complexos e mal estruturados (NÄSLUND, 2002), a reflexão acontece o tempo todo e deve ser realizada sobre o processo completo, em todas as suas fases (TRIPP, 2005), visando o entendimento holístico do problema organizacional estudado (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002) e criando conhecimento que ajudará tanto a academia quanto os gestores de mercado a tomarem melhores decisões (MARKIDES, 2007).

3.2 Fonte de dados

A questão de pesquisa foi respondida através do entendimento e da análise dos *gaps* apresentados na figura 1, utilizando-se entrevistas semiestruturadas realizadas de forma presencial, já que esse formato gerou uma conexão maior entre as partes e permitiu uma melhor troca de dados (CRESWELL, 2010). Por se tratar de uma relação direta entre fornecedor e comprador, os entrevistados foram os principais contatos considerados importantes nessas operações (departamentos de Compras do cliente e Comercial do fornecedor). No total, foram vinte entrevistados, sendo dez clientes e dez fornecedores, todos diretamente envolvidos no mercado brasileiro de embalagens. Além de gerar mais corpo ao trabalho, o número de entrevistados ajudou na triangulação dos dados realizada para a discussão final, uma vez que todos fazem ou já fizeram parte do mercado de embalagens ou possuem relações comerciais com o mesmo perfil de cliente analisado e puderam adicionar valor à pesquisa.

Além das entrevistas, a observação participante também foi utilizada como fonte de informações. Como as relações comerciais são existentes e assim seguirão sendo pelos próximos anos, a operação do dia a dia, vivenciada pelo pesquisador, foi uma fonte muito rica de informações e propiciou detalhes que as entrevistas não foram capazes de fornecer, seja por conta de respostas enviesadas dos participantes ou mesmo da falta de uma resposta (CRESWELL, 2010). Poder participar da prática diária foi um diferencial na construção da pesquisa (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002). Já a análise de documentos existentes oriundos dos muitos anos de parceria (*e-mails* de negociações passadas, atas de reuniões de temas importantes, apresentações para fóruns específicos, entre outros) não foi realizada pela questão da

confidencialidade das informações. De qualquer forma, as outras rotas para coleta de dados foram suficientes para o pesquisador obter o conteúdo necessário para o trabalho.

Vale aqui contextualizar brevemente o mercado brasileiro de embalagens, pois trata-se de um setor robusto, com muito dinheiro envolvido e altamente impactado pela volatilidade da economia, tanto nacional quanto internacional. De acordo com a ABRE – Associação Brasileira de Embalagem (2020), as embalagens estão subdivididas nas categorias de Plástico, Papel/Cartão/Papelão, Metálicas e outras com participações menores. Apenas essas três correspondem por 91% do total em valor comercializado no país em 2018, chegando à cifra de quase setenta bilhões de reais. Os maiores mercados consumidores desses materiais são os mesmos que foram estudados nesse trabalho aplicado, como bens de consumo, farmacêuticos, alimentícios, entre outros.

Por fim, ainda de acordo com a Associação, mesmo sendo um segmento muito impactado pelas novas ondas de sustentabilidade que têm se espalhado pelo planeta, a participação do plástico parece não sofrer grandes impactos, ao menos no total de embalagens consumidas até 2024. Tanto os plásticos rígidos quanto os flexíveis mantêm suas posições como líderes do setor, apesar do discurso politicamente correto de várias empresas, que dizem ser ativas na luta contra esse tipo de material. Esse parêntese para colocar em perspectiva de quem o trabalho está falando se faz fundamental para que o leitor entenda que, de forma geral, as discussões e resultados apresentados de agora em diante podem ser aplicados a qualquer um desses agentes, com, obviamente, as devidas adaptações a suas realidades.

3.3 Seleção dos entrevistados

Pela parte do cliente, a área de Compras foi o principal foco, enquanto do lado do fornecedor, o departamento Comercial (responsável pelo atendimento ao cliente) foi a principal fonte de informações para o pesquisador. Planejamento de Produção (PCP), Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Logística e Qualidade foram deixados para uma futura pesquisa, mesmo tendo contato diário com o cliente e entendimento profundo da operação. A ideia foi focar no relacionamento fornecedor-comprador para que mais dados fossem gerados de forma homogênea, deixando o trabalho mais restrito ao tema escolhido.

Como as áreas selecionadas para entrevistas têm recursos definidos, com conhecimento prévio do ambiente corporativo e das condições do negócio (COUGHLAN; COGHLAN, 2002), a amostragem para o trabalho não foi um fator tão crítico. Todos os tomadores de decisão dessa díade foram entrevistados, cobrindo-se, assim, os *gaps* apresentados na figura 1. Por ser um relacionamento de vários anos e considerando que os agentes envolvidos são bastante familiarizados com a operação, o processo de confiança e transparência foi facilitado, uma vez que não é comum se obter esse resultado, já que a pesquisa pode vir a mudar a forma como alguns deles trabalham atualmente (NÄSLUND; KALE; PAULRAJ, 2010).

Quadro 1 – Resumo dos entrevistados

Respondente	Cargo	Empresa	Gênero	Experiência
1	Diretor de Compras	Cliente A	Feminino	> 15 anos
2	Gerente de Compras	Cliente A	Masculino	> 10 anos
3	Diretor de Compras	Cliente B	Masculino	> 15 anos
4	Gerente de Operações	Fornecedor 1	Feminino	> 15 anos
5	Diretor de Compras	Cliente C	Masculino	> 10 anos
6	Coordenador de Operações	Fornecedor 2	Feminino	> 10 anos
7	Gerente de Compras	Cliente D	Masculino	> 10 anos
8	Diretor de <i>Supply Chain</i>	Cliente E	Masculino	> 15 anos
9	Coordenador de Operações	Fornecedor 2	Feminino	> 10 anos
10	Coordenador de Operações	Fornecedor 2	Feminino	> 10 anos
11	Gerente de Compras	Cliente F	Masculino	> 10 anos
12	Gerente de Compras	Cliente G	Masculino	> 15 anos
13	Diretor de Vendas	Fornecedor 3	Masculino	> 25 anos
14	Gerente de Compras	Cliente H	Masculino	> 10 anos
15	Diretor de Vendas	Fornecedor 2	Masculino	> 25 anos
16	Diretor Geral	Fornecedor 2	Masculino	> 25 anos
17	Diretor Geral	Cliente G	Masculino	> 25 anos
18	Gerente de Vendas	Fornecedor 4	Masculino	> 10 anos
19	Gerente de Vendas	Fornecedor 5	Masculino	> 20 anos
20	Coordenador de Vendas	Fornecedor 6	Masculino	> 15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4 Escolha das perguntas

Seguindo a lógica da figura 1, as perguntas foram divididas em quatro blocos, sendo dois deles focados em clientes e os outros dois focados nos fornecedores, conforme exposto a seguir.

1. O que o cliente quer?
2. O que o fornecedor entende que o cliente quer?
3. O que o fornecedor de fato entrega?
4. Como o cliente percebe tal entrega?

Além disso, o trabalho se baseou em oito construtos principais, conforme quadro 2. Tais construtos foram os alicerces das questões propostas para os entrevistados, uma vez que estão em linha com o conteúdo explorado no referencial teórico, assim como alinhados com o dia a dia das operações desse mercado. Para facilitar a elaboração do material, cada construto recebeu uma sigla que o identificaria a partir de então, conforme também apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Construtos e respectivas siglas para identificação

Construtos	Sigla
Apropriação de valor	AV
Assimetria de poder	AP
Comprometimento	CP
Confiança	CF
Criação de valor	CV
<i>Customer service</i>	CS
Vantagem competitiva	VC
Comunicação	CM

Fonte: Elaboração própria (2020)

Dentro do primeiro bloco, as perguntas visaram entender quais as expectativas dos clientes em um relacionamento comercial, enquanto no quarto bloco a ideia foi entender a visão deles sobre as entregas que são realizadas por seus parceiros comerciais, o que é feito na prática para melhorar o dia a dia, além de colocar em perspectiva a realidade de uma operação. Os quadros 3 e 4 apresentam as questões elaboradas para esses dois blocos, assim como os construtos que foram buscados dentro de cada uma das perguntas.

Quadro 3 – Questões elaboradas para o Bloco 1

BLOCO 1		
#	Pergunta	Construtos
1	O que você espera do seu fornecedor?	CP, CF, CV, CS, VC
2	A expectativa do cliente é clara para o fornecedor?	CP, CM
3	A base de fornecedores é preparada para atender aos clientes?	CP, CF, CV, CS, CM
4	As expectativas dos clientes sobre seus fornecedores são factíveis?	AV, AP
5	O que uma empresa espera de seu comprador?	AV, CV, VC
6	Quanto o tamanho da empresa influencia na estratégia do comprador? É comum e/ou correto usar a força/o tamanho em uma negociação?	AV, AP, VC
7	Existe conflito entre o que a empresa quer e o que o comprador enxerga que é melhor no dia a dia?	AV, AP
8	Os departamentos de Compras são estruturados da forma mais adequada para atender o que a empresa quer e precisa?	CV, VC
9	Existe alguma comunicação estruturada com os fornecedores para esclarecer as metas do período?	CV, CM
10	Há algum programa de melhores práticas com os fornecedores no intuito de apresentar o que já foi feito por outros fornecedores que ajudaram a sua empresa a atingir as metas do período?	CV, CM

Fonte: Elaboração própria (2020)

Quadro 4 – Questões elaboradas para o Bloco 4

BLOCO 4		
#	Pergunta	Construtos
26	O fornecedor entrega de acordo com o esperado pela sua empresa?	AV, CV, CM
27	Existe ou deveria existir um processo de <i>feedback</i> sobre a diferença entre o que você espera e o que o fornecedor entrega?	CP, CF, CM
28	Já aconteceu de o seu fornecedor entregar algo melhor do que aquilo que você esperava? E como foi o <i>feedback</i> para ele?	CM
29	É possível o relacionamento ser transparente na avaliação de uma negociação?	CF, CM
30	Quão pronta está a cadeia para mudar a ideia de custo para valor?	CV
#	Pergunta	Construtos
31	Mercado em crise e metas de curto prazo obrigam as negociações a serem mais táticas?	CF, CM
32	As metas da empresa forçam o relacionamento a ser menos transparente?	CF, CM
33	A tensão entre fornecedor e comprador sempre tende a ser negativa?	CF, CM

Fonte: Elaboração própria (2020)

Pelo lado dos fornecedores, o segundo bloco quis saber se eles tinham clareza do que seus clientes querem e precisam, se as demandas eram claras ou mesmo se eles entendiam o funcionamento dos clientes, da estrutura organizacional às fábricas. Por fim, o terceiro bloco fez uma reflexão sobre as entregas diárias, como são, qual o *feedback* recebido, entre outros detalhes. Os quadros 5 e 6 também apresentam as questões elaboradas para esses dois blocos, assim como os construtos que foram buscados dentro de cada uma das perguntas.

Quadro 5 – Questões elaboradas para o Bloco 2

BLOCO 2		
#	Pergunta	Construtos
11	Quais os principais <i>drivers</i> do negócio do seu cliente?	CP, CV, CS, CM
12	É claro para o fornecedor o que seu cliente espera?	CM
13	É claro o que sua empresa espera de um vendedor/ <i>customer service</i> ?	AV, CP, CV, CS, CM

14	O que o fornecedor espera de um cliente?	CP, CF, CV, CM
15	O que poderia ser feito para melhorar o entendimento das metas do seu cliente?	CP, CF, CM
16	Já houve algum programa feito pelo seu cliente que tivesse o objetivo de explicar o que ele precisa? Ajudaria?	CV, CM
17	Quão pronta está a cadeia para mudar de custo para valor?	AV, CV, VC
18	Você acha que a maioria das negociações atuais são mais táticas por conta das metas de curto prazo?	AV, AP
19	Existe um conflito entre o que a empresa quer e o que você acha melhor?	AV, AP

Fonte: Elaboração própria (2020)

Quadro 6 – Questões elaboradas para o Bloco 3

BLOCO 3		
#	Pergunta	Construtos
20	Você entrega o que o cliente de fato quer?	AV, CP, CF, CV, CS, VC, CM
21	Você já teve algum <i>feedback</i> claro e transparente sobre a diferença entre o que o seu cliente queria e o que você entregou?	AV, CV, CM
22	O que os clientes querem é factível?	AV, AP, CV, CS, VC, CM
23	Já aconteceu de você entregar algo melhor do que aquilo que o cliente esperava?	CV, CS
24	Há transparência de ambos os lados nas negociações?	CP, CF
25	Você acha que seu cliente sabe o que quer?	CV

Fonte: Elaboração própria (2020)

Como a ideia era responder à questão de pesquisa via o modelo de *gaps* apresentado e aproveitando-se do uso de um questionário semiestruturado, as conversas entre o pesquisador e os entrevistados permitiram que as perguntas fossem sendo mais bem elaboradas durante o processo, fazendo com que o questionário final chegasse a trinta e três perguntas, sendo dezoito para os clientes e quinze para os fornecedores. E a expectativa era essa mesmo, de que os entrevistados trouxessem o conhecimento das operações para a mesa, a fim de enriquecer o conteúdo das conversas e dar robustez ao trabalho.

3.5 Coleta de dados

Para agendamento das entrevistas, o primeiro passo foi uma ligação telefônica para cada potencial candidato. No total, vinte e sete pessoas foram contatadas e vinte delas tinham agenda livre para participar do trabalho. Após seus respectivos aceites, os termos de consentimento foram enviados, devidamente assinados e retornados por *e-mail*. Houve apenas um caso em que o participante não permitiu ser gravado, mas a entrevista foi feita da mesma forma, com o pesquisador fazendo as anotações em um caderno.

Das vinte entrevistas realizadas, dezesseis tiveram duração de aproximadamente uma hora cada. As quatro restantes (não coincidentemente as últimas) duraram quarenta minutos ou menos, tendo em vista que os assuntos começaram a se tornar repetitivos e poucas novidades foram trazidas. Mesmo assim, perspectivas diferenciadas dos problemas foram apresentadas e colaboraram com a composição do trabalho final. Metade das entrevistas foi realizada pessoalmente e os outros 50% pela internet, via Zoom.

3.6 Limitações

Por questões de tempo, algumas restrições ao trabalho foram implementadas. Como a ideia era entender e definir quais intervenções eram realmente necessárias, algumas delas foram apenas diagnosticadas, outras discutidas com o cliente e apenas uma menor parte foi, de fato, implementada dentro do prazo existente para a entrega deste trabalho aplicado. Por exemplo, os times de PCP do cliente são importantes dentro do conceito de melhoria que está sendo discutido. No entanto, por serem diversas pessoas divididas em várias fábricas, o foco inicial foi apenas no time de Compras, já que este é o principal tomador de decisão do B2B. Num segundo momento, esse trabalho será replicado tanto para outras áreas desse mesmo cliente, como para outros clientes do fornecedor em questão, sem um prazo definido, havendo, assim, maior liberdade para se trabalhar com os entrevistados. Como o propósito desse processo todo é aprender mais sobre a operação diária (TRIPP, 2005), não focando apenas nos sucessos das parcerias, mas também nas

dificuldades encontradas (MELLO et al., 2012), o tempo não poderá ser um fator tão limitante como neste estudo. Esse ponto é mais discutido na seção de número 7.

3.7 Passo a passo

O trabalho começou com a definição do tema e da questão de pesquisa a ser respondida (Como atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente de uma empresa?). Na sequência, foi elaborado o referencial teórico que embasou a posterior ida a campo, assim como foram estabelecidos os construtos que seriam trabalhados. Como em toda obra de excelência, o início se deu pela estruturação robusta de seus alicerces. A segunda fase tratou do entendimento interno e externo dos problemas estudados no relacionamento fornecedor-comprador, tanto nas empresas-foco quanto nas demais selecionadas para auxiliar na triangulação de dados. Limitados pela condição de prazo apresentada na seção anterior, a análise dessas informações e o *feedback* para os participantes daquilo que foi coletado constituíram a terceira fase, base para as duas etapas seguintes, que foram o planejamento e a implementação das intervenções julgadas necessárias. Por fim, a avaliação de todo o processo foi feita e iniciou-se o monitoramento do mesmo, com o intuito de seguir o fluxo do ciclo da metodologia escolhida, tentando identificar novas oportunidades de melhoria.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este tópico vai apresentar um resumo do que foi coletado nas vinte entrevistas realizadas. O intuito foi compilar as respostas dadas por todos os participantes, mantendo ao máximo os termos mencionados por eles, fossem técnicos ou em outro idioma, buscando a maior fidedignidade possível. Para facilitar a compreensão e seguir a lógica do modelo de *gaps* apresentado na figura 1, os blocos serão apresentados em sequência numérica. Ou seja, a seção inicia no bloco 1 com a primeira parte das entrevistas com os clientes, passa pelos blocos 2 e 3, que contêm as entrevistas completas dos fornecedores, e finaliza no bloco 4, com a última parte da conversa com os clientes.

A divisão das perguntas dentro dos blocos foi estabelecida no momento da definição da metodologia. No entanto, a flexibilidade permitida dentro de uma

pesquisa qualitativa com questionário semiestruturado fez com que a ordem das perguntas deixasse de ser o mais importante, fazendo o pesquisador focar no conteúdo de cada resposta e expandir ao máximo o potencial das conversas. Em suma, a sequência das perguntas pouco importou no resultado final das entrevistas, pois todas elas colaboraram para dar robustez ao trabalho.

4.1 Bloco 1 – O que o cliente quer?

Neste bloco serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com membros das equipes de empresas-clientes.

4.1.1 O que o cliente espera do fornecedor?

Foram obtidas seis respostas a essa questão: 1. *Fundamentals*; 2. Inovação e vantagem competitiva; 3. Flexibilidade e capacidade de inovação; 4. Sustentabilidade; 5. Governança e 6. Parceria e estratégia. Essas respostas serão apresentadas e analisadas a seguir.

4.1.1.1 *Fundamentals*

De forma geral, todos os clientes deixaram claro que esperam aquilo que muitos chamam de *fundamentals*: *custo competitivo* (o que é bastante subjetivo, já que ser competitivo depende da concorrência e de suas estratégias nem sempre bem elaboradas); *nível de serviço*, normalmente medido pelo *on time in full* (OTIF), que seria o fornecedor entregar a quantidade solicitada na data correta; e *qualidade* – materiais dentro da especificação e performando de acordo com a maquinabilidade esperada. Com isso, na base de fornecedores só estariam aqueles que cumprissem com tais critérios, caso contrário, não seriam nem considerados.

[...] que possa entregar o básico também, como serviço e qualidade (Respondente 5).

Apenas *serviço* e *qualidade* foram classificados como básicos na operação, já que ambos são quantificáveis e indispensáveis, pois sem eles a operação não roda. É necessário ter material na fábrica no momento correto e na qualidade especificada, caso contrário, não há produção. O fornecedor pode ser medido de forma quase rudimentar, como mencionado acima, o que valida o entendimento dos clientes de que serviço e qualidade são algo básico para todos os fornecedores. Alguns clientes entrevistados chegaram até a dizer que não se importam com esses parâmetros, de tão óbvios que são. Assumem que os fornecedores estão cientes da rigorosidade de cada operação, tendo a certeza de que os qualificados estarão equalizados nesse sentido.

Já o custo, apesar de não ter sido relacionado como algo básico, uma vez que depende do mercado que está sendo analisado, foi citado em todas as entrevistas como sendo o principal *driver* dos negócios avaliados e também uma obrigação de cada fornecedor. Prova disso é que, quando questionados sobre como elencariam os *fundamentals*, uma grande parte dos entrevistados foi bastante sincera dizendo que, apesar de nenhuma empresa admitir abertamente, via de regra, o custo sempre estará em primeiro lugar. Especialmente nos últimos anos, por conta das crises, a cobrança em relação aos custos ficou mais forte, o que não deveria reduzir a obrigatoriedade do fornecedor de entregar os *fundamentals*.

[...] se o fornecedor não tiver custo, dificilmente será avaliado, por melhor que seja (Respondente 17).

4.1.1.2 Inovação e vantagem competitiva

Vários clientes mencionaram prezar por ser o *cliente de preferência* (*first customer of choice*) de seus fornecedores. Em outras palavras, prezam por ter acesso rápido (antes de seus concorrentes) a novas tecnologias, apreciam que o fornecedor se empenhe em ter um entendimento mais profundo de seus materiais e também de sua cadeia de fornecimento e que, assim, consigam obter vantagem competitiva sobre o mercado em que atuam, deixando de lado a ideia de reduzir custo a qualquer custo. No entanto, isso hoje só é aplicado para os fornecedores mais estratégicos, aqueles que possuem possibilidades de crescimento e que enxergam benefícios naquela

parceria, uma vez que envolve altos investimentos para se implementar. Uma empresa precisa focar em seu *core* e deixar os fornecedores trabalharem nos seus ramos, afinal são os especialistas. O cliente fomenta em seu fornecedor o gosto pela inovação e o faz ver os benefícios que existem para os dois lados de se apresentar novas ideias, tecnologias etc.

[...] fornecedor não pode depender de nós, clientes, puxarmos a inovação (Respondente 1).

Isso, por outro lado, implica na obrigação de o fornecedor ser ativo na busca por inovações e tecnologias, de atuar fortemente e proativamente em formas disruptivas de se reduzir custo, não restringindo todo o processo à puxada do cliente. Ou seja, o fornecedor deve empurrar a inovação sempre que possível, pois é isso que se espera dele.

É importante ressaltar que a demanda por inovação, apesar de citada com frequência, em nenhum momento foi trazida com clareza de detalhes sobre o que aquilo significava. Vários julgaram o poder de inovação do fornecedor como sendo fundamental para a evolução dos negócios, mas as empresas não têm uma métrica bem estabelecida para avaliar os fornecedores nesse quesito. Querem projetos inovadores que mudem seus negócios, mas falta a orientação necessária para fazer o processo mais otimizado possível.

[...] a inovação pode, sim, ser mais importante que o custo, mas tudo depende da estratégia da empresa (Respondente 14).

4.1.1.3 *Flexibilidade e capacidade de adaptação*

Não houve consenso quando foi discutida a definição de *flexibilidade*, mas esse termo surgiu com regularidade nas conversas. Um entrevistado disse que os compradores não estão dispostos a pagar mais, por exemplo, no caso de uma redução de lote de produção e que o fornecedor teria que ser parceiro e absorver o prejuízo. Outros já foram enfáticos dizendo que os relacionamentos fornecedor-comprador não sobem de patamar por conta de atitudes como essa. Os fornecedores, sim, precisam ajudar seus clientes a manobrar situações adversas, mas os clientes precisam

entender mais do negócio de seus parceiros para que não haja nenhum tipo de custo adicional desnecessário e nenhum risco de quebra de fornecedores pelo excesso de transferência de obrigações.

[...] variações de custo devem ser absorvidas pelo fornecedor, especialmente as que surgem por conta da volatilidade da operação (Respondente 8).

A flexibilidade tem relação direta com a capacidade de adaptação de cada fornecedor. Os resultados das vendas de seus clientes têm impacto na operação diária de cada um deles e isso implica nos fornecedores conseguirem adaptar suas cadeias de suprimentos para atender a seus clientes da forma mais rápida e ágil possível, sempre com o custo reduzido.

4.1.1.4 Sustentabilidade

Inadvertidamente, a sustentabilidade, quando lembrada, apareceu na última posição no *ranking* de importância dos critérios avaliados, com uma única exceção. Expressões como “para inglês ver” resumem bem a visão geral, não necessariamente dos entrevistados, mas das empresas em que trabalham ou trabalharam. A justificativa principal é que o cliente final do produto não está disposto a pagar um preço maior por uma mercadoria que venha com um selo verde ou com qualquer sinalização de que tenha sido produzida de forma diferenciada, com matérias-primas renováveis e amigas do meio ambiente. Com isso, a sustentabilidade ainda não se mostra rentável para diversas empresas, a não ser que faça parte do negócio central da companhia. De forma geral, a mensagem é que não existe projeto de sustentabilidade sem um *saving* ou outro tipo qualquer de benefício.

[...] sustentabilidade é piada (Respondente 11).

A boa notícia é que esse cenário está mudando e vários compradores estão engajados em fomentar projetos que tragam esse fator como um benefício agregado em meio a outros maiores. Por exemplo, uma melhoria de *paletização* de um material pode acarretar em uma menor necessidade de caixas de papelão ou ainda de caminhões nas estradas. Com isso, menos material é descartado ao final do processo

e menos gás carbônico é emitido durante o transporte. Essa é uma forma interessante de fazer a sustentabilidade aparecer com maior frequência nas discussões diárias entre compradores e fornecedores.

[...] não está longe o ano em que a sustentabilidade deixará para trás a redução de custo como principal *driver* do mercado (Respondente 7).

4.1.1.5 Governança

Avançando, a questão contratual também apareceu nas entrevistas como sendo um fator balizador para os fornecedores saberem como devem operar. O contrato seria um guia que orientaria os fornecedores tanto no dia a dia quanto nas situações emergenciais, pois ali haveria todas as informações necessárias para sua melhor conduta. Por outro lado, também ficou evidente que os clientes não acreditam que seus próprios contratos cubram todo o conteúdo necessário, deixando em aberto vários pontos da operação. Dessa forma, há risco em confiar irrefletidamente em seu conteúdo e depender desse material para resolver todos os problemas que possam aparecer. A ideia atual é que haja apenas cobertura legal no caso de haver problemas mais graves.

[...] os contratos são bem-feitos, mas não contemplam tudo (Respondente 3).

Em contrapartida, alguns clientes sinalizaram que há um processo de melhoria contínua sendo feito nesse aspecto jurídico-operacional e que os documentos hoje são muito mais críveis que nos anos anteriores. Há um *benchmarking* acontecendo a todo momento e cada contrato serve de modelo para o próximo, tanto no que funcionou quanto naquilo que não foi bem.

É interessante ressaltar que o contrato foi também apresentado como uma forma de quantificar metas e alinhar os incentivos da negociação. É obrigação do comprador deixar claro o que se espera e evitar expectativas qualitativas, pois elas podem ser ruins tanto para o cliente quanto para o fornecedor. A interpretação não deve fazer parte de um B2B que pretende ser transparente, já que abre muito espaço para o comportamento oportunista. O gerenciamento de indicadores é fundamental. O fornecedor pode (e deve) sugerir melhorias ao acordo, o que deriva do

conhecimento da operação, mas tudo isso dependerá do nível de maturidade em que se encontra o relacionamento fornecedor-comprador e do interesse de ambos.

[...] o trabalho precisa ser focado em indicadores contratuais e menos em papos de café e almoços corporativos (Respondente 5).

4.1.1.6 *Parceria e estratégia*

Para todos, o ideal é que haja transparência nos valores envolvidos, que modelos de custos sejam trabalhados com fluência no dia a dia e que até mesmo o cliente possa negociar as matérias-primas do fornecedor, caso isso faça sentido. Havendo tal confiança, o trabalho poderá fluir melhor e a parceria terá condições mais favoráveis para se desenvolver. Aliás, “fornecedor-parceiro” foi uma expressão usada em larga escala pelos entrevistados.

É visível que há uma vulgarização do significado de *parceria*, uma vez que não foi citado nenhum plano robusto para se construir um relacionamento de longo prazo com o outro lado da mesa, ainda mais quando não há necessidade, interesse ou obrigação. Vale também pontuar que alguns clientes chegaram a mencionar que a parceria com o fornecedor aparece depois da análise de custo, o que já seria uma forma um pouco mais direta de se olhar para o problema.

[...] o cliente entender da cadeia de fornecimento do seu fornecedor pode trazer benefícios que seus concorrentes não possuem (Respondente 1).

Na visão dos clientes, o fornecedor esperto é aquele que já traz os projetos prontos, com tudo definido, com apresentação completa, custos alinhados e não deixa espaço para os concorrentes aparecerem. Ao invés disso, muitos fornecedores focam no custo unitário do produto. Isso é básico e muito errado. A proposta de valor tem que ser competitiva, a solução precisa ser completa e só assim um fornecedor se destacará perante os demais. Redução de custo unitário funciona em situações mais táticas, nas quais o cliente deixa claro que não vai ter uma relação de longo prazo, ou quando está “no desespero” por mais reduções de custo, o que tem acontecido bastante recentemente e tem feito os fornecedores já trabalharem com esse *mindset*

desde o começo dos projetos. Ou seja, vai contra o que é bom para os dois lados e parece ser uma via de mão única e sem saída.

[...] prazo, qualidade e preço justo não são nada demais no mercado de hoje. É padrão (Respondente 12).

4.1.2 A expectativa do cliente é clara para o fornecedor?

As respostas a essa pergunta giraram em torno de dois aspectos: 1. *Fundamentals* e 2. Comunicação. Esses fatores serão apresentados e analisados a seguir.

4.1.2.1 *Fundamentals*

A percepção é de que sim, que a própria operação se encarrega de deixar tudo claro para o fornecedor, por serem coisas óbvias. No entanto, na prática, isso não acontece. O passo inicial, que é estar em linha com os *fundamentals* (mais especificamente serviço e qualidade), não ocorre da maneira sutil que se espera. Ainda há muitos casos de fornecedores que não estão adequados às regras e certificações obrigatórias e tampouco sabem claramente o motivo de precisarem fazer tudo aquilo. Há uma parcela de culpa do próprio fornecedor por não ir atrás de deixar toda essa parte burocrática acertada ou mesmo de não contratar pessoas que saibam fazê-lo, o que facilitaria toda a operação. Mas ficou evidente que os próprios clientes admitiram que a parcela maior de culpa é deles e de suas empresas. As principais razões citadas para não fazerem esse processo de alinhamento é a falta de pessoas e a priorização de outras atividades, fora o fato de sempre poderem culpar o fornecedor.

[...] o cliente assume que seja óbvio o que o fornecedor deve fazer, o que não é verdade (Respondente 3).

Já com o custo, que é sempre prioritário, a realidade é diferente. Os fornecedores precisam entender como proceder nesse tema, e as demandas, por interessar diretamente aos compradores, são mais claras. Além disso, a pressão por

redução de preços nas crises econômicas recentes fez com que todos os agentes envolvidos nas negociações se tornassem “especialistas” nos materiais fornecidos. Todos sempre tentando mitigar impactos e trazer resultados melhores para suas empresas.

[...] no final do dia, o que o cliente quer é custo e o quanto antes (Respondente 8).

Alguns compradores afirmaram que é muito comum ver um fornecedor se prejudicar para conseguir atender às exigências impostas para não perder o negócio. Num primeiro momento, isso é bom para o cliente, que consegue o menor preço e as melhores condições comerciais. No entanto, essa ganância acaba gerando “uma casca” no fornecedor, que o fará estar mais duro na próxima negociação, já que precisará recuperar o dinheiro perdido. Exemplo bastante recorrente dessa situação é um fornecedor que aceita trabalhar com margens muito ruins com um específico cliente. Durante a vigência do contrato, o fornecedor tentará de todas as formas aumentar sua margem relativa para reaver a diferença que foi deixada na mesa no momento de negociação do contrato. Em português claro, o cliente pode chegar a ter projetos inviabilizados por conta dessa situação, sem que perceba o real motivo daquilo estar acontecendo.

[...] o custo sempre falará mais alto e os fornecedores acabarão se prejudicando para não perder o negócio (Respondente 2).

4.1.2.2 Comunicação

Nem tudo tem relação com o custo do material fornecido e aí está o problema. Vários entrevistados disseram estar trabalhando em estratégias de crescimento via inovações com fornecedores, mas também confessaram que os fornecedores são envolvidos nos projetos em etapas muito posteriores de desenvolvimento. Vários fornecedores estão presentes naquele cliente há muitos anos e se conformaram com o processo dessa forma. Por outro lado, o cliente imagina que seja óbvio o que o novo fornecedor precisa fazer e nenhum faz nada até que haja a obrigação de se falarem. A verdade é que há tanta burocracia dos dois lados e tanto tempo é perdido com

atividades que não adicionam valor ao relacionamento, que muitas funções vitais acabam sendo deixadas de lado por falta de tempo, pessoas ou até mesmo ânimo dos envolvidos para tentar mudar o *status quo*.

[...] os fornecedores principais sabem claramente o que devem entregar, mas, sem dúvida, representam a menor parte dos fornecedores ativos (Respondente 3).

Adicionando mais uma dose de realidade à vida do cliente, poucos deles disseram lembrar ou sequer estar cientes das metas que seus fornecedores têm. Todavia, o vendedor ou gestor de Conta do outro lado da mesa também tem uma lista de objetivos que precisa alcançar e depende da ajuda do cliente para tal. Algumas das metas podem até ser antagônicas com as do cliente, mas diversas outras são alinhadas e pode haver ganho comum. No entanto, a comunicação é muito ruim entre os parceiros quando a discussão é sobre as necessidades do fornecedor. Alguns dos clientes confessaram achar que seria, no mínimo, interessante ouvir o que o outro lado tem a dizer e como poderiam trabalhar juntos para ambos ganharem com a relação. No entanto, nada é feito nesse sentido.

[...] o fornecedor tem suas metas, assim como o cliente, e ninguém fala com ninguém, vira bagunça (Respondente 7).

Esse *gap* na comunicação com os fornecedores foi reconhecido como sendo um problema nas multinacionais. Muitas delas têm a certeza de que são melhores e mais desenvolvidas que seus fornecedores, então a adequação deveria ser da outra parte. Muitas, de fato, são melhores, mas outras, não. É aí que aparece o problema. Pior, muitas metas são criadas globalmente e em outras regiões, como América do Norte, Europa ou mesmo Ásia. Quando são trazidas para a América Latina, o choque entre culturas é bastante grande, e não existe uma flexibilidade para negociar de volta. Diversos fornecedores locais são grandes o suficiente para entregar melhor do que aquilo que vem *top-down* de fora, mas não conseguem a abertura para mostrar isso aos tomadores de decisão. A realidade sul-americana, principalmente no Brasil, é bem diferente do resto do mundo.

4.1.3 A base de fornecedores é preparada para atender aos clientes?

Se a resposta precisasse ser binária, seria sim. Em média, os clientes se disseram satisfeitos com suas respectivas bases de fornecedores. Apesar disso, os espaços existentes para melhorias foram bastante explorados nas entrevistas. O primeiro deles é que os fornecedores aparecem pouco no mercado. Isto é, alguns clientes não sabem da existência daquele fornecedor, sendo que ele tem as capacidades necessárias e poderia se tornar um fornecedor ativo para uma nova base de clientes, mas a sua divulgação é muito ruim. É bem comum encontrar concorrentes diretos trabalhando com fornecedores completamente diferentes para o mesmo material. Se não há contrato de exclusividade, certamente o *marketing* de alguém não está sendo bem-feito.

[...] não dá para entender como um fornecedor grande aceita não ser conhecido por um cliente potencial também grande (Respondente 7).

A troca rápida de funcionários na área de Compras e a permanência do recurso de Vendas do outro lado também é motivo para rusga no relacionamento. É muito comum que o conhecimento se perca do lado do cliente, pois seus compradores e planejadores permanecem muito pouco tempo na posição, cerca de dois anos. Esse tempo não é suficiente para que se conheça completamente um material e sua cadeia de fornecimento. Por outro lado, o vendedor permanece mais tempo na mesma função e sabe muito mais dos temas relevantes que os novos compradores. Esse desbalanço causa desconfiança, uma vez que o comprador pode ficar numa posição ruim ao ser pressionado para dar sequência ao que estava sendo feito antes dele, mesmo sem entender nada da nova função.

[...] fornecedor tem que saber quem influenciar do outro lado; conhecer a pessoa que toma as decisões muda tudo (Respondente 14).

Os fornecedores têm que entender da operação de seus clientes, não existe outra forma. O caminho mais curto é saber quem são os tomadores de decisão do outro lado, estabelecer um bom relacionamento com eles e garantir que entreguem aquilo que especificamente os satisfará, uma vez que essas pessoas influenciarão na

decisão do tamanho do negócio daquele fornecedor no futuro. E vale o cuidado adicional com a maneira como a mensagem é passada entre os tomadores de decisão das empresas. É muito comum todos os temas estarem alinhados entre as lideranças sêniores dos clientes e dos fornecedores, mas haver um grande barulho quando for necessário aterrissar os planos na operação. Isso pode complicar a vida do fornecedor, que não vai querer perder o negócio e vai acabar sacrificando parte de sua margem para se adaptar às demandas mal alinhadas.

[...] o nível de atendimento é sempre ruim; há muito espaço para melhorar (Respondente 17).

Por fim, um elogio e uma análise estratégica diferenciada foram apresentados. As empresas familiares desenvolveram uma característica muito particular e que tem surtido bastante efeito nas relações com os clientes: tais empresas têm o hábito de colocar tomadores de decisão, realmente seus melhores recursos, na ponta da operação. Isso faz com que as decisões sejam tomadas muito mais rapidamente, sem a necessidade de tantas idas e vindas com diversas aprovações de superiores. Com o número excessivo de intervenções diárias numa operação comum, essa estrutura acaba se mostrando uma vantagem competitiva perante a concorrência. Fora que isso vai completamente em linha com o que foi dito sobre o fornecedor entender da operação do seu cliente e de estar pronto para atendê-lo. Nada melhor que pessoas do alto escalão de um fornecedor saberem no detalhe como o cliente trabalha, fazendo com que o tempo de resposta caia consideravelmente.

4.1.4 As expectativas dos clientes sobre seus fornecedores são factíveis?

Sendo bastante simplista, sim, se as operações estão rodando, os produtos estão sendo fabricados, as matérias-primas estão sendo entregues e os mercados estão se movimentando constantemente. Esses são alguns sinais de que as expectativas são realmente factíveis. Diversas fábricas têm batido recordes de produção e de excelência operacional, o que é mais uma prova de que os fornecedores têm conseguido chegar no patamar desejado pelos seus clientes. Sim, há problemas pontuais e alguns até mais crônicos, mas são tratados rapidamente pelas equipes responsáveis, evitando-se paradas de linha ou de produção. Mas essa

é uma visão bastante ingênua do processo, uma vez que não se analisa o que tem sido feito nos bastidores para permitir que o *show* continue sem rupturas.

[...] o mundo funciona, então, sim, apesar de ser uma análise bem simplista e talvez injusta (Respondente 12).

Vários clientes enfatizaram a importância de haver, nas negociações realizadas, valor para os dois lados da diáde. Ou seja, cliente e fornecedor precisam reconhecer no outro e na oportunidade de negócios algum resultado positivo para suas empresas. No entanto, os clientes admitem que, caso não haja valor para o fornecedor, o negócio pode mesmo assim acontecer, seja por pressão, necessidade ou até desespero de quem não quer perder o negócio. Por outro lado, alguns entrevistados foram além e colocaram claramente que a real dinâmica do jogo é o fornecedor entender o que o cliente quer e adaptar suas metas àquilo. Caso contrário, não conseguirá ter vida longa nesse fornecimento, já que a base de clientes, tendo o poder de usar a concorrência em mãos, não vai ser tão flexível e rever suas próprias metas.

Muitos também colocaram que o papel do comprador é chegar ao máximo que o vendedor pode entregar de redução de custo numa negociação. Asseguraram também que o TCO (*Total Cost of Ownership* ou Custo Total da Posse ou Propriedade, em português) não é analisado quando se discute preço com um fornecedor. Num fluxograma simples, a primeira pergunta seria “Esse fornecedor tem o nível de preço desejado por nossa empresa?”. Caso sim, as demais análises entram em campo. Caso não, nem será considerado. Esse *mindset* tem consequências importantes na operação, já que o cliente não tem como controlar manobras inconsequentes de seus fornecedores, que colocam em risco a segurança da operação.

Ainda nessa linha, por conta das exigências tão penosas e da pressão colocada na base de fornecedores, hoje há mais riscos do que segurança na base de fornecimento. Muitos entram para não ficar sem o contrato e deixam de lado o fato de que o retorno é bastante incerto nesses relacionamentos com multinacionais. Os fornecedores grandes ainda conseguem se adaptar, mas dependem muito de aceitar que seus *paybacks* demorarão para acontecer, caso aconteçam. Alguns deles estão desenvolvendo formas inovadoras de se lidar com os clientes mais duros, mostrando a realidade do fornecimento e os ajudando a entender que priorizar as metas pode ser

uma forma de se entregar tudo no longo prazo. Não adianta cobrar tudo do fornecedor e no final do ano nada ser entregue; é necessário analisar o cenário da forma mais estratégica possível.

[...] a grande mudança ocorreu quando as empresas passaram a estudar as funções estratégicas de seus fornecedores em seus portfólios (Respondente 8).

Outra parte dos entrevistados foi ainda mais transparente e reconheceu que diversas expectativas beiram o impossível, ainda mais as que se referem a custo. Se o comprador sabe analisar a abertura de custos, consegue perceber que está espremendo demais sua base de fornecedores e que não há mais espaço para seguir fazendo isso. Um exemplo é a greve dos caminhoneiros de 2018, um setor muito pulverizado em que muitos caminhoneiros não sabem nem quanto custa o próprio frete. É evidente que há culpa em quem os contrata, falta bom senso e noção de mercado.

Há também quem seja bastante pessimista com os fornecedores, os que acreditam que as metas são, sim, factíveis, mas que tudo só acontece porque o cliente sobe a régua de rigor. Enxergam os fornecedores dependentes demais da puxada do cliente e que não estão preparados para agir proativamente. O mercado de fornecedores é, no geral, muito preguiçoso; não quer fazer *bids* complexos, que exijam desafios e requeiram mais trabalho, quer ir direto ao ponto para tentar simplificar ao máximo. Essa incompatibilidade de formas de trabalho acaba complicando bastante uma operação e é muito difícil entender os custos reais que estão ali embutidos. Isso tudo passa a impressão de que a base de fornecedores é fraca, de que faltam recursos, investimentos e vontade de seus líderes, assim como falta dar importância aos temas; tudo é menosprezado.

[...] qual a dificuldade de se construir um bom time de *Customer Service* (Respondente 17)?

Concluindo, apesar de as operações estarem rodando e de tudo parecer estar dentro dos conformes, muita coisa precisa ser alinhada para evitar maiores problemas. Há muitas expectativas que são factíveis ou até mesmo obrigação dos

fornecedores, mas há um outro tanto de metas que são muito desafiadoras, quando não impossíveis. Uma expressão bastante utilizada foi “atualmente, todos querem comer e guardar o bolo ao mesmo tempo”. Ou seja, não tem como ser feito, e isso foi falado pelos próprios clientes entrevistados, que expressaram a preocupação de estar levando os fornecedores para uma zona de sobrevivência, na qual certamente farão de tudo para recuperar parte do dinheiro investido e/ou perdido.

4.1.5 O que uma empresa espera de seu comprador?

O que a empresa espera do comprador é aquilo que ela coloca como metas para ele. No entanto, isso é apenas o que a empresa deixa explícito que quer, mas há um outro lado não tão evidente e que é cobrado em paralelo. Entre as metas explícitas estão o *saving*, o fluxo de caixa e o prazo de pagamento, além de suportar algumas outras funções que variam de caso a caso, como serviço e qualidade. O outro lado é composto, por exemplo, de projetos de sustentabilidade que não alteram em nada o resultado anual do comprador, mas que estão alinhados com o discurso de suas empresas para o mercado. Suportar o discurso da empresa é importante, pois passa a mensagem e a imagem de que ela se preocupa com aquilo, apesar de não ser algo formalmente cobrado do comprador.

[...] enquanto custo for a principal meta, inovação e parceria seguirão sendo balela (Respondente 14).

As empresas que analisam mais detalhadamente a vida do comprador esperam que ele tenha propriedade sobre o material que está comprando, que tenha segurança sobre a transparência dos processos de compra e que saiba os riscos da cadeia de fornecimento como um todo. O ideal é mitigar os problemas e evitar que o processo esteja propenso a erros; tudo para garantir a estabilidade da operação. No entanto, é difícil tentar fazer tudo isso sem possuir um processo de gestão do conhecimento satisfatório; o comprador acaba se movimentando muito rápido e todo o entendimento de seu portfólio vai embora com ele. A ideia da empresa é correta e está alinhada com as necessidades do negócio, mas a dinâmica interna das pessoas faz o processo ficar falho. O grande problema de a meta do comprador ser sempre orientada apenas a custo é que esse recurso é finito e um dia vai acabar. Já houve casos de diversos

fornecedores que quebraram, fazendo com que os clientes ficassem sem muita opção de a quem comprar. E para os demais materiais? Estão desenvolvendo novos fornecedores, homologando materiais alternativos? Não existe uma resposta clara para essas perguntas. Em muitos mercados, não são necessárias alternativas nesse sentido, caso se analisem os riscos com prudência.

[...] (os clientes) falam muito mais do que fazem; falta conexão com a realidade (Respondente 11).

4.1.6 Quanto o tamanho da empresa influencia na estratégia do comprador? É comum e/ou correto usar a força/o tamanho em uma negociação?

Eis perguntas que geraram polêmica entre os entrevistados. Parte deles acredita ser normal o uso da força em uma negociação. Uma outra parcela já enxerga isso como algo ruim e que essa prática deveria ser extinta do mercado, pois dizem ser uma prova de que o comprador não é bom o suficiente para resolver os problemas na mesa de negociação. Outro grupo entende que depende muito do mercado e do material que estão sendo analisados, pois, em alguns casos, essa prática pode ser aceitável, sim. Por fim, houve comentários interessantes em todos os cenários, como a obrigatoriedade de existir valor para os dois lados, caso contrário o relacionamento não se torna sustentável e duradouro.

No grupo daqueles que acham normal, foi apontado, mais uma vez, o fato de o custo dominar as negociações. Com isso, quem tiver mais força na negociação, vai conseguir determinar seu resultado. A assimetria de poder é fundamental para a resolução dos problemas a favor do mais forte no B2B. O essencial, por outro lado, é que esse uso da força seja feito com cautela e inteligência. Abuso de poder pode gerar ganhos apenas unilaterais e enfraquecer o relacionamento como um todo, já que o lado perdedor pode reconsiderar sua posição. Em casos em que a garantia de fornecimento é fundamental, o uso da força pode ser um erro. Contudo, a força pode trazer vantagens, desde que usada com sabedoria. Por exemplo, quando a ideia for garantir caixa e custo basicamente, a assimetria de poder será decisiva.

[...] sempre que houver assimetria de poder, a força será colocada como balizador da negociação (Respondente 2).

Além disso, é “teoricamente” errado que empresas de porte diferente tenham condições iguais no mercado. Ou seja, um fornecedor grande terá condições de preço melhor para clientes grandes, que conseguem alavancar seus resultados. Por outro lado, conseguirá margens melhores com clientes menores, que não têm tanta escala para negociar. É natural. Fora isso, acontece o resultado em cadeia, isto é, um fornecedor que perde lucratividade na negociação com um cliente vai tentar obrigatoriamente recuperar aquele montante junto a seus fornecedores. Dessa forma, algum fornecedor menor vai acabar pagando essa conta.

Aqueles que preferem não usar tal artimanha investem na rota de mostrar ao parceiro os benefícios do relacionamento. Essa tática tem mostrado efeito com clientes que entendem a mensagem e acabam aceitando o que está sendo proposto. Mas, também, muitos admitiram que as promessas feitas às vezes não são cumpridas e gera-se um barulho na operação. Os ainda mais radicais disseram que os compradores deveriam se envergonhar de usar tais técnicas, pois estariam assinando suas cartas de incompetência, já que não têm condições de conseguir o que precisam na mesa de negociação.

O cliente que tem poder deveria facilmente mostrar toda a estratégia que há por trás de uma negociação com um fornecedor, com o desenvolvimento de parceiros. O problema é que isso dá trabalho, demanda pessoas e custa caro (embora não muito caro); então é mais fácil colocar pressão no fornecedor, fazer um jogo de ameaças e conseguir o que se quer sem ter que prometer nada.

[...] sempre há um lado mais fraco em alguma ponta da cadeia para você descontar o que perdeu na negociação com um cliente mais forte (Respondente 5).

Um último grupo, aparentemente mais moderado, colocou que é normal acontecer, sim, o uso da força/do tamanho na negociação, mas que isso deve depender do material e do mercado que está sendo avaliado. Se há um portfólio em que se trabalha mais taticamente, é comum que não se importem tanto com a manutenção do relacionamento, ainda mais se houver outros concorrentes disponíveis no mercado. Por outro lado, se tal fornecedor é fundamental para o futuro da estratégia do portfólio, não haverá bom negócio, pois não se conseguirá fazer um

laço com o fornecedor que o amarre para o futuro. Por isso, depende muito do material que se está negociando.

[...] depende menos do tamanho da empresa e mais do material em questão (Respondente 1).

4.1.7 Existe conflito entre o que a empresa quer e o que o comprador enxerga que é melhor no dia a dia?

A massacrante maioria disse que sim e de maneira veemente. Basicamente, há uma distância muito grande entre a ponta da operação e a diretoria das empresas, fazendo com que as discussões se percam até chegar ao topo das companhias. Além disso, a ponta se atualiza muito mais rapidamente que o escritório central. A realidade é que isso não deveria acontecer, a liderança deveria ter gente gabaritada em seus processos e produtos, que conhecesse como a operação de fato é entregue, pois só assim conseguiria agregar pontos valiosos às discussões de cúpula.

[...] sua empresa não te ajuda a decidir o que fazer, então o comprador acaba se virando sozinho (Respondente 3).

Houve uma grande manifestação com relação aos prazos trabalhados pelas duas frentes: a empresa valorizando demais o curto prazo, com olho no resultado do ano, enquanto o comprador precisa não só cumprir com suas metas, mas também tentar amarrar parcerias de longo prazo para, assim, conseguir tirar dos fornecedores a contrapartida para o curto prazo. O complicador dessa equação é que as pessoas giram muito rápido nas vagas e se preocupam demais em entregar o resultado do período apenas, muitas vezes sacrificando os seguintes. Isso é um conflito, quando pensamos no que a empresa quer.

[...] historicamente, o departamento de Compras nunca foi estratégico, mas isso vem mudando de um tempo para cá (Respondente 12).

Por fim, há um desalinhamento em torno da questão primordial que foi trazida até agora: o custo. Ele é fundamental para o negócio, ninguém discorda. Mas até quando será possível trabalhar em suas reduções? Muitos departamentos de

Compras são estruturados apenas para reduzi-lo, o que os faz perder muitas oportunidades no mercado (projetos de inovação, sustentabilidade etc.). Além disso, sabe-se que as empresas podem ganhar dinheiro de duas formas: vendendo mais ou gastando menos. Vender mais normalmente traz mais retorno, uma vez que as margens do produto final são elevadas. Gastar menos, por outro lado, tem impacto direto no fornecedor, que certamente se sentirá prejudicado e tentará recuperar o dinheiro de alguma forma. Ou os clientes digerem essa realidade ou alguns deles começarão a ter sérios problemas de fornecimento em breve.

4.1.8 Os departamentos de Compras são estruturados da forma mais adequada para atender o que a empresa quer e precisa?

Nunca haverá uma estrutura que atenda a tudo e a todos ao mesmo tempo. Sempre haverá algum problema, alguma reclamação, alguém descontente. O mercado muda a todo momento, assim como as suas demandas, logo as empresas precisam continuamente se adaptar aos novos tempos. Com a estrutura de Compras não é diferente e os envolvidos sentem isso na pele diariamente. São grupos locais, regionais e globais, segmentados por categorias, com *reports* matriciais e responsabilidades em cada país em que exista uma operação presente. Possuem as mesmas metas que o restante da organização, como faturamento anual global, regional e até local, mas com agendas completamente distintas (por exemplo, *Marketing* tem ação sobre o faturamento, assim como Vendas, mas Compras está focada no outro lado da cadeia). Portanto, é bastante difícil definir qual modelo melhor responderia aos desafios das empresas.

[...] a estrutura do departamento deve ser montada visando priorizar o objetivo final da empresa (Respondente 8).

O melhor ou pior para cada empresa depende do seu foco e de suas estratégias. A estrutura por portfólios permite à empresa ter uma maior atenção aos projetos de redução de custo e um aumento de prazo de pagamento, por exemplo, já que seus compradores concentram grandes volumes de compra da mesma tecnologia

com os mesmos fornecedores e podem definir de forma centralizada qual a melhor estratégia. Em contrapartida, o modelo por categorias é orientado à inovação, já que o comprador consegue ter uma visão mais completa das necessidades da sua categoria e trabalhar em cima daquilo que é prioritário, o que seria mais difícil no caso de serem vários compradores ao mesmo tempo. O segredo está na análise do impacto do componente comprado no produto final. Se pesa pouco, vale mais a pena entender da categoria/marca. A venda tem muito mais margem que o *saving* daquela compra pontual. Nesses casos, Compras perde o protagonismo dentro do negócio. No caso do mercado analisado, a venda tem uma margem pequena, então Compras tem outra importância, já que o resultado da empresa é totalmente dependente das reduções de custo.

Dando alguns passos para trás e analisando o cenário do departamento no Brasil, a realidade é que, em vários casos, não se enxerga valor no time de Compras. Muitas vezes, altos gestores ficam surpresos com o valor que Compras pode trazer para o negócio. Grandes multinacionais saíram na frente, reestruturando o departamento e colocando pessoas estratégicas para liderar projetos importantes para a empresa, mas, ainda assim, falham em muitos pontos no meio do processo, como a falta de papéis e responsabilidades claros dentro da estrutura. Empresas menores, na outra ponta, acabam não dando o valor necessário para o departamento e não pensam na área como sendo estratégica e geradora de resultados. A maioria delas trabalha com o comprador tático-operacional, colocador de pedido, que não chega perto da parte estratégica. Há muita confusão quanto ao papel do planejador e do comprador, que tem que fazer a puxada de materiais. Isso acaba fazendo com que o próprio mercado não enxergue a área de Compras como estratégica.

[...] é comum ver altos executivos de uma empresa ficarem surpresos com o valor que um comprador pode gerar (Respondente 7).

Mas as grandes empresas também têm sérios problemas, mesmo as que saíram na frente. O comprador fica muito pouco tempo na cadeira, não consegue virar um *expert* nos materiais que compra, acaba circulando muito rápido e não tem tempo de entender o que está comprando. Além disso, o excesso de pessoas jovens em Compras tem se mostrado um problema. Elas têm gás e energia para perseguir suas metas, mas perdem muitas oportunidades pelo caminho por conta da inexperiência e

prejudicam não só suas empresas, mas também os fornecedores. Compradores juniores têm recebido muita autonomia e isso é um grande risco. Falta bagagem a esses compradores, que perdem muito tempo fazendo o básico e, quando as demandas reais chegam, não conseguem reagir com a velocidade necessária.

Finalizando, há que se citar a discrepância entre as estruturas exageradamente grandes e a falta de pessoas para tocar todos os projetos pendentes. Sim, não há braço para fazer questões como sustentabilidade e economia circular, por exemplo. Todos gostam de falar sobre o tema, mas a prática não acontece proporcionalmente ao barulho que se ouve. Quem olha de fora, enxerga companhias com milhares de pessoas, prédios repletos de funcionários, mas é obrigado a ouvir que a aprovação de um material não andou por conta da falta de recursos de algum departamento em específico. Isso faz com que os fornecedores fiquem perdidos tentando entender como a estrutura funciona. E o tanto de dinheiro que fica na mesa numa situação dessa? Há ainda uma grande jornada pela frente.

4.1.9 Existe alguma comunicação estruturada com os fornecedores para esclarecer as metas do período?

Certamente essa foi a pergunta que trouxe a resposta mais unânime de toda a pesquisa: não, não existe nenhuma comunicação estruturada com os fornecedores para esclarecer as metas do período. Há reuniões anuais para revisão daquilo que foi feito no ano anterior, mas não para alinhar as estratégias das duas empresas para o próximo período. O cliente deveria saber também o que o fornecedor espera da relação, o que ele precisa fazer para ter um lucro saudável nos próximos anos e não só focar nas suas próprias metas. Nessas revisões anuais, pedem-se muitos planos de ação, mas não há quase nenhum retorno, pois o processo é muito corrido. Seria necessário um gerente de Conta dedicado a cada cliente e a conta não fecharia.

[...] os nossos telhados são de vidro, não podemos nos expor dessa forma (Respondente 11).

Um ponto que chamou a atenção foi o fato de os entrevistados mencionarem não haver confiança em abrir muitas informações para os fornecedores, tendo em vista que eles têm contato com vários outros clientes (muitos deles concorrentes entre

si) e que alguns detalhes confidenciais podem escapar. A parceria é mais no nome do que na realidade, pois não existe a transparência necessária para que aconteça. Além disso, essas comunicações expõem pessoas e empresas, há muito erro interno para se submeter a esse tipo de situação; os próprios clientes não conseguem cumprir com o que apresentam e o processo perde credibilidade.

É pertinente finalizar esta questão fazendo uma observação quanto ao gerenciamento apenas dos fornecedores mais importantes (impacto e risco) e também dos mais novos. Os antigos não são cuidados de perto, já que se assume que deveriam saber. A verdade é que muitos não sabem e o problema acaba chegando na operação. Já para os mais importantes, que possuem um valor financeiro considerável na operação, a comunicação acontece e até mesmo se tentam discutir ideias de longo prazo. O problema surge quando se quebram as metas e elas são trazidas para o curto prazo; aí tudo se perde. Acaba-se focando no aspecto operacional e deixando de lado toda a parte estratégica, visando facilitar em tudo a vida do cliente e em nada a do fornecedor. Como agravante, é válido ressaltar que todo esse processo demanda gente, pois as grandes empresas trabalham com milhares de fornecedores, o que torna a comunicação inviável. Em paralelo, surgem outras demandas mais interessantes e a comunicação acaba sendo não priorizada.

4.1.10 Há algum programa de melhores práticas com os fornecedores no intuito de apresentar o que já foi feito por outros fornecedores que ajudaram a sua empresa a atingir as metas do período?

Também não existe. Espera-se algo mais proativo dos fornecedores, como fazer um *benchmarking* com outros mercados, caso o seu próprio seja muito ruim para comparações. Não basta ser o melhor do seu mercado, tem que se destacar dentro do cliente. Os fornecedores definitivamente não fazem esse trabalho e os clientes tampouco os incentivam fazendo algum tipo de programa estruturado sobre o tema. Por outro lado, só o fato de o fornecedor trabalhar com esses clientes grandes, com todas as suas demandas e exigências, acaba naturalmente melhorando o seu patamar, senão ele nem conseguiria seguir ativo na base de fornecedores, o que não quer dizer que não precise melhorar.

[...] há fornecedores bons, mas qual a definição de bom? A análise, em muitos casos, é pessoal (Respondente 11).

No passado, já houve alguns programas nesse modelo, mas os critérios não eram justos. Analisavam-se apenas qualidade e serviço, mas as medições das performances não eram corretas; além disso, favoreciam alguns tipos de negócio específicos e desmotivavam os demais. Dessa forma, eliminaram-se as premiações. Até hoje, há demanda, por exemplo, da área de qualidade para reconhecer os melhores fornecedores, os incentivando, assim, a seguir os padrões pré-definidos. Mas é muito difícil premiar de forma justa e equalizar os diferentes portfólios, já que as métricas são muito subjetivas. Portanto, prefere-se não reconhecer para não ser injusto.

[...] o outro fornecedor é inimigo, sempre (Respondente 14).

Há também o receio de abrir informações, uma vez que todo mundo se trata como concorrente e não quer expor suas estratégias. O mercado não está pronto para enxergar o outro fornecedor como parceiro. Há muito segredo industrial envolvido e não há garantia nenhuma de confidencialidade. Não há motivo para abrir detalhes a outros fornecedores. Se der tudo certo, fica como está, então não há vantagem para os fornecedores. Os próprios compradores acabam entendendo dos processos de melhoria realizados e acabam disseminando esses processos no mercado, mas essa é uma maneira bastante informal de se comunicar os fornecedores, que ocorre quando os clientes fazem reuniões para dividir metas e estratégias e o fornecedor só pode participar como ouvinte.

4.2 Bloco 2 – O que o fornecedor entende que o cliente quer?

Neste bloco serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com membros das equipes de empresas-fornecedoras quanto ao que elas entendem que o cliente quer.

4.2.1 Quais os principais *drivers* do negócio do seu cliente?

Foram apontados três *drivers* principais: o cliente, o custo e os *fundamentals*. Esses elementos serão detalhados a seguir.

4.2.1.1 Cliente

A primeira grande discussão aconteceu para definir quem era o cliente. Uma definição inicial dos entrevistados separou o cliente em dois grupos: o *comprador* e as *áreas de apoio*, como os planejadores e times técnicos de qualidade e desenvolvimento. Isso porque o comprador é, de fato, o principal contato do vendedor ou do time de *Customer Service*. Porém, num segundo momento, formalizou-se o time de planejamento como um cliente bastante específico por conta da sua importância dentro da vida do fornecedor e da sua participação na operação diária.

[...] os clientes são carentes de visita, mas poucos sabem disso, não têm ideia do quanto poderia melhorar a relação (Respondente 15).

Os gestores de Conta têm mais facilidade para debater com compradores e planejadores. Há mais assuntos em comum, a pauta é mais conhecida por todos os lados, o que simplifica bastante as conversas. Negociações de preço ou de prazos de entrega fazem parte do dia a dia e todos têm mais fluência naquilo que é praticado com mais frequência. Por conta disso, os entrevistados acabaram colocando ambos como os principais clientes das organizações e suas vontades e demandas foram elencadas como os alvos do trabalho rotineiro de cada um.

4.2.1.2 Custo

Aqui não tem segredo, o custo é e sempre será o principal *driver* dos clientes no mercado de embalagens. Esse viés faz com que o comportamento dos clientes mude para pior, pois não se conhece mais a operação do fornecedor como antigamente. Hoje, o que vale são os centavos dos preços enviados numa planilha, ou seja, não importa se a planta de um é melhor que a do outro, se tem mais capacidade de inovação, se os investimentos são mais robustos ou qualquer outra condição. Essa é uma forma equivocada de se analisar o problema. O TCO deveria valer e ser prioridade numa análise como essa, pois o custo certamente será maior

quando avaliado de uma forma mais abrangente e não tão simplista quanto uma planilha. A planilha vai aceitar qualquer coisa, mas fazer acontecer na operação é uma outra discussão.

[...] Era serviço, mas atualmente é custo do começo ao fim (Respondente 4).

Todas as empresas precisam rentabilizar seus negócios, o que não é novidade. No entanto, as que têm seus COGS altamente impactados pelo custo dos materiais de suas fórmulas são dependentes dos *savings* gerados por Compras. Por conta disso, é muito comum ver empresas com estruturas cada vez mais robustas em Compras, atacando as diversas frentes de negociação com mais e mais pessoas, com novas formas de trabalhar, visando a redução constante dos custos. Além da redução de custo gerada, se possível, Vendas, na outra ponta, conseguirá repassar o benefício para o cliente final (ou, ao menos, parte dele), fazendo com que a empresa venda mais, que é a forma mais saudável de se ganhar dinheiro corporativamente.

4.2.1.3 *Fundamentals*

Serviço foi também considerado básico por diversos fornecedores entrevistados, assim como por vários clientes. Todo mundo faz, então não deveria ser algo de outro mundo. Fora isso, o planejador normalmente consegue se virar e manobrar uma produção no caso de não haver material disponível na planta ou de uma entrega não ser confirmada. Serviço é o mínimo que se deseja ao se contratar alguma empresa; você espera que entreguem o que foi solicitado. Há um espaço grande para mudanças de plano e muitas vezes o próprio cliente altera o que ele mesmo pediu, mas o dia a dia não é tão simples assim. Além disso, apesar do serviço ser visto como algo básico, há de se operar com serviço de excelência sempre, mantendo o preço mais competitivo, o que complica bastante essa balança.

[...] qualidade e serviço ruins vão impactar no custo total da operação lá na frente (Respondente 13).

Já qualidade é algo visto como constante entre concorrentes de elite e não deveria ser um grande problema quando se decidir migrar de um para o outro.

Raramente, há discussões entre comprador e vendedor nas quais se converse sobre questões estruturais de qualidade. Alguns pontos podem ser discutidos, como rejeições pontuais de material e como os times técnicos estão lidando com isso, mas nada que faça os custos alterarem. Isso é ruim para o fornecedor, pois nivela por baixo o mercado. Ou seja, um fornecedor investe muito dinheiro na operação para ter equipamento de ponta, enquanto outro foca numa estratégia de preço baixo e não faz nem as devidas manutenções em seu parque fabril. No final do dia, ambos competem de igual para igual nos *bids* que são lançados no mercado com foco exclusivo em custo. De novo, as planilhas aceitam qualquer coisa, mas a operação, não. Vários clientes preferem o risco de parar uma linha do que a certeza de não ter bônus naquele ano.

4.2.1.4 Outros drivers

Inovação e sustentabilidade foram mencionadas nas entrevistas “na bacia das almas”, isto é, quase precisaram ser lembradas pelo pesquisador. Isso demonstra que elas não fazem parte do dia a dia do fornecedor, não são algo que os clientes realmente cobrem. Muitos até falam a respeito, mas é claro e evidente que esses *drivers* não fazem parte das metas de cada um deles. Entre um projeto de sustentabilidade e um *saving* comercial, não há dúvidas sobre o que será escolhido. Entretanto, sabe-se que a chance de a demanda por projetos de sustentabilidade aumentar nos próximos anos é alta, pois diversas empresas estão percebendo a importância desse tema e estão, de fato, investindo para fazer acontecer, mas ainda não é realidade, ao menos nesse mercado B2B de embalagens.

[...] sustentabilidade é moda, daqui a pouco muda um diretor qualquer e o foco passa a ser outro (Respondente 18).

Já a inovação é muito puxada pelo cliente e quase nunca é empurrada pelo fornecedor. Muitos clientes dizem querer que os fornecedores tenham uma postura mais proativa nesse sentido, mas as demandas da operação não permitem que isso seja possível quando se opera com equipes tão enxutas. Além disso, muitas coisas já vêm prontas do cliente, não envolvem o fornecedor como sempre é solicitado. O

fornecedor poderia prover informações importantes para todos os projetos que são lançados, dividir um *know-how* que o cliente não possui, mas isso quase nunca é feito.

4.2.2 É claro para o fornecedor o que seu cliente espera?

De forma resumida, não é tão claro o que o cliente quer. A operação do dia a dia passa a ideia principal, mas não há nada muito estruturado que ajude os fornecedores a preparar suas operações de forma mais robusta. Cliente não investe tempo em comunicar o que precisa, é muito mais reativo do que o ideal, o que complica a vida do fornecedor, pois este tem que deduzir que é aquilo que o cliente espera. A chance de erro é bastante alta. Pensar que operações muito importantes e complexas, com milhões de reais investidos, dependem de relações nas quais um dos lados precisa tentar adivinhar o que o outro quer é impraticável. As demandas do dia a dia sugerem um direcional, que não necessariamente resolve o problema.

[...] muita coisa não é falada diretamente, fica nas entrelinhas (Respondente 9).

O acima exposto vale muito para serviço, qualidade e demais KPIs. Quando se fala em custo, a coisa muda de figura. Os próprios *bids* são um direcional bastante evidente do que se espera nesse sentido. É bastante usual que haja metas de preço, as quais os fornecedores precisam atingir para se avançar para uma segunda fase do processo. Pela cultura do “sempre querer mais”, não há transparência e confiança nessa negociação de valores e é raro que haja um final feliz para todos. É bastante comum ter compradores colocando a questão do custo em tom de ameaça de perda de volume, inativação de materiais ou outros pontos que prejudiquem o fornecedor.

[...] custo é evidente porque tem *bid*, não tem muito o que ficar falando (Respondente 6).

A comunicação falha é uma característica bastante forte do relacionamento fornecedor-comprador. Nem mesmo os departamentos dentro do próprio cliente estão alinhados, quanto mais as demandas sobre os fornecedores. Cada um quer e espera uma coisa e o fornecedor fica no meio do imbróglio sem saber o que fazer. Preço,

serviço e qualidade são normalmente o escopo debatido entre as partes, nada além disso. O setor de *Marketing* deveria ser envolvido em várias negociações, pois tem a real necessidade das marcas, sabe as estratégias de vendas, o que o mercado está demandando, e poderia dar uma nova luz à visão que o fornecedor tem daquela empresa. Mas isso raramente acontece, tanto que não foram encontrados, durante esta pesquisa, situações e/ou registros desse tipo.

4.2.3 É claro o que sua empresa espera de um vendedor/*customer service*?

Não é tão claro, não. O mercado obriga os fornecedores a trabalhar com custos muito baixos, ainda mais em mercados como os de embalagens. Com isso, as equipes necessariamente precisam ser muito enxutas. Dessa forma, o time comercial precisa assumir papéis que, em outras empresas maiores e com mais orçamento, são de outras áreas. O leque de atividades que o Comercial precisa executar é muito extenso, não tem como saber o que é exatamente a obrigação do gestor e o que precisa ser feito na frente do cliente. Quão profundo deve ser o conhecimento do gestor sobre cada assunto? Isso não é claro e ajudaria se fosse.

[...] o vendedor tem que se adequar ao cliente, é como se fosse um personagem por reunião (Respondente 20).

No entanto, há coisas que são evidentes. A empresa espera que se tratem bem os clientes, que se tenha um bom relacionamento com eles, que se aumente a carteira de pedidos com os clientes já existentes, que se mantenham os clientes próximos e que se tenha bom convívio dentro da própria empresa, ainda mais em cenários críticos de mercado, como nos últimos anos. É fundamental ter um *feedback* realista da liderança para que se mantenha o cliente com a melhor informação possível. Desse modo, as coisas óbvias são fáceis de deduzir, não tem segredo e os processos já são definidos previamente.

4.2.4 O que o fornecedor espera de um cliente?

A base para a resposta a esta pergunta se encontra na definição das características daquele que viria a ser o cliente ideal. Tal descrição será abordada a seguir, bem como a análise dos aspectos a ela inerentes.

4.2.4.1 O cliente ideal

De acordo com os entrevistados, o cliente ideal deve ser organizado, flexível, bem planejado e parceiro. Deve, ainda, se comunicar bem; não mudar de cadeira tão rapidamente; manter uma relação de paz com o fornecedor e passar informações completas, visando o bem maior da operação. O cliente ideal necessita ter bom senso, entender do processo do fornecedor e conhecer bem sua própria operação. Não deve limitar suas análises a preço apenas; precisa saber o que quer; ajudar a resolver os problemas e, enfim, ser fiel. Não ser muito transparente não se apresenta como um problema; os fornecedores entendem e aceitam esse defeito. Tal cliente não existe, nem tampouco sua existência é exigida pelos fornecedores. Se o cliente tiver algumas características das citadas, o relacionamento já tende a ser muito bom.

[...] Paz (Respondente 10).

4.2.4.2 Organização, flexibilidade e bom planejamento

Organização, flexibilidade e bom planejamento por parte do cliente quase nunca ocorrem. Falta comprometimento do outro lado, e a fábrica do fornecedor precisa desempenhar um papel acima do ótimo para atender ao que o cliente espera. Este, por sua vez, encara tal papel como obrigação do fornecedor e não imagina os inúmeros percalços existentes para se realizar as entregas necessárias dentro dos padrões solicitados. Entretanto, é pertinente ressaltar que há erros dos dois lados e que as pessoas tendem a ajudar para que, depois, quando for sua vez de pedir ajuda, exista reciprocidade. Se os clientes fossem bem planejados, talvez fosse possível ter uma melhor performance dentro da própria empresa.

[...] o fornecedor é mais organizado porque tem essa obrigação, senão seria desorganizado igual ao cliente (Respondente 19).

Deve haver também flexibilidade dos dois lados da mesa, mas todos sabem que isso é algo difícil de se conseguir atualmente. Flexibilidade se conquista, leva tempo e muitas vezes o fornecedor não tem esse prazo. O cliente do outro lado precisa confiar no fornecedor, vê-lo como um parceiro para que possa iniciar um processo de mudança de comportamento e favorecimento daquele que sempre o ajuda. Não é fácil. Como agravante, a flexibilidade é ainda mais difícil de se conseguir num mercado que demande otimização máxima de máquina, que é a realidade de todos os clientes entrevistados. Mesmo assim, e entendendo essa realidade, diversos entrevistados deixaram claro que os clientes deveriam conseguir manobrar melhor suas plantas e produções para dar maior flexibilidade aos fornecedores.

4.2.4.3 Parceria, fidelidade e tempo de posição

Ser parceiro é uma via de mão dupla, pois todos precisarão de ajuda em algum momento. O melhor cenário é criar uma relação de amizade com o cliente, para que ele perceba no fornecedor uma vontade de sempre ajudar. Isso muda as coisas. Porém, hoje nem sempre é possível fazer isso, ainda mais quando o cliente se movimenta muito rapidamente e outro novo o substitui. É um processo contínuo de relacionamento para não deixar o negócio perder força. Não dá para um lado saber tudo, e a verdade é que a parceria é sempre mais forte para o lado do cliente.

[...] cliente bom é aquele que te favorece quando há uma escolha a ser feita por ele; isso é fidelidade (Respondente 16).

O problema sempre vai acontecer, mas apenas o cliente tem o poder em mãos para repassá-lo para o outro. Não há fidelidade à parceria. A parceria existe até certo ponto, quando acontece. A palavra *parceria* está vulgarizada no mercado. No momento do problema, o cliente deixa o fornecedor na mão. As pessoas não estão com o foco de desenvolver parceria, querem se livrar do problema logo e repassam para o fornecedor resolver. Fornecedor bom é aquele que resolve o problema do cliente, independentemente do culpado.

4.2.4.4 Entendimento total

Entendimento total do seu processo, do processo do outro e de suas próprias demandas. Isso é necessário para ambos os lados, tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Entretanto, os entrevistados fizeram questão de reforçar que a maioria dos clientes atualmente não sabem o que querem, mas cobram os resultados. Isso faz o fornecedor ficar sobrecarregado, sem saber o que priorizar. Os clientes precisam saber o que estão comprando, como estão comprando, o que vão receber, qual é o processo para que aquilo seja produzido, entre diversas outras variáveis. Isso hoje não acontece. Como exposto acima, vários compradores se movimentam muito rapidamente para outra posição e o conhecimento, ainda que pequeno, se perde ou se vai junto com o comprador para essa outra posição, em que será praticamente inútil.

[...] o comprador deveria ter a obrigação de entender tecnicamente do material ou serviço que está comprando (Respondente 13).

Nesse processo de entendimento holístico da cadeia, o fornecedor valoriza fortemente os clientes que conseguem passar as informações necessárias para atendê-los bem. Contudo, muitas vezes, eles mesmos não têm essa clareza e os processos se perdem. Essa falta de informação gera muito retrabalho no fornecedor, o que acarreta mais custos operacionais e margens menores de algum dos lados. Foi relatado também que, nesse momento de dificuldade, o bom senso tem sido uma ferramenta muito importante na gestão dos conflitos, principalmente os operacionais, que tendem a ter soluções mais racionais.

4.2.4.5 Nem tão transparente, especialmente no custo

Embora possa parecer implausível, diversos fornecedores admitiram que não esperam transparência de seus clientes e entendem que isso faça parte dos negócios. Quando há parceria, há mais espaço para se falar as verdades, abrir o jogo sobre o que está acontecendo e trabalhar conjuntamente para resolver os problemas. Mas isso não acontece com tanta frequência, como já discutido. Por conta disso, cada lado acaba atuando de forma mais defensiva, buscando seus resultados de forma mais

garantida, sem correr muitos riscos. Quanto mais se expõe, mais suscetível a problemas se fica, e é exatamente disso que as operações querem fugir atualmente.

[...] via de regra, não existe transparência, não faz sentido existir (Respondente 19).

A demanda de trabalho é grande e o comprador quer apresentar um resultado de curto prazo, pois a métrica é o custo e só isso importa até que se parta para a próxima. São poucos os que entendem do processo e têm discussões de alto nível. Os que fazem isso acabam tendo privilégios dentro do fornecedor, só assim para ter acesso ao que se tem de novo e de melhor no mercado. É uma conquista do cliente. Por que alguém teria interesse em fazer diferente para um cliente que só quer reduzir as margens dos fornecedores?

4.2.5 O que poderia ser feito para melhorar o entendimento das metas do seu cliente?

Deveria haver mais conversas aprofundadas, *workshops* para que se entendesse mais do cliente, dos detalhes além de até onde o fornecedor enxerga. Hoje, isso só é feito de forma reativa, sob demanda, quando o cliente precisa de algo específico. Não é feito de forma proativa por falta de priorização, de tempo, de pessoas. O curto prazo sempre manda e esses trabalhos mais estruturados são deixados de lado. Entre faturar uma carga e investir tempo para preparar um *workshop* de inovação, a operação sempre será prioritária.

[...] a falta de conhecimento do cliente sobre seu fornecedor o faz querer coisas absurdas e esses fóruns seriam apenas para discussões desnecessárias (Respondente 9).

Mas isso não isenta o fornecedor de perguntar mais, de correr atrás, uma vez que não é obrigação do cliente falar das suas metas, apesar de ser melhor quando ele o faz. O cliente poderia pensar na parceria de uma forma maior, mas isso não acontece e a impressão é de que os clientes não querem expor suas estratégias, assim como ainda enxergam que os fornecedores devem simplesmente fazer o que eles mandarem e ponto final. As vezes em que o cliente foi questionado, as respostas foram pobres e a conversa parou por aí. O fornecedor não tem como saber de tudo,

não tem como perguntar cada detalhe e o cliente ainda enxerga que o fornecedor deve simplesmente cumprir aquele papel antigo de fazer o que é mandado e acabou.

[...] duvido que as diversas áreas de um cliente conseguiriam harmonizar as próprias demandas deles (Respondente 16).

A capacidade do vendedor de descobrir o que é importante para o cliente é o segredo do negócio. A chave é entender como ajudar o comprador a resolver os problemas dentro da própria empresa e não é fácil fazer isso. O comprador precisa ter aquilo que é considerado *valor agregado* para ele, e ele mesmo não sabe isso no primeiro momento. Por isso, é tão importante vivenciar mais o cliente, conhecer seus detalhes. Tem que haver confiabilidade nas informações; os dois lados precisam passar a reais necessidades, se entender. Isso não existe, falta comunicação. É comum encontrar clientes que não querem entender os seus fornecedores, aliás, em diversos casos, eles não conseguem entender suas próprias empresas. Só por serem clientes, acham que têm razão e ponto final. Quem perde é o mercado como um todo.

4.2.6 Já houve algum programa feito pelo seu cliente que tivesse o objetivo de explicar o que ele precisa? Ajudaria?

Se houvesse um programa estruturado, ajudaria muito. Muitas vezes o cliente não pensou em soluções alternativas para um problema e o fornecedor poderia trazer melhores práticas do mercado e ajudar. Não dá para uma empresa ser boa em tudo. Por exemplo, algumas demandas dos clientes chegam sem maiores detalhes, como uma nova arte de um produto que foi totalmente desenvolvida sem o suporte do fornecedor, especialista no assunto. Se isso fosse dividido antes, o fornecedor poderia se preparar melhor e tirar custo da cadeia. Poderia também não dar em nada e não ser aplicado, pois o fornecedor poderia não enxergar valor naquilo. O que não pode é o cliente se sentir desmotivado por conta disso e não consultar o fornecedor em nenhuma outra ocasião futura ou oportunidade de desenvolvimento conjunto.

[...] o fornecedor precisaria vivenciar mais o cliente, estar mais próximo, mas o cliente não permite que isso aconteça com a frequência de antigamente (Respondente 15).

4.2.7 Quão pronta está a cadeia para mudar de *custo* para *valor*?

Muitas respostas interessantes foram dadas a essa pergunta. O primeiro ponto que vale ser discutido é a definição de *valor*. Valor pode ser custo? Sim. Pode ser qualidade? Também. Pode ser garantia de fornecimento? Muitas vezes. Pode ser tudo ao mesmo tempo? Os entrevistados acreditam que não, pois nenhum negócio precisa de tudo ao mesmo tempo na mesma intensidade. Há prioridades dentro de cada operação e o segredo é achar o que é importante para cada uma delas. Mas há um ponto de interrogação por trás dessa ideia.

O grande problema é que há muitos clientes dentro de um mesmo cliente multinacional. Há o time de Compras, de Planejamento, de Desenvolvimento, de Qualidade, de Manufatura, entre tantos outros, separados em regiões, categorias ou qualquer outra divisão. E uma coisa é certa: cada time terá uma definição de valor para o seu negócio. O time de Qualidade não briga por custo no dia a dia, ao menos não via desconto comercial, por exemplo. Isso é função de Compras. No entanto, Qualidade quer material dentro da especificação a todo momento em sua fábrica. Então será que valor realmente não pode ser tudo ao mesmo tempo?

[...] o comprador define o que é importante para ele e o resto que se adapte, então custo vai sempre mandar (Respondente 18).

A resposta da priorização pode estar no principal ponto de contato do vendedor ou do gestor de *Customer Service*, que normalmente é o comprador. Nas situações em que isso é verdade, como na maioria dos casos entrevistados, a tendência é que o custo se aproxime demais da primeira definição de valor para a empresa. O valor ainda tem um viés predominantemente financeiro para muitas companhias e a redução de custo será vista como uma salvadora da pátria em diversas situações, principalmente em casos de alto impacto dos materiais no COGS. De forma geral, tais empresas não estão preparadas para fazer essa análise. Quando analisam apenas custo é mais fácil, mais direto.

4.2.8 Você acha que a maioria das negociações atuais são mais táticas por conta das metas de curto prazo?

Sim, são bem mais imediatistas e sem muita análise. O comprador tem metas e tem bônus; o ser humano é estimulado por dinheiro. A ideia é entregar o resultado, pegar o bônus e partir para a próxima. E que venha o outro comprador para fazer o mesmo. Não há longo prazo. O longo prazo é feito de vários curtos prazos. E, pior, o cliente acaba perdendo todo o histórico do relacionamento. O fornecedor, que normalmente fica mais tempo na posição, tem todo o histórico e pode colaborar com uma série de informações, mas o comprador não está interessado, não tem tempo para isso, precisa de redução de custo e ponto final.

[...] a maioria trabalha no imediatismo, resultados para o mês seguinte e vida que segue (Respondente 13).

Essa situação é sustentável até que ponto? Vários fornecedores de diversos segmentos de mercado quebraram nos últimos anos, consequência dessas políticas impensadas de *saving* a qualquer custo e também de má gestão, claro. Primeiro, os fornecedores de pequeno porte pedem falência. Depois, serão os de médio porte, o que já causará um estrago considerável no mercado. Por fim, só sobrarão os fornecedores grandes, que possuem caixa para se manter vivos até esse momento e, então, dominarão o mercado, o que será ruim para os clientes. Isso mostra a falta de estratégia de longo prazo de cada um deles.

[...] o comprador precisa conseguir fazer um balanço entre suas metas e a estratégia da empresa; são coisas diferentes (Respondente 6).

Por fim, a visão final é de que a culpa não é das metas de curto prazo, mas, sim, do fato de essas metas serem melhor definidas que as de longo prazo, o que prejudica muito a operação. O profissional tem suas metas e desejos pessoais (bônus, promoções, *budget*), então a ideia é sempre entregar o máximo possível no curto prazo e sair, provavelmente prejudicando o próximo na posição. Ou seja, sim, tudo é mais tático do que estratégico, o que não quer dizer que não haja alguma estratégia por trás, mas isso não chega até o fornecedor na maioria dos casos.

4.2.9 Existe um conflito entre o que a empresa quer e o que você acha melhor?

Sim, existe. A empresa sempre vai olhar seus objetivos e isso pode estar distante da realidade do cliente. O cliente pode querer e esperar uma coisa e a liderança, por estar mais longe, não consegue ver isso e acaba tendo metas irreais. Sempre vai haver essa divergência e é necessário se comunicar com a empresa. Tudo vai depender das pessoas que lideram para abrir esse espaço de negociação. A distância entre a ponta e a liderança é muito grande, então não tem como uma meta, do jeito que é feita hoje, cobrir todas as realidades daqueles que estão, de fato, entregando os resultados.

[...] liderança está muito longe da operação e não consegue ter visão no detalhe (Respondente 9).

No entanto, esse conflito não significa que o gestor não cumpra com o seu papel, pois ele tem que seguir seu *script* mesmo discordando. Esse conflito pode também surgir da diferença de cultura da empresa com a experiência de vida do funcionário. Além disso, há conflito também entre o que a empresa fala e o que ela pratica, como querer que os gestores estejam nos clientes a toda hora, mas não disponibilizar recursos para tal. Essa diferença entre teoria e prática não é um privilégio apenas dos clientes.

[...] as empresas precisam abrir algum espaço de diálogo com a operação, caso contrário, não conseguirão entender o que se passa no cliente (Respondente 4).

No entanto, é necessário ouvir o outro lado da moeda, os líderes. Quando entrevistados, eles deixaram claro que há muita informação que a ponta não sabe. Por exemplo, por que manter tal cliente ativo se ele só dá problemas e os preços praticados são muito ruins? A operação não tem todas as informações. Uma prática bastante comum nas empresas familiares bem estruturadas é colocar pessoas importantes da estrutura, que possuam poder de decisão, nas pontas. Ou seja, elas participam do dia a dia, sabem o que está acontecendo, mas também são munidas de

informações estratégicas provenientes da alta cúpula da empresa, da qual fazem parte. Isso faz a informação fluir melhor e apazigua um pouco esse conflito interno nas empresas.

4.3 Bloco 3 – O que o fornecedor de fato entrega?

Neste bloco serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com membros das equipes de empresas-fornecedoras quanto ao que de fato elas entregam aos clientes.

4.3.1 Você entrega o que o cliente de fato quer?

A maioria acredita que sim e tem embasamento para respaldar tal opinião. OTIF e qualidade sempre são bem avaliados. Custo também acontece, porque a operação é existente, a empresa está crescendo e mais clientes chegando. Mas isso não quer dizer que se entregue tudo aquilo que se percebe que o cliente precisa. Muitas vezes, nem ele sabe do que precisa. Por isso que manter um ótimo relacionamento com seus clientes é fundamental. Gostar de atender cliente é um diferencial que ajuda a suprir o lado ruim da operação. No entanto, essa é uma característica pessoal e não da empresa. Muitos não entendem que a empresa é formada por pessoas e que, por isso, deveria respaldar os gestores em todos os sentidos, afinal são o primeiro contato com os clientes, principais ativos da empresa. A liderança dos fornecedores deveria se abrir para ouvir os próprios funcionários; muitos poderiam contribuir para a melhoria da operação e dos resultados.

[...] não há dúvidas de que sim (Respondente 20).

Há ainda ocasiões em que o cliente quer informações que não existem, que não são possíveis de responder, como a confirmação de uma entrega que ocorrerá dentro de três meses. A operação é muito volátil e não é possível cobrir tudo. Há também os clientes que querem falar com o fornecedor todo dia, como se ele fosse dedicado exclusivamente a isso, e que reclamam caso uma ligação não seja atendida, formalizando para o chefe do seu contato que o trabalho não pode ser desenvolvido dessa forma. Se o fornecedor não tiver tempo hábil para desenvolver as diversas

atividades que lhes são atribuídas, a conta não fecha e o produto final fica muito caro. Por isso há *gaps* em vários casos.

Antigamente, o cliente se adaptava ao que havia de oferta. Com o aumento da concorrência, o cliente ganhou poder e começou a pedir mais. Nos últimos tempos, o cliente se acostumou com muita flexibilidade e customizações, o que nem sempre é possível atender. Se o cliente aceitar o padrão, será bem atendido. Caso não aceite, precisa procurar serviços alternativos ou ter volume para fazer o fornecedor enxergar um valor adicional em sua operação.

4.3.2 Você já teve algum *feedback* claro e transparente sobre a diferença entre o que o seu cliente queria e o que você entregou?

A maioria dos entrevistados já teve problemas com as entregas realizadas, mas o *feedback* veio da operação, no dia a dia mesmo e foi bem estruturado, com documentação clara do que havia ocorrido. Por exemplo, quando é algo relacionado à qualidade, o time técnico faz um plano de ação para resolver o problema, mas nem sempre o problema é tão simples a ponto de se resolver com um simples relatório. É preciso mais trabalho e discussão, mesmo com o cliente envolvido. Na operação há essa transparência no retorno do cliente porque é tudo quantificável e medido o tempo todo, o que torna o *feedback* mais lógico e direto.

[...] cliente não quer saber quem é o responsável pelo problema, mas quer que o fornecedor resolva (Respondente 15).

Com custo o tratamento é diferente. Quase nunca há abertura de valores e não se discutem mais metas de preços como tempos atrás. Agora, todas as empresas possuem regras mais rígidas de *compliance* e práticas mais antigas de negociação foram abolidas visando proteger a transparência do processo. Na operação de um cliente dividido entre dois ou mais concorrentes, é muito comum ouvir que o serviço de um é melhor que o do outro e que a qualidade do terceiro é de excelência se comparada a dos dois primeiros. Mas, com custo, isso não acontece. É uma forma de os clientes se protegerem e não perderem o poder de barganha nas negociações. Resumindo, em custo, não há *feedback*, o fornecedor fica sabendo pelo dia a dia quando perde pedidos e percebe que seu volume não é mais o mesmo.

4.3.3 O que os clientes querem é factível?

Se olharmos puramente para os *fundamentals*, a primeira resposta é que o que os clientes querem é factível, e a maior prova disso é que as operações existem. Custo é mais complexo, mas serviço e qualidade já são padrões de mercado e todos os fornecedores que quiserem sobreviver deverão se adequar. Há exageros de alguns clientes com relação à qualidade. Muitos querem mais do que aquilo que se pode fazer, muitas vezes sem considerar a limitação de alguma tecnologia. Reclamações vão sempre existir, fazem parte das dinâmicas. No entanto, os entrevistados disseram que, no papel de cliente, eles têm que exigir mesmo e a pressão pode fazer o fornecedor entregar mais ou menos tudo o que o cliente quer.

A negociação de custo é mais complicada porque não há uma métrica clara para os dois lados. O comprador sabe como a concorrência está trabalhando suas propostas, enquanto o vendedor sabe o melhor que pode fazer. Se o fornecedor sabe que é competitivo, consegue elaborar melhores estratégias para derrotar seus concorrentes. Se sabe que não é, gera-se um risco para todos os envolvidos. O cliente pode acabar escolhendo o menor preço e tendo que lidar com um fornecedor despreparado. Além disso, é muito comum que o cliente não tenha ideia da curva de precificação do fornecedor e acabe abrindo negociações sem sentido porque não aceita os preços praticados. Isso só gera mais *stress* na cadeia e passa diversas mensagens equivocadas para o mercado.

[...] a pressão irracional pode fazer o fornecedor entregar mais no desespero (Respondente 10).

O que não é frequentemente considerado é que as operações dependem muito de *peessoas*; os erros humanos vão acontecer e uma boa parte dos problemas pode estar nesse fator. Para piorar, os clientes dão muita autonomia para recursos bastante inexperientes. Os compradores com mais tempo de mercado conseguem filtrar melhor as demandas e repassar apenas aquilo que faz sentido. Além disso, há falhas de comunicação, de não se entender exatamente o que foi solicitado e o que precisaria ser feito. De forma geral, há clientes que demandam demais em suas *requests for quotation* (RFQs) e os fornecedores acabam vendendo mal o produto e não

consideram tudo que realmente seria necessário incluir na proposta, com medo de perder o negócio. O cliente se aproveita disso, mas, no futuro, vai pagar a pena com uma operação ruim. A ressalva é que acaba recebendo o valor das multas por performance fraca do fornecedor, mas ninguém opera para receber multas. Dessa forma, entende-se que essa seja uma estratégia bastante fraca.

Outra resposta que veio à mesa de entrevistas foi a de que a demanda dos clientes é, sim, factível, mas de que é preciso ressaltar dois pontos. O primeiro deles é que os fornecedores entendem muito bem do negócio de seus clientes e, em várias ocasiões, acabam entendendo até mais do que os próprios clientes. Isso faz sentido, uma vez que é normal o cliente ter pouco tempo de posição e o fornecedor ter a experiência de muitos anos. Ou seja, a demanda dos clientes se torna factível porque os fornecedores a transformam de acordo com a realidade. O segundo ponto é que se deve analisar muito bem o que um cliente demanda, pois nem tudo é prioridade. As operações existem porque alguns fornecedores conseguem fazer isso bem e mostram aos clientes como operar. É uma visão bastante egocêntrica por parte dos fornecedores, mas é compreensível depois de tudo o que foi explanado anteriormente.

[...] de forma geral, é factível, senão não teríamos tantos relacionamentos de longo prazo com alguns clientes (Respondente 6).

4.3.4 Já aconteceu de você entregar algo melhor do que aquilo que o cliente esperava?

Sim, acontece com frequência, mas há dois tipos de cliente nesses casos: os que reconhecem e os que não têm esse hábito. No primeiro caso, o cliente fica muito satisfeito com o trabalho realizado, a interface com o fornecedor deixa claro que o trabalho ficou muito bom, elogia a equipe, o atendimento, entre outras coisas. E isso pode ajudar o fornecedor com exclusividade em projetos, melhores contatos dentro do cliente etc. É afirmar o óbvio, mas o cliente sempre vai preferir trabalhar com quem o atender bem.

Quando há o reconhecimento é como se o cliente acreditasse mais ainda na operação do fornecedor; a entrega acima do esperado faz o cliente ficar mais parceiro, escutar mais, o que acaba criando fidelidade no relacionamento. E isso vira uma moeda de troca para o futuro, ou seja, ajudar o cliente hoje significa que ele ficou

devedor e isso aumenta a chance de ele retornar a ajuda em algum momento no futuro. Os clientes querem trabalhar com os fornecedores que trazem boas notícias e tiram trabalho deles.

[...] é bacana quando reconhecem, dá um gás na equipe, mas pena que não muda nada quando há *bid* (Respondente 13).

Já no segundo caso, no qual o cliente não tem o hábito de reconhecer o trabalho bem-feito pelo fornecedor, o cliente simplesmente acha que pode colocar pedido a qualquer momento e que será atendido. É como se o fornecedor estivesse ali para fazer o que é mandado e ponto final. Esse sentimento ficou evidente nos fornecedores que foram entrevistados e que passaram por essa situação ou ainda passam. Ter reconhecimento ajudaria na operação, pois infla o ego do fornecedor e há gratidão no processo. Hoje um ajuda, amanhã, o outro. Se o cliente despreza o bom trabalho, na próxima o fornecedor não se esforçará para fazer novamente.

Mas a verdade é que reconhecer o fornecedor pelo trabalho feito, via de regra, não muda nada em termos de garantia de fornecimento. O cliente pode chamar para conversar, mandar *e-mail* elogiando, premiar os melhores recursos, mas, num próximo *bid*, lá estará o fornecedor em questão com outros tantos disputando centavo a centavo o volume daquele cliente. A pergunta que fica é sempre a mesma: qual é o estímulo para o fornecedor entregar um trabalho acima do esperado? De novo, o cliente precisa entender o fornecedor, precisa apostar naquele que é bem preparado e remunerar os que desempenharem bem suas atribuições. Quando não fazem isso, o fornecedor vai tentar recuperar o dinheiro que é perdido na operação, não tem jeito.

4.3.5 Há transparência de ambos os lados nas negociações?

De forma geral, não há. Para questões mais operacionais, como serviço e qualidade, por serem quantificáveis, sim, acontece, mas não é o padrão. Mesmo nesses casos, há exageros e o fornecedor fica sem saber se aquilo é a realidade ou um *push* adicional do cliente para fazer a operação melhorar. Por isso, deve haver cuidado para não vender um contrato ruim, com SLAs (*Service Level Agreements* ou, em português, Níveis de Serviço Acordados) mal definidos, pois isso fará a relação

ser mais tensa; ela nunca estará boa de fato. Por mais que se trabalhe e se esforce, o cliente sempre irá reclamar, uma vez que o *baseline* estará errado.

[...] já peguei cliente mentindo várias vezes, então não tem como acreditarmos que há transparência (Respondente 9).

Não é possível ser transparente por conta do sistema que as empresas adotam. As metas e os resultados são amarrados de uma forma tal que não permitem que se opere de forma transparente. A maneira como as empresas trabalham, na qual uma operação precisar compor o resultado do todo e as metas são pessoais, prejudica o trabalho transparente, pois, caso contrário, as metas internas não serão atingidas. Os clientes tendem a ficar satisfeitos, mas o fornecedor, não. Enquanto as metas forem conflitantes, não será possível ter transparência total nesses processos. Ainda se depende muito das pessoas para se obter as informações corretas. Essa questão de transparência é bem mais crítica em Compras; eles são menos transparentes na maioria dos casos.

[...] os dois lados precisam da gordura para conseguirem operar com o menor risco possível (Respondente 16).

4.3.6 Você acha que seu cliente sabe o que quer?

Há muita gente envolvida, são muitas categorias atendidas e, em muitos anos de trabalho, o fornecedor acaba conhecendo cada perfil. Há o robô, que faz a mesma coisa há muito tempo e já sabe o que vai ser demandado, e há também a pessoa diferenciada, muito inteligente, que desafia, que aprende rápido e que faz subir o patamar no atendimento. No entanto, a maioria não sabe o que está fazendo, tampouco o que quer. As pessoas que se destacam são raras; a maioria está apenas seguindo ordens, trabalhando em horário comercial, entregando suas metas da forma mais fácil possível. A ideia não é entregar mais valor para a empresa, mas, sim, seguir as regras para que se tenha uma vida corporativa mais tranquila.

Isso é bom para o fornecedor, que normalmente tem mais conhecimento que o cliente de seu próprio negócio. Os problemas são mais facilmente contornados a favor do fornecedor, que ainda tem mais facilidade para reconhecer o perfil das novas

pessoas, se são os robôs ou se são as pessoas de maior nível. Saber o que o cliente quer é responsabilidade do fornecedor, mas nem todos têm essa habilidade, o que gera uma situação mal vendida e mal comprada. Por isso, o fornecedor deveria conseguir vender o que o cliente precisa, já que ele é o especialista no produto, enquanto o comprador é uma pessoa que está passando pela vaga por um tempo determinado até seguir para a próxima posição.

[...] não só não sabe o que quer, como não sabe do que precisa (Respondente 4).

A curto prazo, os clientes até sabem o que querem (custo), mas a impressão é de que no longo prazo, não. Não se veem os clientes fazendo grandes estratégias de longo prazo; o foco é sempre no curto prazo, matar a fome do momento, entregar as metas do ano e fim. Por outro lado, o mercado muda muito e o consumidor final idem. As previsões não são boas e falta informação; as estratégias não são permanentes, são alteradas a todo momento, mesmo no curto prazo. Além disso, há muito despreparo das pessoas, sendo que o estratégico tem que fazer o papel operacional, o que gera uma “bola de neve” enorme.

[...] o cliente sempre acha que é o maior conhecedor do seu mercado, o que é um pecado capital (Respondente 19).

Enfim, perde-se muito tempo tentando deduzir o que o cliente quer e explicar como tudo funciona. Na maioria dos casos, a impressão é de que eles saem fazendo e depois checam se está dando certo no que se refere à operação e às metas. Falta clareza dentro das áreas dos próprios clientes; eles não sabem se posicionar direito, não perguntam internamente as razões daquilo, preferem simplesmente passar adiante para o fornecedor. Ou seja, não sabem traduzir o que precisam. No entanto, apesar de não saberem o que querem, reconhecem quando enxergam.

4.4 Bloco 4 – Como o cliente percebe tal entrega?

Neste bloco, as entrevistas buscaram entender a visão dos clientes sobre as entregas que são realizadas por seus parceiros comerciais.

4.4.1 O fornecedor entrega de acordo com o esperado pela sua empresa?

Existem poucos casos em que os fornecedores entregam 100% do esperado, como inovação, transformação digital e sustentabilidade, além do considerado básico, como qualidade, serviço e custo. O problema é que o cliente espera por tudo isso, apesar de não solicitar de forma apropriada, estruturada ou priorizada. Além disso, os clientes reconhecem muito pouco do que é feito e os fornecedores reclamam recorrentemente dessa falta de reconhecimento. A realidade é que os fornecedores atendem, em média, o que é solicitado, mas isso não é algo muito consistente quando comparado com a expectativa do cliente. Os que atendem são resultados de ações pontuais e na operação do dia a dia já há uma cobrança natural. O lado ruim disso é que todo esse processo depende demais das pessoas, de sua organização, de sua memória para cobrar os pontos pendentes, além da estrutura que não ajuda.

[...] as metas cada vez mais surreais levam o comprador a tomar decisões ruins, o que certamente impacta os fornecedores (Respondente 8).

Normalmente, os clientes querem puxar os fornecedores para cima, sempre cobrando muito e nunca deixando que os fornecedores percam o ritmo de trabalho. Isso se aplica mais aos fornecedores estratégicos e esses, sim, estão mais próximos daquilo que é considerado um resultado bom, consequência de um trabalho estruturado, alinhamento de estratégia e até *joint ventures*. Com os relacionamentos de longo prazo, há poucos fornecedores que precisam de um controle mais tático, no dia a dia. Então pode-se dizer que, no geral, entregam, sim.

Vale fazer um parêntese e dizer que as metas estão cada vez mais agressivas e irrealistas, o que obriga o comprador a tomar decisões que não são as melhores para a empresa. Ele pode tomar uma decisão que reforce a necessidade de custo baixo, pois é assim que ele é medido, mas deixar de lado o serviço. Então o comprador priorizará fornecedores que têm estrutura pronta para entregar materiais a preços competitivos, mas que não se apegarão tanto ao serviço prestado, que é o que o planejador precisa. E isso é uma guerra sem fim. Pode-se até resolver a questão com um fornecedor no momento, mas ele vai voltar a ter problema em um ano e assim por diante. Não terá fim.

[...] sim, mas que eles não me ouçam (Respondente 17).

Atualmente, o que falta é o fornecedor conseguir surpreender, deixar de focar apenas no que é padrão, o que vai em linha com o que foi explanado no começo. Hoje em dia mudou-se muito a ideia de os fornecedores empurrarem qualquer coisa adiante. O fornecedor médio parece estar mais preparado e alguns até superam expectativas. Nas entrevistas, foi dado um exemplo de um fornecedor que colocou um recurso de vendas dentro do escritório de um cliente para participar diretamente de projetos de inovação e entender a cultura daquela empresa. Isso foi considerado um grande projeto de inovação de processo e o cliente passou a implementar com outros fornecedores. Houve relutância, sim, de vários fornecedores quando foram comunicados de que precisariam investir nisso; acharam que seria uma grande perda de dinheiro. No entanto, se provou, em quase todos os casos, um investimento com alto retorno, pois vários projetos começaram a andar de forma bem mais robusta e acelerada.

4.4.2 Existe ou deveria existir um processo de *feedback* sobre a diferença entre o que você espera e o que o fornecedor entrega?

Depende do que se está analisando. Para parâmetros quantificáveis, como serviço e qualidade, o *feedback* existe e de forma bastante estruturada, como relatórios de não conformidade ou medições de OTIF. Para os demais, pode até existir, mas sempre informal, nunca estruturado, funcionando como uma consequência da interface com a operação e mostrando o que está bom e o que não está. Os planos de ação robustos são feitos naquilo que tem *feedback* estruturado, visando achar causas-raiz para eliminar de vez tais problemas.

[...] teria que ser priorizado, mas o comprador não tem braço para atender todo mundo (Respondente 7).

Se o fornecedor não traz o que se espera dele, o cliente poderá concluir diversas coisas, desde o não entendimento das entregas até a falta de capacidade de cumprir aquilo que foi solicitado. Muitas vezes o fornecedor não tem nem a consciência de que não está entendendo as demandas de algum cliente. Além disso,

o *feedback*, quando existente, é normalmente negativo, pois, quando o fornecedor vai bem, o cliente entende que ele não fez nada mais que a obrigação. Isso significa que o *feedback* é sempre reativo. No entanto, seria fácil fazê-lo de forma ativa, pois não se precisa de muitas informações específicas. Mais uma vez o cerne da questão está na falta pessoas que possam desempenhar tal tarefa; as estruturas são sempre muito enxutas, fazendo o comprador priorizar as atividades de acordo com o tempo que tem disponível, o que pode não ser (e quase nunca é) suficiente para o negócio andar como deveria.

4.4.3 Já aconteceu de o seu fornecedor entregar algo melhor do que aquilo que você esperava? E como foi o *feedback* para ele?

Entregar mais que o esperado é comum, acontece com certa frequência. Entretanto, há de se separar dois pontos básicos. Para serviço, qualidade e outros fatores quantificáveis, o *feedback* existe, pois é um padrão que se espera fomentar com o reforço positivo. *E-mails* entre operações parabenizando por um resultado específico atingido são bastante usuais e têm se mostrado ferramentas importantes para a gestão do relacionamento.

Por outro lado, com custo, nunca haverá *feedback* positivo. O motivo real por trás disso é a intenção do comprador de sempre querer mais. Analisando-se friamente, essa ideia é um contrassenso, já que o comprador poderia também fomentar a prática do preço baixo, reconhecendo o resultado obtido numa negociação e o esforço feito pelo fornecedor para chegar até ali. Com isso, poderia haver maior facilidade nas negociações, pois o fornecedor se veria num ambiente de justiça, sem o sentimento de estar sendo prejudicado ou até mesmo extorquido. Contudo, atualmente predomina a ideia de que quanto mais desconto, melhor, o que não é necessariamente verdade, pois, entre outras consequências, isso pode levar um fornecedor a quebrar por capricho de um comprador despreparado e sem visão de mercado.

[...] quando se conhece o negócio do parceiro, fica mais fácil saber qual o preço correto daquele material e é possível evitar uma situação de injustiça para algum dos lados (Respondente 12).

Além disso, há a percepção de que os elogios podem fazer o fornecedor relaxar, então evita-se ao máximo. A maioria dos entrevistados acha que o fornecedor deve ter o reconhecimento, mas que não se pode afrouxar a corda, que tem que existir uma tensão saudável. Muitos líderes perdem a mão e fazem o processo ser negativo. Há líderes que sempre deixaram seus times tensos e alcançaram níveis ótimos de excelência, mas a qual custo? A corda sempre tende a gerar tensão negativa, já que os grandes clientes multinacionais são muito poderosos e acabam usando a força quando não conseguem o que querem no “cabo de guerra”. A tensão negativa faz as pessoas saírem da mesmice, do básico e pensarem diferente. No entanto, no longo prazo, a tensão mais positiva é melhor. O segredo é achar um meio termo.

Outro ponto citado foi a injustiça das avaliações existentes. Há muitos fornecedores que corrigiram falhas internas e começaram a desempenhar bem o que lhes é demandado, mas a subjetividade da avaliação pode fazer com que alguns deles não sejam premiados e isso desmotiva esse comportamento, o que vai contra a ideia inicial. Até mesmo os que são reconhecidos podem não gostar do processo e também se desmotivar. É um tema delicado. Além disso, há vários casos de fornecedores que entregaram acima do esperado e nada mudou, continuaram a ser pressionados por custo e tiveram seus itens participando de *bids* assim que seus contratos acabaram. A cultura punitiva definitivamente não estimula um comportamento diferenciado do fornecedor.

[...] com relação a custo, nunca haverá um *feedback* positivo (Respondente 1).

4.4.4 É possível o relacionamento ser transparente na avaliação de uma negociação?

Difícil, bem difícil. Pode-se até tentar ser transparente e colocar a real necessidade do comprador na mesa, o que estiver em linha com suas metas pessoais, mas sempre haverá algum elemento de desconfiança, ainda mais quando se fala em custo especificamente. Seria necessário ter todos os custos abertos, ter definição da

margem em que o fornecedor trabalharia, entre outros detalhes. Isso passa a ser um processo em que é impossível controlar se algo realmente está acontecendo ou mesmo se o sistema é justo.

A relação entre as empresas precisaria ser bastante madura para permitir que ambos interfiram na vida do outro dessa maneira. Além disso, há muitos pontos de contato do cliente com o fornecedor e a transparência, para ele, vai muito além do comprador apenas. Pode até haver transparência com o comprador e o relacionamento se basear nisso, mas o fornecedor pode acabar não se entendendo com o planejamento da fábrica do cliente, por exemplo. O cliente não consegue envolver todos os departamentos num relacionamento com um fornecedor.

[...] quanto mais transparente um lado for na negociação, mais o outro vai querer (Respondente 17).

Por fim, foi discutido o fato de que fornecedores novos têm uma tendência muito maior a aceitar um relacionamento aberto e transparente que favoreça o cliente. Obviamente, fornecedores novos querem de qualquer forma começar a fornecer e, por isso, acabam sucumbindo a pressões que os mais antigos não aceitam. É algo que parece lógico, mas a base de clientes está ficando cada vez mais sem alternativas de fornecimento a preço baixo e tem começado a forçar regras absurdas em seus processos de cotação. Alguns fornecedores acabam entendendo que entregar material com margem negativa para um ou outro cliente não é algo tão ruim no curto prazo, mas podem acabar ficando dependentes do volume e terminar falindo. Um exemplo positivo foi o de uma empresa multinacional que fechou um negócio com uma distribuidora química. O fornecedor não tinha nenhum volume com a empresa e acabou faturando muito milhões em três anos de contrato, pois aceitou deixar claro para o cliente com qual margem trabalharia.

[...] é possível, sim, mas não seria saudável (Respondente 2).

4.4.5 Quão pronta está a cadeia para mudar a ideia de *custo* para *valor*?

Custo, obviamente, sempre estará na equação de valor; ambos necessariamente estarão atrelados, pois agregam resultado monetário para a

empresa. De resto, o valor está relacionado ao curto e longo prazo. Por exemplo, pode-se realizar uma negociação agora e se amarrar por dois anos para ter o benefício de imediato. O valor começa a vir quando se tem essa consciência de curto e longo prazo, quando o comprador começa a entender que deve fazer o melhor para a empresa e não só para si. O valor é consequência disso, mas o custo sempre estará atrelado à equação.

[...] custo tem que estar atrelado ao valor sempre (Respondente 2).

Voltando-se às metas pessoais dos compradores, há sempre o conflito com estar atrás do resultado anual *versus* o buscar o melhor para a empresa. Fornecedores menores acabam oferecendo preços impraticáveis pelo *marketing* de fornecer para uma grande multinacional. Isso acaba sendo válido para uma ação mais tática do cliente, como fechar uma meta anual de redução de custo, mas não seria ideal para mais que isso. O problema é que tais fornecedores menores não estão dispostos a correr o risco de ter prejuízo e depois perder o contrato, então acaba-se tendo contratos de médio prazo, como um ano ou até dois. Mas a pergunta que fica é: vale a pena trabalhar com um fornecedor que pratica margens negativas em seus produtos?

A resposta mais robusta que surgiu foi “hoje, ele vai dar o benefício para a minha empresa, mas amanhã ele vai querer entrar em outro cliente dessa forma e vai tentar recompor a margem nos meus produtos”. Ou seja, não é sustentável e a obrigação do comprador é levantar a mão e questionar os motivos pelos quais aquele fornecedor está disposto a trabalhar daquela forma. Mas, como abordado acima, há o conflito com as metas pessoais e há a abordagem cada vez mais tática dos clientes para atingir às reduções de custo impostas por suas empresas. Se os grandes fornecedores não conseguirem trabalhar no nível de custo demandado, não importa o risco, o que vale é bater a meta e entregar a redução de custo. Isto é, o TCO não é analisado, não se mensura TCO, não há essa meta conjunta entre áreas. A redução de custo é impacto direto no resultado, enquanto o TCO está espalhado pelo negócio, com perdas de produtividade, excesso de trabalho, falta de pessoas para gerenciar problemas, excesso de reuniões para controlar, entre outras atividades desnecessárias.

[...] alguns fornecedores estão muito longe do cliente final e não têm como entender a real necessidade de cada um (Respondente 8).

Outra abordagem interessante trazida tem relação ao preparo dos times comerciais dos fornecedores. Os gestores de Conta tradicionais não estão preparados para fazer o cliente se interessar pelo valor agregado dos produtos. Esses vendedores ficam na posição por muito tempo e não estão dispostos a aprender coisas novas, formas alternativas de conquistar o cliente. Por conta disso, muitas empresas estão contratando os *business developers* para tentar desenvolver o mercado de uma forma diferenciada, trazendo o tal viés de valor. No entanto, essa estratégia agrega custo à operação, já que o vendedor continuará sendo necessário, pelo menos em um primeiro momento. O *business developer* é alguém de *marketing* técnico que consegue mostrar aos clientes os benefícios dos produtos e das inovações. O vendedor quer dinheiro no bolso. É diferente.

Em contrapartida, o comprador também não é preparado. Um experiente executivo comercial entrevistado, que há pouco tempo trocou a área de Compras pela de Vendas, tinha a imagem de que Compras estava sempre à frente de Vendas, de que o comprador médio era mais preparado que o vendedor médio. Em alguns meses dentro de sua nova realidade, já pôde perceber que isso não é verdade, que Compras ainda é muito operacional, que se perdem nos idiomas e que até inglês não falam direito. As pessoas em Compras são muito fracas, não conhecem os conceitos e se atrapalham para explicar coisas básicas. Isso se reflete no relacionamento. Vários compradores não sabem negociar, não sabem como funciona o próprio negócio; o vendedor, que está há mais tempo na cadeira, consegue remunerar sua empresa em cima do desconhecimento do comprador.

O comprador, muitas vezes, olha apenas preço contra preço e acaba perdendo muita coisa no meio do caminho. O mercado de Compras é muito amador, não entende nem de *budget* de recursos; não acredita no que faz. O vendedor muito antigo, por outro lado, está começando a perceber valor no *business developer* como ferramenta para vender mais. Mas, comparando-se imparcialmente, nem o comprador nem o vendedor estão preparados para analisar o *valor potencial* na cadeia de fornecimento.

[...] conhece alguma empresa que meça o TCO? Nem eu (Respondente 5).

Mesmo em nichos muito específicos, a concorrência despreparada faz o preço do mercado cair e o custo voltar a ser o fator mais importante. Não existe uma análise de mercado robusta para se entender em quais mercados é possível rentabilizar melhor seus ativos e produtos. Quem ganha com isso é o cliente multinacional, que não prioriza a construção real de parceria com seus fornecedores e que pode forçar o custo até julgar suficiente. Ficou evidente que a definição de *valor* ainda é algo muito pouco discutido dentro das organizações, tanto de fornecedores quanto de clientes. Esse é um tema ainda embrionário, que precisa ser discutido de uma forma mais ampla, visando benefícios para toda a cadeia.

4.4.6 Mercado em crise e metas de curto prazo obrigam as negociações a serem mais táticas?

Hoje é tudo muito mais tático do que estratégico. Seria muito mais interessante negociar coisas maiores, como a liberação do FGTS e seu impacto na economia, como isso alteraria a cadeia de suprimentos etc. Mas isso não ocorre. A discussão é totalmente tática, se restringindo ao que precisa ser feito para entregar o plano de agora. Para isso, fazem-se diversos *workshops* e, muitas vezes, a ideia fica anos aparecendo, mas ninguém faz nada. Não há discussões com questões como “Qual será a embalagem daqui a dez anos?”. Temas como esse não fazem parte da rotina e são discussões abstratas, mas, caso não ocorram, podem se perder várias oportunidades e a empresa não estará preparada. Mesmo no mercado não se veem as empresas falando de futuro, apenas sempre mais do mesmo.

[...] as negociações atualmente são mais transacionais do que estratégicas
(Respondente 5).

Qual é o interesse que o comprador tem em perder tempo pensando em projetos para daqui a dez anos se ele vai ficar na vaga por mais um ano apenas? Como agravante, esse ano em que o comprador fica na vaga está todo prejudicado pelo comprador anterior que sacrificou o longo prazo para entregar a meta anterior. Quem perde com isso? O cliente, que não consegue ter um departamento bem estruturado que atenda às metas, ou os fornecedores, que sempre são pressionados

por mais reduções de custos e não conseguem desenvolver nada de longo prazo que não tenha o custo como principal *driver*? Provavelmente os dois.

Como exposto, as metas atrapalham a entrega de melhores resultados. Enquanto os líderes de Compras se enxergam como estratégicos, ninguém está analisando as variações das matérias-primas e procurando fornecedores que mitiguem tais variações de alguma forma. O que acontece é uma série de empresas grandes colocando uma pressão gigante nos fornecedores para que todo ano entreguem *saving* de curto prazo. Uma hora a fonte vai secar e os fornecedores que ainda não tiverem quebrado vão começar a virar o jogo por falta de matéria-prima disponível. Talvez demore para haver um efeito geral, mas isso já se nota em algumas especialidades químicas e produtos customizados.

[...] não obrigatoriamente, mas o comprador precisa lançar mão de manobras emergenciais para garantir seu bônus (Respondente 1).

Algumas ferramentas nesse sentido precisam ser usadas para se atingir metas. Esse é o mercado na América Latina e as estratégias devem ser montadas apesar disso e não se restringindo por conta disso. Os planos ficam cheios de premissas, mas é o que é possível fazer para se responder ao que o negócio demanda. O resultado imediato é bom porque se entrega aquilo que a empresa quer no momento, mas o crescimento fica para trás; perdem-se oportunidades de médio e longo prazos. O setor de *Supply Chain* não está preocupado com o crescimento da empresa nos próximos anos; quem faz isso é *Marketing* e *Marketing* não participa das negociações. Como Compras está, de forma geral, mais alinhado com *Supply Chain*, cria-se o problema. Como *Supply Chain* quer resultados imediatos, as negociações acabam se tornando mais táticas do que estratégicas.

A agenda das empresas é sempre mais tática, afinal a sociedade é imediatista. Empresas divulgam resultado por trimestre e isso é péssimo para a equipe devido às inúmeras mudanças de planos que ocorrem por conta disso. Especialmente por conta desse cenário, os times de Compras deveriam conseguir segurar a pressão e gerar equilíbrio na cadeia, o que não ocorre pela tal falta de experiência do comprador médio atual. Por exemplo, vários clientes citaram que chega a ser frustrante o tanto de vezes que se tenta trabalhar num plano de negócios de médio e longo prazos e nunca dá em nada. Infelizmente, o mercado brasileiro é assim, não se sabe o que vai acontecer amanhã, então é muito complicado ficar fazendo vários cenários e falando em

estratégia. As empresas obrigam o comprador a rever a estratégia do material a cada vinte e quatro meses. É muito pouco. Como se fala de parceria nesse período? Não acontece. A agenda é definitivamente tática.

Além disso, sempre há a questão das pessoas e o tempo curto que elas passam nas vagas de Compras. No mercado estudado, não há tanta movimentação de pessoas; os recursos ficam e são desenvolvidos nas vagas. Com movimentações rápidas, se perde muito histórico e conhecimento, apesar de motivar as pessoas a fazer um bom trabalho (e aí precisa-se definir *bom trabalho*, pois voltamos à questão da entrega de *saving* no curto prazo *versus* a sustentabilidade do negócio). Todos os compradores que passam pela posição chegam muito inexperientes e passam um bom tempo sem ter ideia de como funciona o mercado. Isso faz o relacionamento perder valor, afasta as empresas e vai contra o que, teoricamente, os clientes dizem querer. Para mercados mais complicados, os compradores deveriam ficar mais tempo na vaga e estimular as parcerias de longo prazo.

[...] contratos de longo prazo com benefícios maiores não são aceitos, tudo tem que ser antecipado (Respondente 7).

A grande conclusão é que o longo prazo não existe. O longo prazo é feito por diversos curtos prazos e esse *mindset* é facilitado em um ambiente no qual não se tem um “dono do dinheiro”, como nas multinacionais. Nas empresas familiares, com dono, a gestão precisa ser realista, caso contrário quebra-se facilmente tentando agradar os principais clientes. Investe-se muito dinheiro para seguir com a operação, mas o retorno é sempre muito incerto. Perdem-se clientes para outros fornecedores que não se sabe se são bons ou não. Os clientes se baseiam em evidências de mercado para analisá-los, como certificações de qualidade e clientes que já atendem. A realidade só vai aparecer quando começarem a trabalhar juntos, ou seja, a base de comparação é injusta e cheia de risco para quem fornece.

4.4.7 As metas da empresa forçam o relacionamento a ser menos transparente?

Sim, a visão geral é de que as metas de curto prazo fazem os relacionamentos serem menos transparentes. Primeiro porque as metas mudam muito nas empresas e as pessoas já são preparadas para defender as suas necessidades. É meio que

“para eu bater a minha meta, você não pode bater a sua” e isso gera menos transparência, sem dúvida. Os compradores já chegam muito mais blindados, pois sabem que podem ter problemas depois para receberem seus bônus. Tudo anda junto, mas é estruturado de forma antagônica. As estratégias de venda e de compra precisam conversar, pois, juntas, geram o resultado da empresa. Não é fácil definir as metas; defini-las é tão difícil quanto batê-las. Entretanto, a definição das metas é meio caminho para entregá-las.

[...] o comprador se sente melhor por mentir respaldado pela estratégia da empresa (Respondente 17).

Segundo porque a liderança sênior já chega com um plano mais robusto para uma entrega maior no curto prazo. Isso é como “vender o almoço para comprar o jantar” e pode destruir os resultados dos anos seguintes, tanto para o fornecedor, que antecipou uma série de benefícios para o curto prazo e precisará do médio/longo prazo para se recuperar, quanto para o cliente, que nos anos seguintes precisará de mais dinheiro e os fornecedores estarão travados em contratos. Terceiro porque a métrica vai fazer com que o comprador tenha relacionamentos mais táticos que priorizem a entrega do ano. No ano seguinte, começa tudo de novo ou o comprador se movimenta e acabou. O comprador nunca sabe quando precisará pedir mais ao fornecedor.

Quarto porque, teoricamente, quanto mais desconto, melhor. Isso vai acontecer enquanto as metas envolverem custo. O problema é conseguir achar o ótimo para a negociação e quase ninguém faz isso. Muitos compradores acham que devem tirar o máximo do fornecedor e ponto final. Isso acaba fazendo com que um portfólio deva compensar o outro ou ocasionando um *overachieving* (meta maior passada no decorrer do ano para o comprador), por exemplo. Quinto porque cada comprador coloca no plano financeiro do material o que é necessário para si próprio e não o que a empresa espera. Há muitas formas de se manipular o resultado financeiro (*saving versus cost avoidance*), então a empresa controla para que não aconteça, o que acaba gerando metas conflitantes e fazendo com que os compradores precisem ser menos transparentes com os fornecedores.

[...] o comprador precisa ser menos transparente com os fornecedores para se adequar às regras impostas pela própria empresa com o intuito de evitar manipulações financeiras (Respondente 3).

Sexto porque muitos compradores não entendem dos seus materiais e a ferramenta que sobra é o uso da força ou da ameaça. Os clientes não falam na mesa o que precisam para o ano e sempre querem tudo ao mesmo tempo. Eles acreditam que se falarem com o fornecedor sobre suas necessidades, ouvirão um não e ponto final. Sétimo porque a menor transparência parece ser cultural do brasileiro ou mesmo do latino-americano, uma vez que as negociações internacionais (mais especificamente Estados Unidos e Europa) parecem ser mais transparentes: o cliente pede um determinado custo e caso o fornecedor não o consiga, não há negócio. Já no Brasil, há fornecedores que voltam com descontos absurdos quando percebem que perderam o contrato. Negociações internacionais têm começo, meio e fim.

Oitavo porque muitas vezes há falhas de gestão e o cliente quer implementar leilões eletrônicos para itens que não são *commodities*. Nesse tipo de situação, o fornecedor já sabe que terá problemas e não priorizará o cliente que faz leilão. Numa possível falta de matéria-prima, o primeiro cliente que será prejudicado será o que não trata bem os fornecedores. E, finalizando, o nono motivo para que haja uma menor transparência se dá porque a dinâmica do mercado faz parecer que o cliente está agindo de má-fé. É como se o cliente mudasse o discurso no meio do caminho e prejudicasse o fornecedor da noite para o dia. Isso não pode acontecer, pois pode estragar o relacionamento e o cliente acaba ficando com uma imagem bastante ruim no mercado.

4.4.8 A tensão entre fornecedor e comprador sempre tende a ser negativa?

De forma geral, mais negativa do que positiva. Está tudo sempre “em cima do muro”; pode haver problema a qualquer momento. Há um tema cultural forte, o cliente ainda acha que o fornecedor tem que fazer o que for mandado porque ele está pagando por aquilo. Muitas vezes, essa situação explode antes de se analisar o motivo; está tudo sempre no limite. Há, ainda, a expectativa do ser humano sobre a compra realizada e isso acaba gerando uma pressão desnecessária em cima do

fornecedor. Parece que as pessoas ficam estressadas com a possibilidade de um dia ficarem estressadas.

[...] no Brasil? Mais negativa, com certeza; é cultural (Respondente 11).

Houve muita discussão sobre o fato de o comprador ter metas e de o fornecedor parecer não entender isso, ainda mais no Brasil, onde todos querem sempre ganhar mais que o outro. Em contrapartida, não houve muito debate sobre o fato de os fornecedores também terem metas a cumprir. Fornecedor e cliente sempre deveriam ser parceiros, e é obrigação do cliente ouvir o fornecedor, entender seus problemas. Não necessariamente vai existir uma solução fácil, mas deve-se sempre tentar trazer a questão para o lado da parceria. Por natureza, a tensão é negativa, pois, caso nada seja feito, vai haver problema, como tudo na vida. Historicamente, a compra e a venda são baseadas na pechincha e barganha, em interesses opostos. A parceria é completamente o oposto desse conceito, mas é difícil fazer os dois lados perceberem isso.

[...] a relação pode ser boa, mesmo em relacionamentos mais complicados (Respondente 14).

Finalizando a análise das entrevistas, houve clientes que insistiram no fato de a tensão não precisar ser obrigatoriamente negativa ou mesmo mais negativa que positiva. Por exemplo, quando houver gestores de Conta ruins, será responsabilidade do cliente pedir para a liderança do fornecedor fazer a troca. Isso significa que quando a tensão tender a ser negativa, o comprador consegue manobrar para que isso se ajuste. É importante que o comprador consiga liderar essa frente, pois muitas vezes os fornecedores acabam não sabendo se estão realizando um bom atendimento ou não. A ideia é que a relação pode ser boa, mesmo havendo brigas intensas durante as reuniões. São vários assuntos ruins para se resolver, mas isso não precisaria deixar a tensão sempre mais negativa.

5 DISCUSSÃO

Este tópico apresentará a análise dos *gaps* de relacionamento introduzidos no início do trabalho e resumidos na figura 1, quais sejam:

- 1) “O que o cliente quer” *versus* “O que o fornecedor entende que o cliente quer”;
- 2) “O que o fornecedor entende que o cliente quer” *versus* “O que o fornecedor de fato entrega”;
- 3) “O que o fornecedor de fato entrega” *versus* “Como o cliente percebe tal entrega”.

Com base nas informações colhidas nas vinte entrevistas realizadas e com a análise de dados exposta na seção anterior, há elementos suficientes para se entender os motivos pelos quais os *gaps* existem, assim como propor soluções para que deixem de perseverar ou, ao menos, mitigar os danos causados diariamente. Dessa forma, o trabalho estará em linha com os objetivos propostos na seção Introdução, assim como responderá à questão de pesquisa (como atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente?).

Indo mais a fundo, foram encontrados seis tópicos principais que representam a maior parte dos problemas dentro de um relacionamento fornecedor-comprador, os considerados “*must have*”. Como esperado, os *fundamentals* representam a metade desse número: *custo*, *serviço* e *qualidade* (sendo os dois últimos agrupados em um único tópico pela similaridade na análise) sempre serão citados nos mercados analisados, fazem parte do dia a dia das operações e são considerados os pontos fundamentais do B2B por um motivo.

Os três pontos adicionais foram *inovação*, *comunicação* e *capacidade de adaptação*. Os dois primeiros são bastante óbvios do ponto de vista de entendimento, mas o último acaba resumindo uma série de outros pontos dentro dele, como entendimento de mercado, pressão pelo curto prazo, resiliência, além da própria necessidade de os agentes conseguirem prever as demandas e proativamente se movimentar para fazer o melhor para o todo. Serão examinados a seguir os *gaps* de relacionamento que hoje são encontrados numa relação comercial e que deveriam ser analisados com maior atenção e frequência por ambos os lados da díade, visando gerar melhorias para todos os envolvidos na operação.

5.1 Gap 1 – O que o cliente quer *versus* o que o fornecedor entende que o cliente quer

O *gap* 1 diz respeito à diferença entre aquilo que o cliente quer e aquilo que o fornecedor entende que o cliente quer. A análise a seguir será realizada a partir dos seis tópicos apresentados acima: custo, serviço, qualidade, comunicação, inovação e capacidade de adaptação.

5.1.1 Custo

Custo é e sempre será o principal elemento da equação de valor do cliente e de quase toda relação comercial, ao menos nos mercados estudados neste trabalho (bens de consumo, alimentícios, cosméticos e farmacêuticos). Os clientes, mesmo não conhecendo a operação do fornecedor em detalhes, o que foi visto nas entrevistas como sendo uma falta grave, têm em mente qual o preço ideal a ser praticado, o custo que poderá trazer um resultado melhor para suas empresas e para os projetos que serão lançados. Mesmo que haja oportunidades no futuro, a urgência pelo curto prazo faz os compradores precisarem das reduções de custo agora, sempre no momento presente. Aliás, o futuro será o presente dentro de algum tempo e eles também quererão (e precisarão) de dinheiro lá. Ou seja, não é uma escolha que anula a outra: custo sempre será demandado e essa busca desenfreada por *savings* nunca deixará de existir, ao menos enquanto o modelo de operação for o atual.

Apesar da ideia de *valor* ser subjetiva (KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016), isto é claro e transparente para os fornecedores: o cliente quer custo acima de qualquer outra coisa. Raros são os casos em que o custo é deixado de lado de forma estrutural para que se tenha algum outro benefício, especialmente no mercado de embalagens. Um dos principais problemas é que isso faz a análise ser sempre “fria”, sem comparações completas entre concorrentes. Muitos chegaram a dizer que essa é a forma que os clientes acharam de anular os pontos fortes de alguns fornecedores. Se os clientes realmente analisassem todos os pontos importantes de um fornecimento, tudo que é necessário para fazer uma fábrica rodar com segurança, reduziriam-se demais as opções de fornecimento, já que poucos são realmente robustos em todas as frentes da operação.

É interessante reforçar que poucos clientes têm discursos transparentes sobre a importância do custo em suas operações. Todos sempre pedem por custos menores, mas dizem que as demais frentes são tão importantes quanto, o que não é verdade, segundo os próprios entrevistados. Custo é muito mais importante que qualquer outro ponto e assim seguirá sendo, obviamente que em condições normais de mercado (sem grandes crises ou mudanças drásticas não previstas). Além disso, como trazido acima, os clientes não conhecem mais as operações de seus fornecedores e isso impacta diretamente na discussão de preço.

Os clientes não fazem ideia de como funciona a cadeia para trás, ou seja, como os fornecedores de seus fornecedores trabalham, quais os riscos e quais as preocupações existentes em tais mercados. Pior, quando entendem e percebem que a realidade não os favorece, deixam essa análise de lado e voltam a cobrar seus fornecedores como se nada soubessem. Como as planilhas dos *bids* aceitam qualquer informação, não importa que as comparações sejam injustas, desde que o benefício seja do cliente.

Ironicamente, o comprador que não sabe tanto do *business* do fornecedor permite uma situação também confortável para quem está vendendo, pois há mais espaço para manobrar os problemas e para se vender com margens maiores. Por outro lado, o comprador que conhece a operação de seu fornecedor também agrega, pois faz as negociações serem mais elaboradas, entende dos ganhos potenciais do relacionamento e acaba deixando resultados positivos para os fornecedores que são realmente os mais capacitados do mercado. Isso estimula os fornecedores a conhecer mais de seus negócios para poderem tomar melhores decisões junto a seus clientes (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2012). Assim, os fornecedores encontraram uma forma de se adequar ao modelo praticado pelos compradores nos últimos anos. Como dito por ambos os lados, o vendedor sempre tende a saber mais do que está sendo negociado, então é natural que ele consiga driblar com mais facilidade os problemas do dia a dia.

Por conta dessa realidade, o cliente que não desafiar seu fornecedor a ser cada vez mais competitivo ficará em segundo plano, pois a operação entrará no piloto automático e não haverá demanda por novas ideias, novos projetos ou novas soluções. E a recíproca é verdadeira, já que o fornecedor que não aceitar o desafio do cliente e não fizer sua lição de casa será deixado de lado e perderá diversas oportunidades. O segredo é como essa troca de expectativas deve ser aterrissada na

operação, pois não basta o comprador pedir mais reduções de custo e o fornecedor simplesmente acatar. A ideia é que conjuntamente os dois parceiros consigam elaborar novas formas de trabalhar, tirando custos dos processos e da cadeia, idealmente sem mexer nas margens de ambos os lados. É engraçado como fornecedores e compradores têm expectativas muito parecidas, mais do que imaginam (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010) e acabam não percebendo. O que não pode haver é a obrigação de colaborar para se alcançar os objetivos da díade, pois isso pode acabar levando a algum conflito interno (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2006). E mais, se houver desconfiança, alguém colocará margem e o outro terá a sensação de estar perdendo.

Nessa linha, há um processo ainda embrionário nos mercados que visa conseguir trocar a urgência pela redução de custo por projetos que gerem faturamento incremental para os clientes. A ideia é conseguir fazê-los vender mais, tendo em vista que a margem de seus produtos normalmente é grande o suficiente para rentabilizar a empresa no médio e longo prazos, algo que a redução de custo não garante, pois nunca se sabe se haverá mais de onde tirar. No entanto, ainda é mais fácil e garantido obrigar os fornecedores contratualmente a entregar *savings* anuais do que focar em inovações que tragam aumento de rentabilidade na outra ponta, com os consumidores finais.

Complementando, os que estão se aventurando nessa nova forma de operar dizem buscar uma negociação justa com seus fornecedores a fim de potencializar as ideias de seus parceiros, mas também admitem que a justiça não é algo fácil de se obter nessas situações. Aliás, quanto mais *comoditizado* for um material, mais o preço dele será discutido e, por consequência, reduzido. E não para por aí. Essa também é realidade nos mercados de produtos customizados com concorrência estruturada, como é o caso do mercado de embalagens no Brasil.

5.1.1.1 Análise do gap 1 em relação ao custo e sugestões do autor

O *gap* 1 diz respeito à diferença de entendimento do fornecedor sobre o que o cliente quer e espera da relação. No caso do custo, é clara para o fornecedor a sua importância para a operação. No entanto, após todas as entrevistas realizadas, a mensagem que ficou foi a de que o custo baixo sempre será requerido e o problema para o fornecedor está nesta palavra: sempre. Preço baixo é valor para o cliente, é

um “*must have*” da operação. Não importa o cenário econômico, a estabilidade política ou os resultados do ano, os fornecedores sempre precisarão se desempenhar de forma exemplar para conseguir entregar seus produtos a preços cada vez mais competitivos. Com isso em mente, os fornecedores precisam estar preparados para reagir com pujança às demandas que vierem. Os clientes também precisam entender a necessidade de planejar de forma mais inteligente a busca pelos *savings*. Não adianta pedir por pedir e acabar com um mercado de fornecimento, quebrando empresas ou mesmo reduzindo suas próprias opções de compra. No longo prazo, eles mesmos serão os prejudicados.

Com isso, o *gap* se caracteriza não apenas pela falha no entendimento do fornecedor, mas também pela necessidade de adequação aos desejos dos clientes. No caso do fornecedor, aceitar que a pressão por custos menores sempre vai existir é o primeiro passo. Isso o faria percorrer uma grande parte do trajeto para fechar essa diferença com o cliente. Não digerir essa demanda significa ficar batendo em um ponto que não tem mais volta, que não será possível reverter. O mercado seguirá pressionando por preços melhores, os fornecedores gostando ou não. Isso não quer dizer que é correto, apenas que é a forma como os clientes trabalharão a perder de vista.

Já os clientes têm uma tarefa diferente. O grande risco que todos eles correm é de serem traídos no médio ou no longo prazo pelo TCO, ou seja, as ações de hoje podem fazer seus mercados ficarem cada vez piores e isso voltar contra suas próprias empresas no futuro. Várias empresas de embalagens quebraram nos últimos anos e esse risco já está virando uma realidade para algumas empresas. Diversos fornecedores preferiram tirar produtos do mercado para não ter que operar no vermelho constantemente, reestruturando suas empresas para sobreviverem, deixando diversos clientes com sérios problemas de fornecimento.

Uma sugestão válida é o cliente mapear junto a seus fornecedores os desafios de cada mercado para os próximos anos. Isso hoje não acontece. O que vai acontecer com aquela embalagem na próxima década? E com seu respectivo mercado? Muitas pessoas – como consumidores, fornecedores, consultores, funcionários – podem ter *insights* diferenciados que podem ajudar a moldar o negócio de imediato, com o intuito de a cadeia estar preparada o mais rápido possível para os desafios que virão. Tanto clientes quanto fornecedores podem ter ganhos significativos com esse trabalho bem-feito o quanto antes.

Por fim, os clientes devem procurar entender o que é *valor* para seus fornecedores também e perceber que a maioria deles, via de regra, acha que está recebendo menos do que deveria (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). Normalmente, os fornecedores tendem a se adequar aos mercados que atendem, ou seja, é possível que haja ganhos em comum, especialmente no que se refere a custo. O mercado de embalagens é conhecido por ter baixa rentabilidade e, por isso, permite que seus clientes tenham resultados melhores, operando com custos mais baixos. Portanto, o fornecedor que conseguir se adaptar a essa realidade e trazer seus clientes nessa jornada será o pioneiro na mudança de um mercado consolidado, com diversas oportunidades escondidas pelo caminho.

5.1.2 Serviço e qualidade

Serviço e qualidade são considerados básicos pelo mercado e, por isso, o fornecedor precisa se destacar em relação aos concorrentes. Ou seja, mesmo que todos entreguem, o fornecedor que quiser permanecer no radar do cliente precisa conseguir se diferenciar da multidão e surpreendê-lo. OTIF alto e baixos índices de rejeição de material são considerados dados do mercado, não são nada demais. O cliente espera que o fornecedor entenda da operação para propor novas formas de se trabalhar em conjunto, trazendo ganhos para a cadeia.

Os fornecedores sabem que o mercado enxerga dessa forma, mas, mesmo assim, vários deles insistem em comunicar seus clientes sobre isso, o que não é uma vantagem competitiva muito sustentável, já que todos passam a mesma mensagem. Se é algo básico e padronizado entre os fornecedores de elite, comunicar aos clientes que esse é o ponto forte da sua operação não o diferencia de ninguém, já que isso não adiciona valor ao mercado em questão. Isso é algo que os clientes só poderão medir quando implementarem algum fornecedor novo e este começar a não entregar de acordo com o combinado. Ainda assim, planos de ação são elaborados para que esse fornecedor melhore sua condição. É muito difícil encontrar algum caso de fornecedores que foram cortados por performance, levando-se em conta todos os riscos que os clientes têm ao trocar um fornecedor de maneira não tão bem planejada.

5.1.2.1 Análise do gap 1 em relação ao serviço e à qualidade e sugestões do autor

Nas vinte entrevistas realizadas, poucos foram os relatos de problemas com serviço e qualidade, o que é algo bastante positivo. Os muitos anos de operação fizeram tanto o cliente quanto o fornecedor se adaptarem às formas do outro trabalhar. Os altos níveis de confiança permitem que ambos não percam muito tempo com pontos já endereçados e partam direto para o desenvolvimento de atividades que gerem mais valor (VIEIRA et al., 2013). Além disso, o rigor nas fábricas aumentou e os fornecedores foram forçados a melhorar seus níveis de excelência para conseguir manter o fornecimento ativo. Há casos, como já explanado, em que algum material específico sofre com uma base de fornecedores amadora, mas os clientes também relatam que planos de ação emergenciais são postos em prática para evitar que qualquer problema mais sério aconteça.

A relação se complica quando o fornecedor não percebe ou finge não perceber que serviço e qualidade são considerados básicos no mercado de embalagens. Na verdade, para eles, valor não é bem diferenciado de qualidade (ZEITHAML, 1988) ou mesmo de serviço. Ao não aceitar essa realidade, o fornecedor tenta de qualquer jeito mostrar que não deve abaixar seus preços por conta da qualidade em estado da arte em que trabalha e do nível de serviço próximo do defeito zero em que opera. Isso não funciona mais com quase nenhum cliente. O custo tem que ser baixo, além da perfeição no serviço e na qualidade.

Existem, sim, fornecedores que não trabalham em níveis excepcionais de qualidade e tampouco de serviço, mas que adequaram suas operações para oferecer custo baixo e, assim, conseguir fechar negócio. No entanto, essa não é a grande regra do mercado. A era das máquinas de custo baixo está acabando, pois não é possível atender a todos apenas com preços baixos e por tempo indeterminado. Apesar de ser básico no mercado, o nível exigido para essas duas frentes acaba eliminando alguns concorrentes da briga pelos clientes, o que favorece os fornecedores de elite. Por conta disso tudo, a ideia seria o fornecedor aceitar essa realidade e continuar operando com excelência. Subir ainda mais a régua do mercado pode ser uma saída rebuscada e elegante, que agradaria muito os clientes e acertaria os concorrentes em cheio, já que vários deles não conseguiriam atingir o mesmo nível de atendimento. Por outro lado, esse incremental no atendimento pode demandar investimentos de equipe e tecnologia, o que deve ser avaliado caso a caso.

5.1.3 Inovação

O próximo passo nos leva à necessidade de inovação que os clientes têm e também de como dependem da proatividade dos fornecedores para tal. A maioria dos clientes se mostrou bastante desconfortável com a ideia de precisar puxar a inovação de seus fornecedores. Há, obviamente, casos em que o fornecedor conseguiu empurrar uma inovação sem que o cliente precisasse fazer alguma tarefa prévia para que isso acontecesse, mas é a exceção nesse processo todo.

A percepção dos clientes sobre a entrega da inovação é ruim, apesar de entenderem que não dá para um fornecedor ser bom em tudo ao mesmo tempo. Não dá para entregar custo, serviço, qualidade e inovação da mesma maneira, com a mesma intensidade, no mesmo momento. Há prioridades na operação e isso, de alguma forma, é respeitado até certo ponto. O problema é que, mais cedo ou mais tarde, o cliente vai demandar que a inovação venha e o processo já estará invertido, isto é, será puxado e não empurrado, como desejado no primeiro momento.

Isso implica no fornecedor ser ativo na busca por inovações, mas o que isso quer dizer? Significa entregar ganhos financeiros atrelados à inovação a todo o momento. Apenas um entrevistado deixou clara a necessidade de inovar para levar um produto melhor para o consumidor final. Nos mercados estudados (bens de consumo, cosméticos, alimentícios e farmacêuticos), ninguém está disposto a arriscar um aumento de custo de material visando aumentar o volume de vendas na outra ponta, o que é um desperdício do potencial da cadeia. A teoria por trás disso está relacionada ao fato dos materiais impactarem significativamente no custo do produto final. O cliente é dependente dos *savings* gerados no relacionamento fornecedor-comprador para complementar suas metas do ano.

Por conta disso, todo cliente quer ser o primeiro a receber as novas tecnologias, seus benefícios e ganhos na operação. Muitos disseram que o intuito não é ter o menor preço possível, mas, sim, melhores condições que seus concorrentes, mesmo que isso seja temporário (BRITO; BRITO, 2012). Na prática, isso não se mostra como verdade, uma vez que não pode ser calculado e que tampouco o cliente aceitaria um preço mais alto com o argumento de que a concorrência paga mais. Conforme abordado no tópico sobre custo, o cliente quer preço baixo sempre, ainda mais com a já mencionada dependência de suas reduções.

Na outra ponta, a inovação ficou um tanto de lado nas entrevistas realizadas com os fornecedores. A principal justificativa foi a de que a operação sempre vai demandar mais e terá prioridade no final do dia. O que é mais importante: um caminhão ser carregado para a entrega de amanhã ou o preenchimento de uma planilha com preços de um projeto que só será lançado no ano que vem? A resposta é bastante óbvia. Isso só mostra como vários fornecedores estão brigando para entender o valor embutido numa abordagem de foco no cliente e o que deve ser feito para chegar lá (MAKKONEN; SUNDQVIST-ANDBERG, 2017).

Adicionalmente a isso, não há como o fornecedor saber tudo que está sendo discutido dentro dos clientes, em todas as suas categorias, seus produtos e países. Há um entendimento geral do que é necessário, mas não é possível ir no detalhe da maioria por conta própria. O cliente precisa conseguir comunicar melhor o que precisa ser feito e, nesse momento, a inovação passará a ser puxada. O *gap*, apesar de existente, não é caracterizado exatamente pelo fato de o fornecedor não empurrar a inovação, mas, sim, pelo fato de a comunicação não ser bem estabelecida entre as partes.

5.1.3.1 Análise do gap 1 em relação à inovação e sugestões do autor

O cliente quer ter seu *pipeline* de inovações abastecido pelos fornecedores e isso hoje não acontece. Os fornecedores não focam em empurrar a inovação como deveriam por conta da alta demanda na operação, que acaba absorvendo os recursos para manter a cadeia funcionando. No entanto, inovação é um “*must have*” na visão do cliente e, de uma forma ou de outra, os fornecedores precisarão se adaptar. Aqui, novamente, há a oportunidade para quem quiser ser o pioneiro desse mercado, que terá a vantagem de desfrutar dos benefícios antes da concorrência.

A realidade é que o fornecedor não está disposto a investir para realizar essa vontade dos clientes. Ou melhor, o fornecedor até pode investir, desde que se sinta num ambiente de justiça e parceria. Como exposto anteriormente, isso não acontece nos dias de hoje. Simplesmente abrir mão de uma grande quantidade de dinheiro porque o cliente não consegue se organizar para passar informações mais precisas ou mesmo entender da realidade do mercado em que atua não é algo que atraia o fornecedor e isso faz com que esse primeiro *gap* seja tão gritante no que se refere à inovação.

5.1.4 Comunicação

A maioria dos entrevistados assumiu que perde muito tempo explicando aos fornecedores o que devem fazer, como devem trabalhar e quais os contatos que precisam estar sempre envolvidos na operação. E todos disseram não ter agenda para lidar com esse tipo de situação. Dessa forma, gostariam de que os fornecedores conseguissem se virar sozinhos, sem a necessidade de o comprador interferir, que tivessem uma lista dos tomadores de decisão de cada área para agilizar os problemas diários da operação.

Além disso, a operação deveria conseguir passar para os fornecedores o que é esperado no dia a dia e estes não deveriam depender das áreas de negócios para fazer esse tipo de atividade. Muitos reclamaram do nível dos recursos de diversas áreas dentro de suas próprias empresas e de como isso faz com que toda a cadeia trabalhe mais. Por mais que a comunicação exista e seja feita da forma correta, a falta de preparo das interfaces faz com que os compradores precisem entrar nas discussões do mesmo jeito. O problema em si talvez não incomode tanto, mas, sim, a incompetência de quem está envolvido (PRATER; WHITEHEAD, 2013). Também ficou claro que a comunicação é falha não só na relação entre fornecedor e comprador, mas também dentro das áreas da mesma empresa (Compras, Planejamento, Manufatura etc.).

Conforme exposto na seção 4 deste trabalho, referente à análise de dados, não há e tampouco houve comunicações estruturadas realizadas para informar os fornecedores sobre quais seriam as metas do ano, como atingi-las, em que focar etc. Há o receio de compartilhar muitas informações e isso se virar contra o próprio cliente, de uma forma ou de outra. Não se quer munir os fornecedores de muitos detalhes para que isso não seja usado sobre as próprias fraquezas dos clientes. Essas comunicações, para serem feitas de forma robusta, precisam expor muitos pontos exclusivos dos clientes e isso não é visto com bons olhos.

Do lado dos fornecedores, a comunicação falha foi apontada como sendo o maior problema de todos os relacionamentos comerciais. O primeiro motivo é que o cliente não tem pessoas suficientes para atender a todos os fornecedores, nem ao menos os mais importantes. As prioridades mudam no decorrer de um contrato e o comprador deveria conseguir comunicar seus fornecedores de forma mais efetiva, o que não acontece. Cada vez mais, os compradores estão envolvidos em outras

atividades internas em suas empresas e o relacionamento com seus fornecedores acaba ficando em um segundo plano.

Por outro lado, os fornecedores também não têm braços suficientes para suprir essa falha dos clientes. Seria impossível cobrir todos os *gaps* de comunicação existentes, além de não haver maneira de o fornecedor saber de tudo que está acontecendo do outro lado. Como já exposto em vários outros tópicos, o comprador fica muito pouco tempo na posição, acaba gerenciando apenas seu tempo na vaga (WOODFIELD, 2013) e isso prejudica o que ele pode investir na comunicação com os fornecedores. Em resumo, ele precisa entregar uma série de outras coisas, enquanto a comunicação com os fornecedores, de maneira direta, não vai ajudá-lo a entregar nada dentro do prazo curto que ele tem de vaga.

É claro para o fornecedor que o cliente gostaria de ter uma comunicação melhor com ele, mas que não consegue achar uma forma de fazer isso acontecer e que depende do fornecedor buscar realizar essa tarefa. Por isso, os clientes valorizam tanto a capacidade do fornecedor de se comunicar bem e na língua corporativa do cliente (MAKKONEN; SUNDQVIST-ANDBERG, 2017). Como explicado anteriormente, os fornecedores também têm grandes dificuldades para resolver essa pendência, o que acaba criando esse cenário de comunicação falha, no qual ambos os lados precisam se adaptar e várias oportunidades são deixadas no caminho por falta de entendimento tanto do fornecedor quanto do cliente.

5.1.4.1 Análise do gap 1 em relação à comunicação e sugestões do autor

A falta de recursos de ambos os lados faz com que a comunicação seja falha no B2B. Apesar de os clientes entenderem a situação da mesma forma que os fornecedores, o cliente ainda tem a posição preferencial na maioria dos casos, ou seja, pode delegar a responsabilidade para o fornecedor e exigir que isso seja melhorado. Alguns entrevistados comentaram que essa é uma prática comum no dia a dia, que *e-mails* são enviados aos fornecedores solicitando recursos mais experientes, que consigam representar suas empresas de forma mais completa, assim como repassar as mensagens necessárias tanto de um lado quanto do outro. Mas, de novo, essa é uma forma que foi encontrada para tentar solucionar um problema que não tinha dono. Como a assimetria de poder é algo comum nesses relacionamentos, o mais forte

acaba ficando com a melhor parte (BRANDENBURGER; JUNIOR, 1996), via imposição da sua vontade ao mais fraco.

Analisando-se friamente o caso, o *gap* de entendimento não existe, já que ambos enxergam o problema da mesma forma. O grande complicador é que o cliente não vai investir um centavo que seja para deixar a vida do fornecedor mais fácil nesse sentido. Aliás, corrigindo, não investirá um centavo de uma forma que atenda às necessidades dos fornecedores, pois muitos milhões já são gastos em sistemas e portais que apenas dificultam o relacionamento entre as partes e não resolvem quase nenhum dos problemas.

5.1.5 Capacidade de adaptação

O fornecedor enxerga que sua capacidade de adaptação à volatilidade dos mercados nos quais seus clientes trabalham é algo fundamental para viabilizar uma operação saudável entre ambas as empresas. Por exemplo, a variação constante de volume obriga os lotes mínimos a serem readequados constantemente, assim como os preços praticados. Os fornecedores precisam ter estruturas que permitam esse trabalho recorrente e de forma otimizada, além de estarem sempre a postos para qualquer demanda de emergência de seus clientes, desde reuniões presenciais de última hora, a viagens não comunicadas com antecedência ou mesmo à compra de matéria-prima sem o devido *forecast*. Os mercados precisam de soluções que sejam flexíveis e capazes de responder rapidamente a mudanças estruturais (CHRISTOPHER; RYALS, 2014).

Isso se aplica também ao fato de haver vários clientes dentro de um mesmo cliente, ou seja, há demandas de Compras, Planejamento, Qualidade, Manufatura, Pesquisa e Desenvolvimento, entre outras áreas, que são diferentes entre si, o que obriga o fornecedor a ter que se adaptar para conseguir atender a todos, sem gerar rupturas no fornecimento. Por outro lado, esse conhecimento holístico da operação faz com que o fornecedor saiba que nenhum cliente precisa de tudo que solicita ao mesmo tempo, que há, sim, prioridades e que o mais importante é conseguir mostrar ao cliente, seja qual desses acima citados for, que não é possível entregar tudo ao mesmo tempo, tendo em vista que o trabalho precisa ser bem-feito em todas as frentes.

A realidade é que a grande maioria dos clientes tem metas agressivas de curto prazo e esperam que os fornecedores entendam e se adaptem a isso. Não basta fazer tudo que foi citado até agora se não for feito para ontem. Por outro lado, por mais que os fornecedores entendam essa realidade, vários não aceitam trabalhar dessa forma e relutam até o fim para não adaptar seus negócios a esse modelo. A grande justificativa por trás dessa malquerença é a de que essa forma de operar não é sustentável, de que o fornecedor que aceitar trabalhar com prazos muito apertados quebrará em questão de pouco tempo. E isso tem se mostrado verdade. Vários fornecedores do mercado de embalagens têm tido problemas financeiros graves e alguns deles têm fechado as portas por não conseguir mais cumprir com suas obrigações.

Adicionalmente a isso, os fornecedores entendem que há uma “má intenção” por trás dessa pressão por resultados no curto prazo. Os clientes não fazem nenhum esforço para mudar esse cenário e estruturam suas operações de modo a facilitar esse tipo de imposição. As metas dos compradores são todas orientadas a entregas anuais ou ainda mais breves. E isso se aplica a diversas outras áreas da empresa, como Planejamento ou Pesquisa e Desenvolvimento. O resultado é que os fornecedores se veem obrigados a operar na defesa o tempo todo, tentando achar formas de sobreviver à pressão colocada à mesa pelos clientes, o que, no médio e longo prazos, pode inviabilizar um relacionamento mais robusto entre as partes. Essa percepção de injustiça é fácil de ser formada (BRITO; MIGUEL, 2017) e pode causar danos irreparáveis à parceria.

5.1.5.1 Análise do gap 1 referente à capacidade de adaptação e sugestões do autor

A capacidade de adaptação é uma consequência das diversas atividades que o fornecedor precisa desempenhar no dia a dia. Não há mais tempos de paz nos mercados locais e/ou globais (KRALJIC, 1983). A todo momento, algo novo surge; demandas diferentes, não previstas e que impedem a relação de ter uma agenda estratégica de, pelo menos, médio prazo. Esse desespero pelo curto prazo faz o fornecedor enxergar uma falta de planejamento grande por parte dos clientes, além de um conhecimento reduzido da realidade de mercado, já que muitas solicitações são irreais e não fazem sentido algum. Certos ou não, é dessa forma que os fornecedores têm encarado o B2B nos últimos anos.

Já os clientes têm uma visão muito diferente desse ponto e, por conta disso, temos um *gap* bastante forte no relacionamento. Eles entendem que suas empresas precisam de resultados cada vez melhores para poder vencer seus concorrentes nos mercados nos quais atuam. Os *savings* gerados periodicamente permitem que as empresas invistam cada vez mais em seus produtos e atraiam mais e mais clientes. Reforçando esse ponto, os clientes dizem que quanto mais venderem, mais seus fornecedores também venderão.

Fica evidente que há uma diferença de entendimento bastante considerável nesse ponto. Os clientes poderiam tentar entender o lado dos fornecedores propiciando conversas que apresentem a pressão que eles também têm internamente em suas empresas. De novo, volta-se para a questão da comunicação entre as partes, e os fornecedores poderiam ir atrás disso, abrir o espaço de diálogo entre os lados e também tentar mostrar os benefícios do relacionamento de longo prazo.

5.2 Gap 2 – O que o fornecedor entende que o cliente quer *versus* o que o fornecedor de fato entrega

O *gap* 2 diz respeito à diferença entre aquilo que o fornecedor entende que o cliente quer e o que o fornecedor de fato entrega. Assim como no *gap* anterior, a análise a seguir será realizada em seis tópicos: custo, serviço, qualidade, comunicação, inovação e capacidade de adaptação.

5.2.1 Custo

De forma simplista, a operação existir reforça que os preços praticados foram aceitos por ambos os lados em algum momento. Sim, podem não estar nas melhores condições para o fornecedor ou para o comprador, mas estão sendo praticados e gerando resultados. O que complica esse cenário, juntamente a tudo que foi trabalhado nas seções anteriores, é a falta de transparência quando o tema é o custo. Nem cliente e tampouco fornecedor abrem o jogo no momento de discutir valores; cada um tenta se defender achando que o outro vai tentar tirar o máximo benefício da

situação. É uma questão cultural, que não apresenta sinais de melhoria no futuro próximo.

Outra prova de que o custo é entregue é a realidade de diversos fornecedores. Muitos estão quebrando por operar abaixo do limite mínimo para seus negócios e tudo isso para não perder a oportunidade de fornecer para uma grande empresa. Muitos têm a ideia de que quebrarão caso percam tais negócios, mas não percebem que certamente irão à falência se continuarem a fornecer para essas mesmas empresas. Os clientes, por outro lado, não entram no detalhe da operação de todos os fornecedores e, muitas vezes, são pegos de surpresa quando um deles fecha as portas. É bastante comum encontrar comunicações de mercado de um cliente solicitando dados financeiros de todos os fornecedores por conta de uma casualidade recente de algum outro parceiro. A realidade é essa: a preocupação não é quebrar um fornecedor, mas, sim, não sofrer novamente as rupturas de produção que isso gera.

Do outro lado, o gestor de Conta já tem conhecimento dessa realidade e sabe que seu cliente não será transparente nas negociações. Pior, muitas vezes ele não será transparente por desconhecimento do que sua empresa precisa ou por falta de informações sobre como chegar até lá. O cliente confiar no fornecedor seria um primeiro passo para melhorar esse cenário, o que poderia até mesmo propiciar uma melhora no cenário de custos de algumas operações. Mas isso não acontece e os relacionamentos têm apresentado uma deterioração gradual conforme os contratos vão sendo cumpridos e, em alguns casos, renovados.

Voltando à questão dos custos reduzidos, os fornecedores devem dar um passo atrás quando pensarem em redução de custo. Faturar seu produto a um custo sempre mais competitivo é o final e não o processo em si. O mais importante é que eles entendam como podem estruturar suas operações de forma a entregar menores preços. Descontos comerciais sempre serão bem-vindos, mas todos sabem que não é um processo sustentável, pois não há margem que aguarde. Dessa forma, a solução está em estruturar as operações de forma que se consiga vender a menores preços. E o que isso significa?

O jeito mais direto de se chegar a essa resposta é entendendo no detalhe o processo de precificação de um material. Matérias-primas, equipamentos, hora-máquina, mão de obra, logística e custos financeiros estão entre as principais variáveis que devem ser estudadas para se obter a melhor solução para o cliente. Certamente, haverá espaço para negociação em várias delas quando a análise for

feita pela primeira vez e tenderá a diminuir conforme os anos passarem. Por isso, para que esse processo seja perene, é fundamental que ocorra recorrentemente, a fim de não entrar no ciclo de escassez que existe hoje com as reduções diretas de custo.

Além disso, a cadeia como um todo deve ser analisada. O fornecedor, por ter um conhecimento reforçado do relacionamento e do valor em cada etapa, deve ensinar ao cliente a comprar de forma mais consciente, o que também reforça o conceito de atendimento ao cliente como um propósito central na operação de qualquer empresa (LAMBERT, 1998). Exemplo constantemente citado nas entrevistas foi, mais uma vez, a variação dos lotes mínimos de produção de cada produto. Muitas vezes, o comprador negocia um lote solicitado por seu time de planejamento, sem que haja muita análise ou discussão. Se o comprador entender o processo de produção daquele material, poderá abrir um debate sobre a redução de preço atrelada àquele lote. Isso acontece muito pouco atualmente e o comprador acaba tendo que arcar com custos maiores por falta de argumentos na negociação com seus *stakeholders* dentro da própria empresa.

5.2.1.1 Análise do gap 2 em relação ao custo e sugestões do autor

Como era de se esperar, os clientes, de forma geral, disseram que os fornecedores entregam os custos esperados. As operações estão rodando e os *savings* estão sendo gerados, mas a qual preço? A essa questão só o tempo responderá. Como já exposto, a era do custo baixo ruma para seu fim, apesar de ainda não ser possível enxergar quando isso ocorrerá. Quando acontecer, é provável que a era do TCO comece. O desespero pelas reduções de custo de hoje não será mais sustentável e as empresas precisarão descobrir novas formas de operar, de ganhar seus clientes, de gerar lucro e de satisfazer seus acionistas.

Pelo lado do fornecedor, quem tiver saúde financeira conseguirá prosperar até que esse dia chegue. Até lá, é fundamental que consiga estruturar seus custos de forma robusta, sabendo cada detalhe do que se gasta e do que se recebe, que não faça investimentos sem os devidos estudos prévios e, principalmente, que não sucumba às loucuras demandadas por diversos clientes. Atualmente, não há um *gap* entre o que o fornecedor entende que precisa entregar de custo e o que realmente entrega. O problema está na forma como isso é feito e a solução está mais nas mãos dos fornecedores do que nas dos clientes.

5.2.2 Serviço e qualidade

Não há esse segundo *gap* para serviço e qualidade. Os fornecedores entendem perfeitamente o que os clientes querem e entregam de acordo. Consoante exposto anteriormente, não há relatos de grandes problemas estruturais nessas questões e os clientes se mostram satisfeitos com os anos recentes.

5.2.3 Inovação

Com o que foi discutido no primeiro *gap*, fica claro que a diferença de entendimento está no fato de o fornecedor não se estruturar para gerar inovação por conta própria. Sim, há problemas na gestão da inovação por parte do cliente, mas, de novo, a dificuldade está no fornecedor aceitar essa realidade e se adaptar a ela. O grande agravante é que essa adequação da estrutura seria muito cara, já que os recursos de pesquisa e desenvolvimento são bastante específicos, difíceis de achar e ainda mais complicados para treinar. Além disso, criar relacionamento com o cliente leva tempo e, mesmo com tudo feito, não é garantia de que as inovações serão geradas adequadamente.

5.2.3.1 Análise do gap 2 em relação à inovação e sugestões do autor

É bastante evidente que o fornecedor entrega algo bem diferente do que ele mesmo entende que seu cliente espera. Uma solução rápida para isso seria organizar fóruns de projetos e ideias entre cliente e fornecedor; eventos rápidos para se discutir o que o cliente está planejando e passar as informações necessárias ao fornecedor. Não seria exatamente puxar a inovação, mas prover elementos que facilitassem e fomentassem o trabalho de base, para que o fornecedor viesse a ter condição de trazer sugestões, novos conceitos ou mesmo amostras do que considera ser adequado para o que foi apresentado no primeiro momento. A colaboração entre empresas, visando a criação de valor, pode influenciar uma cadeia toda no que se refere à inovação (KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016).

5.2.4 Comunicação

O cliente espera parceria de seu fornecedor; que ele esteja sempre à frente das soluções de problemas, que não deixe o barulho chegar até ao comprador ou ao planejador. A ideia é que o fornecedor consiga ser parceiro, apesar da demanda agressiva por redução de custos. O cliente não está tão preocupado com o conceito de justiça no B2B e deseja que o fornecedor consiga apresentar propostas robustas de valor, mesmo quando os interesses forem opostos na relação. O comprador sabe que permanece pouco tempo na posição, mas entende que isso é um dado do problema e que o fornecedor tem que se adaptar a esse fato, mesmo que signifique danos à cadeia.

Com o acima exposto e com o que foi discutido sobre comunicação no primeiro *gap*, fica claro o motivo pelo qual os fornecedores acabam não agindo de forma proativa para entregar o que os clientes esperam. Há a diferença de entendimento explanada neste tópico porque o fornecedor entende o que o cliente quer e acaba não entregando de acordo, por conta dos altos investimentos necessários e da percepção de injustiça dentro do B2B. Esse último ponto foi citado algumas vezes tanto por fornecedores quanto por clientes nas entrevistas e ficou claro que é algo sabido e sentido no dia a dia.

Nos dias atuais, não existe mais aquela parceria de antigamente entre fornecedor e cliente. Como tudo é baseado em custo e também no curto prazo, os fornecedores não têm muito o que oferecer a não ser soluções menos completas para tentar alcançar as metas impostas. O fornecedor quer desenvolver um relacionamento mais próximo, mas o sistema de metas dos clientes não permite que isso aconteça, mesmo quando o comprador enxerga que é o melhor a se fazer. Isso faz com o que o fornecedor não se esforce para surpreender o cliente e faz o relacionamento entrar num círculo vicioso ou mesmo numa espiral de destruição que não será boa para nenhuma das partes. A correta comunicação se mostra fundamental nesse processo de melhorar a relação (LAMBERT, 1998).

5.2.4.1 Análise do gap 2 em relação à comunicação e sugestões do autor

O fornecedor sabe que a realidade é essa, que o cliente espera tudo o que foi exposto acima e que tenta fazer o melhor possível com os recursos disponíveis. Mas

o que importa é a percepção do fornecedor sobre a transferência de responsabilidades, muitas vezes de forma injusta, e a tentativa de se fazer o que o cliente espera sem a preocupação de investir para que isso aconteça da maneira mais fácil possível. Ou seja, o contexto leva o fornecedor a se sentir injustiçado e não enxergar embasamento nenhum para investir em algo que não será um diferencial no momento do próximo *bid*. O cliente acaba não percebendo que se houver cooperação no B2B, uma ajuda hoje pode valer uma retribuição no futuro, e que essa ideia também é válida para casos de retaliação (PEREIRA; VILLAR, 2014).

Acertar a comunicação é o primeiro passo para se ajustar o relacionamento. Esse tópico contempla a diferença entre o que o fornecedor entende e o que ele de fato entrega, sendo que a diferença é bem direta. Hoje, a entrega não é o que o cliente quer, principalmente por conta da percepção de injustiça pelo fornecedor. Se a ideia dos clientes é seguir a operação e deixar esse problema para os fornecedores resolverem, o *gap* nunca deixará de existir. A solução obrigatoriamente deverá ser a quatro mãos, pois os passos para resolver cada etapa são dos dois (ou mais) envolvidos.

5.2.5 Capacidade de adaptação

Vários fornecedores têm demonstrado uma grande capacidade de se adaptar à volatilidade dos negócios de seus clientes e isso vai diretamente ao encontro do que eles precisam. Infelizmente, isso acaba não mudando em nada o momento crucial de avaliação de um fornecedor, que é quando seu contrato acaba e um *bid* é colocado no mercado em busca de um melhor preço. Isso tem sido muito questionado por diversos fornecedores e até mesmo por alguns clientes: até quando esse será um cenário sustentável? Parte dos entrevistados chegou a comentar que suas empresas já não fazem grandes esforços para ajudar os clientes que não demonstram preocupação com o mercado de forma geral e que só querem os benefícios para si mesmos.

O cliente quer que o fornecedor entenda como o mercado trabalha, que, sim, os *paybacks* serão demorados (caso existam) e que diversas exigências serão penosas para todos eles. Muitos fornecedores se mostram indignados pela forma que os clientes tratam o mercado, mas não param para pensar que são eles, fornecedores, que permitem que isso aconteça. A concorrência no mercado de embalagens não é

tão bem preparada a ponto de não se prejudicar para conseguir um novo negócio e muitos se preocupam apenas em oferecer valor superior a seus concorrentes (ULAGA; CHACOUR, 2001), sem contemplar as consequências. Vários casos foram citados de fornecedores que quase quebraram e precisaram rescindir seus contratos antes do prazo acordado para evitar problemas ainda maiores para a empresa. Ou seja, os entrevistados têm consciência do que é feito no mercado, mas se trata de uma reação ao modo que os fornecedores decidiram operar.

5.2.5.1 Análise do gap 2 em relação à capacidade de adaptação e sugestões do autor

Apesar da visão do fornecedor ser ruim sobre como o cliente se comporta perante as suas próprias demandas, as entregas têm sido feitas de acordo. Não há *gap* nesse ponto, uma vez que os fornecedores não entregam mais por conta da injustiça percebida. Não obstante, os fornecedores têm se mostrado bastante capazes de se adaptar às demandas dos clientes, mesmo às mais complicadas, como os resultados de curto prazo ou os problemas recorrentes da operação.

Um exemplo atípico de adaptação bem-sucedida e que vale mencionar tem relação com a governança das díades, já que as multinacionais têm, cada vez mais, pressionado para que os B2B sejam regidos por contratos. Essa é uma consequência de terem uma abordagem global, que as deixam mais fortes e as permitem aprender novas formas de controlar a relação (SENN; THOMA; YIP, 2013). Por outro lado, o fornecedor, que corre mais riscos no B2B, está preocupado em se proteger via contratos formais (PEREIRA; VILLAR, 2014). Apesar do tipo de governança estar diretamente ligado aos interesses do mais forte do B2B, como reduzir custos e maximizar sua apropriação de valor (BRITO; MIGUEL, 2017), nas entrevistas realizadas foi demonstrado que a relação mais contratual e menos relacional está sendo cada vez mais utilizada e valorizada também pelos fornecedores.

5.3 Gap 3 – O que o fornecedor de fato entrega *versus* como o cliente percebe tal entrega

O *gap* 3 diz respeito à diferença entre aquilo que o fornecedor de fato entrega e como o cliente percebe tal entrega. Assim como nos *gaps* anteriores, a análise a

seguir será realizada a partir de seis tópicos: custo, serviço, qualidade, comunicação, inovação e capacidade de adaptação.

5.3.1 Custo

Os clientes têm checado o mercado regularmente para entender se há propostas melhores disponíveis ou se seus fornecedores atuais estão tendo vantagens não previstas que têm passado despercebidas pelos compradores. Como exposto por vários clientes, sempre existirá o elemento da desconfiança num B2B; faz parte do jogo e é assim que deve ser, apesar da relação B2B contemplar duas empresas com o mesmo objetivo de gerar valor no negócio (FERNANDO; CASAS, 2018). Por outro lado, checar o mercado consistentemente demonstra insegurança do comprador com sua decisão anterior de fechar um contrato ou oportunismo no que diz respeito a usar um concorrente para tentar apropriar ainda mais valor de um fornecedor que aceitou um contrato baseado num plano de negócios previamente construído.

A realidade é essa: os clientes nunca estão satisfeitos com o custo de seus itens e sempre precisam de algo mais. Muitas vezes, trata-se de uma pressão colocada pela liderança de suas empresas, visando tirar os compradores de suas zonas de conforto e trazer mais e mais resultados para a companhia. Em outras ocasiões, é uma consequência de ações dos próprios compradores que tentam extrair o máximo de seus fornecedores para compensar outras frentes que já estão saturadas. Em outras palavras, alguns compradores são responsáveis por mais de um portfólio de materiais, mas a meta de *saving* é única por pessoa. Dessa forma, se toda a redução de custo vier de apenas um material, não há problema, desde que a meta seja atingida. Essa visão tática acaba atacando mais o custo do B2B do que o valor embutido nele (TESCARI; BRITO, 2016).

5.3.1.1 Análise do gap 3 em relação ao custo e sugestões do autor

Não há solução para o *gap* analisado. A diferença existente é proposital, ou seja, o cliente nunca vai admitir que o fornecedor entregue reduções de custo suficientes ou proporcionará um *feedback* positivo nesse sentido. Esse ponto foi citado diversas vezes nas entrevistas com os clientes e pareceu ser um tema bastante

cultural no mercado brasileiro. Há a ideia de sempre tirar o máximo possível da relação e ponto final, pois nunca se sabe o dia de amanhã e quão dependente de mais *savings* o bônus do comprador estará.

5.3.2 Serviço e qualidade

Apesar de uma boa parte dos fornecedores entregar o que foi solicitado de acordo com o que o cliente espera, há muito espaço para melhorias. Os clientes analisam as propostas de fornecedores pensando em como aquela oferta se diferencia das demais (LOMBARDO; CABIDDU, 2017) e isso pode ser um problema. Nessa linha, o cliente gostaria de que seus fornecedores fossem mais proativos na gestão das operações e que entrassem no detalhe dos materiais que são negociados. O entendimento da operação do cliente pelo fornecedor é fundamental para satisfazer o comprador e até mesmo o planejador. Os recursos dentro do cliente se movimentam muito rapidamente de posição, enquanto os times de vendas e gestão de clientes dentro dos fornecedores tendem a ficar mais tempo nas posições. Isso possibilitaria a manutenção do conhecimento na cadeia e evitaria problemas básicos por conta da troca de compradores ou planejadores no cliente.

Além disso, houve diversas reclamações sobre o nível de atendimento geral (serviço e qualidade) dos fornecedores do mercado de embalagens. O principal ponto comentado foi a falta de profissionalismo dos recursos e o despreparo para o atendimento de contas tão grandes e importantes. Por conta da pressão por custos, os convertedores tendem a trabalhar com gestores de Contas menos preparados e, por consequência, mais baratos. Em termos financeiros, a conta talvez feche nesse sentido, mas o TCO é sempre deixado de lado e não se analisam os impactos na cadeia como um todo. Resumindo, o cliente espera que os fornecedores tenham recursos preparados na ponta para poder desenvolver e entregar as melhores soluções sem maiores ruídos.

5.3.2.1 Análise do gap 3 em relação ao serviço e à qualidade e sugestões do autor

Uma saída que tem se mostrado pertinente é a de colocar recursos do alto escalão da empresa em contato direto com a operação. Isso é positivo porque a informação real é levada à alta cúpula sem cortes nem edições, já que um diretor está

diretamente ligado ao que está acontecendo e isso melhora consideravelmente a previsão de problemas (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997), além de possibilitar ao fornecedor propor soluções muito mais rápidas para seus clientes. O lado negativo é que a operação fica mal-acostumada e altamente dependente de tais recursos. Ninguém mais fala com os gestores das contas, pois sabem que podem conseguir o que querem de forma mais rápida com seus superiores.

Entretanto, o impacto do *gap* é reduzido quando se analisam os índices operacionais dos fornecedores. Tanto serviço quanto qualidade têm sido o lado forte das relações comerciais nos últimos anos, pois sempre superam expectativas e fazem as operações de seus clientes rodarem com excelência. Esse ponto foi bem reconhecido pelos clientes em diversas entrevistas e, como já citado, nenhum problema realmente estrutural foi apontado. Ou seja, a questão é muito mais de ajuste fino do que de problemas de entrega.

No entanto, não é por isso que os fornecedores podem deixar o nível de atendimento baixar. Os clientes estão acostumados com níveis muito altos de serviço e qualidade e, por isso, os fornecedores não tem muito como apresentar algo melhor. Aí mora a armadilha. Não será concedido um crédito ao fornecedor por tudo que for feito de bom, pois é sua obrigação. Porém, a cada falha, haverá penalização, uma vez que o cliente não pode arriscar sua operação por conta de algo considerado básico. Manter as plantas rodando é valor para os clientes. Dessa forma, o ideal é que os fornecedores se estruturam para continuar atendendo de forma robusta tanto em qualidade quanto em serviço. Chegar ao topo não é fácil e permanecer por lá é ainda mais complicado.

5.3.3 Inovação

Independentemente de a inovação estar sendo puxada ou empurrada, o cliente não está satisfeito com o nível das entregas dos fornecedores nesse quesito. A real percepção é de que os fornecedores falham desde o primeiro momento, quando deveriam se estruturar de uma forma apropriada para entender as demandas de seus clientes e conseguir transformar essa informação em ações que acabariam fomentando a inovação internamente. Isso simplesmente não acontece. A inovação é algo que é feito com os recursos existentes que tocam a operação dentro do fornecedor; não há uma estrutura dedicada a isso. Portanto, na visão dos clientes, os

fornecedores estão perdendo oportunidades dia após dia, pois podem, mais uma vez, ser os primeiros a desenvolver algo diferenciado e surpreender o cliente, gerando mais negócios e, dependendo do caso, melhores resultados.

5.3.3.1 Análise do gap 3 em relação à inovação e sugestões do autor

É fato que a vontade do cliente direciona a inovação dentro do fornecedor. Não há muito o que fazer nessa fase do processo a não ser repensar a estratégia com os clientes no que tange à inovação. Como falado nas entrevistas, os clientes entendem que não é possível um fornecedor ser bom em tudo; é raro existir um fornecedor que seja uma máquina de custo baixo e, ao mesmo tempo, consiga se diferenciar dos demais sendo fonte de inovação constante para os parceiros comerciais.

Repensar a inovação pode significar abrir espaços para aumentar as baixas margens praticadas no mercado estudado, sendo este o primeiro a implementar uma mudança de conceito que possa alavancar vendas em algum cliente. Além disso, as inovações, por permitirem margens maiores, antecipam os *paybacks* dos investimentos e fomentam a espiral de crescimento de todos os envolvidos. A inovação é um meio de prosperar o negócio, se diferenciar dos demais e agradar os clientes. No entanto, essa criação de valor, muitas vezes conjunta, demanda tempo e recursos dos envolvidos e tal investimento pode ser perdido caso as expectativas e o processo em si não estejam alinhados (FERNANDO; CASAS, 2018).

5.3.4 Comunicação

De forma geral, a comunicação é o elemento mais simples de se analisar, por ser um compilado de tudo que tem de errado nos elementos anteriores. Clientes querem resultados (TESCARI; MIGUEL, 2017). O cliente espera que o fornecedor faça o que ele quer, mas não explica o que seria isso nem a forma de chegar até lá. No entanto, avalia mal o fornecedor que não o consegue.

5.3.4.1 Análise do gap 3 em relação à comunicação e sugestões do autor

A solução é a mesma dos dois primeiros elementos (*custo e serviço e qualidade*) ou talvez apenas do primeiro. O *gap* referente à comunicação passa a ser

uma mera consequência da evolução dos problemas existentes e fecha o ciclo de como a informação flui no processo. O cliente espera que seja feito, mas não comunica. O fornecedor não sabe o que tem que fazer, é influenciado por outras variáveis do processo e, obviamente, não atende ao que o cliente espera. O cliente o avalia mal nesse quesito. É bastante óbvio, apesar de não ser nada simples de resolver. Muitos fornecedores acabam apostando no relacionamento pessoal para tentar resolver tais problemas, mas é algo de que não se tem pleno controle (PRATER; WHITEHEAD, 2013), já que não é um processo automatizado, mas, sim, totalmente dependente do ser humano.

5.3.5 Capacidade de adaptação

Neste último tópico, a situação se inverte. Apesar de não haver, por exemplo, o *gap 2*, o *gap 3* é existente e significativamente forte na relação. Os clientes esperam, sim, que seus fornecedores entendam cada vez mais de suas operações para poderem, assim, ajudá-los a crescer os negócios. Não obstante todos os problemas já citados neste trabalho, há muita volatilidade em cada operação e isso faz com que demandas sejam impostas sem prévia comunicação e com que todos devam atender sem questionar demais, afinal só será dado valor ao que realmente for percebido (BRITO; BRITO, 2012).

Por exemplo, muitos dos fornecedores não fazem ideia de como funciona o sistema de metas de cada um de seus clientes. A maioria diz que precisa entregar redução de custo e para por aí. Há muito mais por trás da redução de custo e os clientes precisam que seus fornecedores entendam no detalhe como podem ajudar a fazer isso acontecer. Sim, há cobranças paralelas não formalizadas, pontos adicionais aos colocados nas metas que as empresas gostariam também de entregar, apesar de não deixarem tão evidente para o mercado. O ponto é que os compradores sabem o que isso significa e vão cobrar de cada um de seus fornecedores essa ajuda. O fornecedor que entender o processo sairá na frente dos demais.

O exemplo acima é sobre custo, mas se aplica aos demais achados também. Nem os próprios clientes sabem quais demandas terão dentro de um mês, então eles mesmos não têm como antecipar os problemas e ajudar os fornecedores a se preparar. Diversos fornecedores não entendem esse processo e o ruído acaba sendo gerado por falta de capacidade de adaptação deles. Essa é a visão da maioria dos

clientes e, em resumo, há pontos que ninguém consegue resolver, mas o cliente vai delegar para o fornecedor e ponto final.

5.3.5.1 Análise do gap 3 em relação à capacidade de adaptação e sugestões do autor

A forma mais inteligente de se abordar o problema é o fornecedor entender mais do negócio do cliente. Hoje, como já explanado, o fornecedor entende muito bem da operação dos clientes, do *leadtime* dos materiais, das capacidades das fábricas e do processo como um todo. Do ponto de vista de negócio, da parte mais burocrática, o fornecedor acaba falhando, já que essa é uma parte muito dinâmica e que muda periodicamente. As pessoas saem das posições, cada uma tem um entendimento de um processo e os B2B acabam ficando carentes desses relacionamentos. Enquanto os gestores de Conta precisam ser donos de toda a operação (SENN; THOMA; YIP, 2013), suas empresas têm que começar a reconhecer o valor de seus recursos humanos (PRATER; WHITEHEAD, 2013) e investir neles, dando condições de tornar o cliente cada vez mais próximo.

5.4 Resumo dos achados

No quadro 2, a seguir, apresenta-se um resumo dos tópicos discutidos anteriormente, identifica-se se os *gaps* são existentes para cada um deles e tece-se um principal comentário sobre cada seção. Dentre as quinze combinações de cenários (tópico *versus gap*), em apenas um caso não foram identificados maiores problemas no processo atual do B2B (*gap 2*, serviço e qualidade). Nos outros catorze cenários, o *gap* mostrou-se inexistente em quatro ocasiões. No entanto, ações corretivas ou mesmo redefinição de estratégias foram identificadas, e um dos lados da díade (ou mesmo os dois) deverá atuar para evitar maiores problemas. Por fim, nos demais dez cenários, os *gaps* são existentes e demandam ações imediatas para que sejam corrigidos.

Quadro 7 – Resumo dos achados

Tópico	Gap	Status	Comentários
Custo	1	Existente	Fornecedor e cliente têm lição de casa para fazer.
	2	Inexistente	Fornecedor deve repensar a forma de reduzir custos.
	3	Existente	Sem solução, já que a diferença é proposital.
Serviço e Qualidade	1	Inexistente	Fornecedor deve aceitar a realidade do mercado.
	2	Inexistente	Sem maiores problemas.
	3	Existente	Muito espaço para melhorias.
Inovação	1	Existente	Inovação, por princípio, deve ser empurrada.
	2	Existente	A inovação, por princípio, não deveria ser puxada?
	3	Existente	Fornecedor deve repensar sua estratégia de inovação.
Comunicação	1	Inexistente	Falta braço, vontade e investimento para dar certo.
	2	Existente	Fornecedor se sente injustiçado para e não investe.
	3	Existente	Consequência dos dois primeiros <i>gaps</i> .
Capacidade de Adaptação	1	Existente	Excesso de curto prazo e falta de comunicação.
	2	Inexistente	Fornecedores se adaptam, apesar da injustiça percebida.
	3	Existente	Fornecedor precisa entender do negócio do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

6 CONCLUSÃO

Esta seção visa, por meio de uma análise de prioridades, responder à pergunta de pesquisa apresentada na introdução: como atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente? Para isso, um total de vinte pessoas, entre compradores e vendedores, foram entrevistadas, gerando todo o material que foi explorado no tópico 4, referente à análise de dados. A discussão realizada no tópico 5 trouxe uma visão mais analítica dos *gaps* existentes nas relações comerciais de um mercado de embalagens brasileiro, ou seja, o que os dois lados da mesa esperam e entendem que o outro espera e como percebem o dia a dia das operações. Com essa quantidade de informações compiladas e embasadas pelo conteúdo apresentado no referencial teórico (tópico 3), gerou-se a base necessária para o desfecho que segue.

Enfim, o que se deve fazer para atingir o nível de atendimento esperado por um principal cliente? A resposta óbvia seria dizer que é necessário fechar todos os *gaps* apresentados neste trabalho, tratando os achados e melhorando o relacionamento com seu cliente. Mas não é bem assim, já que a maioria dos B2B têm muita complexidade de produto e processo (COVIELLO; BRODIE, 2001), o que dificulta a vida dos envolvidos. Reforçando essa ideia, todos os clientes disseram ter ciência das dificuldades do dia a dia e que não há necessidade de um fornecedor ser bom em

todas as frentes da operação. Por conta disso, o fornecedor saber priorizar embasado pela realidade de cada cliente pode ser a saída mais inteligente a se fazer. Não há necessidade de ser perfeito na execução do serviço e da qualidade e também investir milhões em comunicação e inovação, pois nem tudo será entregue no mesmo momento, com a mesma importância. Nem mesmo o cliente terá recursos humanos para lidar com tantas informações e o esforço do fornecedor não será valorizado de acordo.

Dessa forma, a seguir está uma priorização média que foi feita com base nos discursos dos clientes entrevistados. Isso não quer dizer que obrigatoriamente essa é a solução de todos os problemas do relacionamento fornecedor-comprador, mas, sim, que orienta uma saída possível para aqueles que se encontram sem saber o que fazer para melhorar o trabalho diário. A priorização a ser apresentada considera o caminho mais fácil de acordo com as diferenças apresentadas nas entrevistas e com as necessidades dos clientes. Resumindo, a ordem logo a seguir deixa uma sugestão de como um fornecedor deve abordar um principal cliente com a ideia de levar o B2B para outro patamar.

6.1 O óbvio

Qual é o ponto inicial em que um fornecedor deveria trabalhar para conseguir dar um primeiro passo importante na direção de atender a um principal cliente da maneira esperada por ele? De acordo com tudo que foi exposto ao longo deste trabalho, uma resposta vem de forma imediata à mente: custo. No entanto, apesar de essa parecer ser a resposta mais óbvia, a premissa não é verdadeira. A comunicação falha é o cerne da maioria das entrevistas realizadas e é um problema-gerador de grande parte dos ruídos existentes nas operações Brasil afora. A falta de conversa ou a conversa malfeita é um câncer ao qual as empresas precisam começar a atentar o mais rápido possível, pois pode corroer os relacionamentos existentes a ponto de não haver mais solução antes que alguém perceba.

Não existe a possibilidade de um relacionamento dar certo se não houver comunicação entre as partes. Muito do que é desejado pelos clientes pode ser entregue pelos fornecedores, mas muito não se sabe porque não é falado nem conversado. Exemplo clássico é o *report* de *savings* feito pelos clientes a qualquer projeto de redução de custos que consigam concluir. Muitos, compradores e

vendedores, ainda não sabem a diferença entre *cost saving* (redução de custo propriamente dita) e *cost avoidance* (algo como evitar os impactos em custo). Por mais óbvio que possa parecer, o primeiro é a redução de custo de fato, como se o cliente pagasse R\$ 10 por um item e passasse a pagar R\$ 8. O outro é quando o cliente paga R\$10 por um item e o contrato de fornecimento diz que, a partir de uma certa data, o material seria reajustado para R\$ 14. No entanto, o comprador consegue reduzir o impacto e pagar R\$ 12. Ou seja, não há redução de custo efetivo, mas, sim, uma mitigação de impacto.

Diversos clientes podem reportar *cost avoidance*, mas não avisam aos fornecedores. Muitas vezes, nem o próprio comprador sabe. Outras tantas, nem o departamento de finanças do cliente já parou para pensar nisso. No entanto, há uma oportunidade gigantesca de se desenvolver negócios em cima das regras existentes em ambas as empresas. E a pergunta que fica é: por qual motivo essa comunicação não é feita? Na maioria dos casos, por falta de pessoas para se dedicar a tais atividades. Sim, falta de pessoas. Vários dos entrevistados, dos dois lados, ficaram constrangidos ao admitir essa realidade, pois sabem que a contratação de uma pessoa é muito mais barata quando comparada ao potencial benefício que uma comunicação feita da forma correta pode trazer ao negócio.

Isso vai ao encontro do que foi analisado anteriormente. Todos os agentes da cadeia de fornecimento preferem o dinheiro agora, sempre no momento presente, por conta das metas de curto prazo e da necessidade de apresentar resultados o quanto antes. E pessoas representam custos nesse mesmo período, ou seja, são valores em sentido contrário ao que se espera. Adicionalmente a isso, os tais benefícios trazidos pela comunicação de excelência podem não surgir em um primeiro momento e levarão tempo para serem apresentados nos resultados trimestrais da companhia. Isso quer dizer que essa primeira conclusão está diametralmente oposta ao que as empresas vêm pregando nos últimos anos, de estrutura *lean*, de quadros enxutos e custos reduzidos.

É exatamente por isso que o fornecedor que quer se destacar deve investir tempo e recursos – humanos, financeiros e tecnológicos – na melhoria da comunicação com seus clientes. Humanos porque essa atividade é mão de obra intensiva. Financeiros porque essas pessoas custam. E tecnológicos porque a informação precisa fluir rapidamente entre as pontas da cadeia, permitindo que o fornecedor gere vantagem competitiva para quem estiver envolvido na operação. Na

prática, trata-se de o fornecedor entender que precisa dar o primeiro passo para melhorar o relacionamento, para fazer o cliente perceber que há espaço para parceria, para convencer as pessoas do B2B de que é possível criar mais sinergia nos processos e, assim, trazer mais resultados para as empresas.

Pensando objetivamente em um plano de ação, o passo inicial seria destacar um recurso experiente do fornecedor para começar conversas francas e diretas com seus clientes, visando obter claramente o que é valor para cada um deles, o que esperam, o que desejam e o que precisam. Esse mapa precisa estar claro para o fornecedor para que possa iniciar as mudanças em sua operação visando a melhoria da relação com seus clientes. Aceitar que tais investimentos serão mandatórios é condição básica para que o processo evolua com sucesso. A mudança de *mindset* deve ocorrer não só na operação, mas também na liderança do fornecedor.

6.2 Agora sim, custo

No decorrer deste trabalho aplicado, foram feitos muitos comentários e muitas afirmações de que o custo seria o fator preponderante para qualquer relacionamento dar o primeiro passo. E é verdade. No entanto, estamos analisando aqui o que um fornecedor deve fazer para chegar ao nível de atendimento esperado por um principal cliente já existente. Ou seja, a relação já existe e o custo já foi negociado, definido e praticado. Então qual é a razão de o custo ter ficado em segundo lugar na ordem de prioridades?

Não é o custo em si, mas, sim, como o fornecedor se estrutura para conseguir operar com custos competitivos. Os clientes esperam custos cada vez mais baixos, não só em relação a seus concorrentes, mas também em valores absolutos. Ano após ano, contrato após contrato, os fornecedores precisam performar de maneira agressiva, baixando seus custos, trazendo os tão desejados *savings* para a mesa de negociação e ajudando seus clientes a atingir suas metas pessoais e corporativas. Mas não seria um contrassenso dizer no tópico acima que os fornecedores precisam investir mais dinheiro na contratação de pessoas e agora afirmar que as mesmas empresas deveriam se estruturar de forma a operar da maneira mais austera possível?

É exatamente esse o ponto. Essas pessoas poderiam ajudar o fornecedor a entender e viabilizar a redução de custo proveniente da operação, ou seja, como a

cadeia de fornecimento como um todo poderia ser destrinchada para rodar da forma mais otimizada possível. Os dois pontos são complementares e não contraditórios. O grande sucesso dos B2B atuais tem sido os benefícios gerados na operação, aqueles que nenhum dos lados precisa abrir mão de margem para implementar, a não ser, claro, algum terceiro alheio às decisões tomadas por cliente e fornecedor. Um bom exemplo é o caso de algum processo fabril que possa aumentar a quantidade de material enviado na mesma carga. O grande “prejudicado” em um projeto como esse é o dono da empresa de transportes, que terá menos caminhões rodando para levar a mesma carga.

Além disso, os fornecedores precisam estudar as melhores formas de baratear suas estruturas. Uma maneira de fazer isso que foi bastante discutida nas entrevistas é entender em detalhes seu processo orçamentário, que é onde os novos preços são criados e passados aos clientes. Desde os custos de matéria-prima, que no mercado analisado representam uma boa parte do produto final, passando por acessórios secundários à produção até os processos fabris propriamente ditos devem ser analisados em detalhes, já que deles podem surgir grandes oportunidades. Melhores negociações com fornecedores, entendimento de escalas de trabalho que reduzam a necessidade de horas extras, melhores rateios de custos fixos que aloquem de maneira mais justa os custos entre diferentes máquinas e processos, entre tantas outras atividades, são formas de baratear a estrutura do fornecedor.

Concluindo, o custo é e sempre continuará sendo o principal *driver* de negócio para boa parte dos clientes e, por isso, deve ser tratado com extrema prioridade pelos fornecedores. A era dos simples descontos comerciais está chegando ao fim e existem muito poucos espaços para reduções de custos sem explicação, que surgem do nada. Alguém sempre estará pagando a conta. Dessa forma, profissionais com capacidade de analisar o valor embutido nas cadeias de produção são fundamentais nesse momento, pois podem fazer a diferença para fornecedores que definam suas estratégias orientadas para os clientes.

6.3 Capacidade de adaptação

Em terceiro lugar nas prioridades está a capacidade de adaptação, que por ser um *mix* de vários fatores, aparece como fundamental para o relacionamento e é de implementação não tão difícil, apesar de desafiadora. Cada vez mais, os clientes

precisam de respostas mais rápidas de seus fornecedores, de ações no curto prazo, de entendimento de mercado ou mesmo de ajustes contratuais que modifiquem a forma da operação rodar. Esses são os novos tempos e não há uma perspectiva tão clara de que acabarão tão cedo. Na verdade, a impressão que fica é que só piorará, que cada vez mais os clientes trabalharão de forma caótica, em um sistema complexo que obriga os agentes envolvidos a conhecer em detalhes cada parte da operação.

Como exemplo, dentro desse grupo de tópicos, a pressão pelo resultado de curto prazo se destaca como uma prioridade. A habilidade de performar no curto prazo demanda saber se comunicar com seus clientes, exige que se opere com custos reduzidos a todo o tempo para poder sempre cumprir as metas, além de, obviamente, ser derivada da capacidade de adaptação tanto citada até aqui. A ideia de se ter resultados cada vez mais rápidos é algo que veio para ficar e não vai acabar tão cedo. Na verdade, a tendência é de que os prazos fiquem cada vez mais curtos, até que se tenha gestão total da cadeia de suprimentos em *real time*. Ainda estamos um pouco longe disso acontecer, mas não seria surpresa se fosse viabilizado num futuro não tão distante.

A disputa nas gôndolas está cada vez mais acirrada e os resultados de vendas são diários, quando não a cada doze horas. Um cliente entrevistado citou que recebe duas vezes por dia o que ele chama de *sales report* (relatório de vendas) para que possa planejar as produções da melhor maneira em suas fábricas. Beira a insanidade atualizar as programações das linhas dessa maneira, mas é assim que trabalham e é assim que os fornecedores entregam material. No começo, houve muita reclamação e vários fornecedores, aqueles que não conseguiram se adaptar à necessidade do cliente, ficaram pelo caminho. A base de fornecedores diminuiu, mas os que sobraram foram somente aqueles que estavam definitivamente inseridos na cultura do cliente e conseguiram estabelecer uma relação de parceria com ele.

Além disso, ressalta-se que a necessidade de inovação dos clientes segue sendo igual ou até maior do que antes. Isso significa que os fornecedores precisam entregar projetos atrás de projetos (e vale lembrar que os clientes esperam proatividade nessa entrega, empurrada pelos fornecedores) em prazos cada vez mais curtos, com cada vez menos testes e com preços cada vez menores. Essa é a realidade do mercado de embalagens brasileiro; não há escapatória no curto prazo. Se é um modelo sustentável, só o tempo irá dizer, mas já há sinais de que os clientes precisam repensar algumas coisas. Vários convertedores foram à falência nos anos

recentes e tantos outros seguirão o mesmo caminho. Aonde isso pode chegar? Quais serão as consequências para os que ficarem? É um bom tema para se refletir.

Por fim, vale ressaltar que em um mercado em que os clientes afirmam que o B2B tem assimetria de poder e que é assim que deve ser, que cliente é cliente e deve ter mesmo algumas regalias no relacionamento e que os fornecedores nunca terão uma relação de igual para igual com eles, fica evidente o motivo pelo qual os fornecedores obrigatoriamente precisam ter uma estrutura preparada para reagir rapidamente, sem burocracias, com decisões inteligentes que envolvam os tomadores de decisão corretos. Quem conseguir dar esse passo na relação com o cliente, dará também outro passo em direção a melhores resultados.

6.4 Inovação

Para surpresa de muitos, a inovação ficou na quarta colocação no *ranking* de prioridades trazido nesta conclusão do trabalho. Isso quer dizer que a inovação é menos importante? Óbvio que não. Como explanado previamente, essa priorização leva em consideração aquilo que é o mais fácil e rápido para um fornecedor que quer melhorar sua situação com um principal cliente. Com isso em mente, melhorar o nível de inovação de uma empresa leva tempo, investimentos e muito planejamento.

Toda a questão de puxar ou empurrar a inovação é um conflito histórico e diário no relacionamento fornecedor-comprador; há muitos temas culturais envolvidos nessa situação e sua solução parece longe de acontecer. Além do alto custo que o fornecedor vai ter para reverter a situação, o próprio entendimento do conceito de inovação é complicado e, muitas vezes, os clientes não o entendem por completo. Desse modo, por mais importante que seja, a sugestão que fica depois de se analisar as entrevistas é de que o fornecedor deve se preocupar em evoluir nesse tema, mas deve antes priorizar os três pontos que foram descritos acima.

6.5 Serviço e qualidade

Serviço e qualidade ficaram em último lugar nesta priorização. Com tudo que foi dito até aqui, não há porque se preocupar com o que tem sido feito nas operações recentemente; os clientes estão satisfeitos, apesar de haver espaço para melhorias. Isso pode ser conversado com o tempo, ainda mais quando se mostrar ao cliente que

os demais pontos de atenção estão sendo tratados, conforme abordado nesta seção. Os fornecedores não podem deixar a régua baixar e o nível cair, pois esse quesito, em diversos casos, se mostrou como sendo o ponto forte de vários fornecedores na relação. Manter o nível de serviço e qualidade perto da perfeição pode ser (e muitas vezes é) uma porta de entrada para a solução de outros temas mais urgentes.

7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

Apesar da relutância do meio acadêmico em usar a pesquisa-ação (NÄSLUND; KALE; PAULRAJ, 2010), este trabalho aplicado utilizou essa metodologia como base para seu desenvolvimento. Cabe, neste momento, explicitar como se deu essa utilização na prática. Os achados propostos nas seções anteriores foram se caracterizando durante as entrevistas e também na compilação do material coletado, o que facilitou a execução prática das soluções propostas. Devido ao fato de o pesquisador estar diretamente envolvido no relacionamento fornecedor-comprador na empresa em que trabalha, foi possível realizar o ciclo completo em uma oportunidade, na qual toda a teoria embasou os diagnósticos feitos via entrevistas (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015), assim como permitiu a análise do material coletado.

Com isso, foi possível voltar a conferenciar com a maioria dos entrevistados da empresa selecionada e fazer uma rodada de discussão com cada um deles separadamente para apresentar o que tinha sido achado até o momento. Novas ideias surgiram, além de reforçar muito do que já havia sido dito.

A partir desse momento, o pesquisador voltou-se para sua empresa para decidir como prosseguir com o aprendizado do processo e iniciar o planejamento das mudanças necessárias. O principal problema percebido foi a comunicação entre o time de Compras e de Planejamento e o gestor de Vendas que os atendia dentro do fornecedor. A primeira ação tomada foi uma conversa com este recurso para obter o entendimento do que estava acontecendo e de por que o cliente tinha aquela visão do trabalho dele. O resultado não foi positivo e o colaborador se mostrou bastante incomodado com o *feedback*.

Um plano de recuperação foi feito para tentar melhorar o desempenho do recurso (TRIPP, 2005), mas não foi o suficiente. O funcionário não aceitou a realidade da situação e o relacionamento com seus pares dentro do cliente começou a deteriorar de vez. Com isso, foi feito um plano para o desligamento dele, que seria implementado

tão logo fosse encontrada uma pessoa para substituí-lo, dentro do perfil que atendesse às demandas do cliente. No entanto, antes mesmo de isso acontecer, o colaborador acabou se desligando da empresa por conta própria, iniciando a implementação do plano de mudança mesmo sem saber.

Aproveitando-se desse fato, o pesquisador tornou a conferenciar com o cliente para mais uma rodada de *feedback*, porém, dessa vez, com um grupo mais limitado para agilizar o processo. Dentro da pesquisa-ação, a interpretação dos dados tem que ser feita de forma constante (COUGHLAN; COGHLAN, 2002), mas o processo não é tão simples quanto parecer ser (TRIPP, 2005). As conversas foram bastante produtivas e a necessidade de um recurso adicional para outra área se mostrou mais condizente com as necessidades da relação. Dessa forma, um recurso interno foi movimentado para a função da pessoa que se desligou, absorvendo todas as suas atribuições. Em paralelo, um novo profissional foi contratado para iniciar um trabalho focado em inovação, que foi solicitado pelo cliente. No entanto, o intuito desse trabalho é fazer um piloto com inovações que tragam reduções de custo e não que modifiquem os produtos existentes do ponto de vista de tecnologia ou *marketing*.

Devido à recenticidade dos fatos, até o término da elaboração deste trabalho, o processo de avaliação e monitoramento ainda estava no começo. O recurso interno que foi movimentado é bastante sênior e já demonstrava sinais de estar mudando a forma de trabalho entre as empresas, assim como já havia começado a estabelecer relacionamento com seus novos contatos. O novo funcionário ainda estava em fase de treinamento e posteriormente deverá vir a ser avaliado. Com isso, dentro de algum tempo, o ciclo será iniciado novamente, com uma rodada de discussão com o cliente para entendimento da situação do relacionamento e realização de novos diagnósticos. A parceria entre os dois lados da díade é fundamental no processo da pesquisa-ação (COUGHLAN; COGHLAN, 2002).

Com outros clientes, até o momento de conclusão deste trabalho, o mesmo processo já havia sido iniciado. No entanto, por conta do limite de tempo para a realização desta pesquisa-ação, ainda não havia sido possível passar da fase de diagnósticos com cada um deles. Em apenas um caso já seria possível fazer algumas análises do relacionamento, entretanto estas seriam ainda muito embrionárias e sem conclusões tão óbvias. Além disso, a vivência dos problemas é fundamental nesse processo (MENTZER, 2008). É interessante ressaltar que, até o presente momento, tais conversas caminham para o mesmo lado do que foi feito neste trabalho aplicado.

Claro, a realidade do material fornecido é basicamente a mesma, mudando “apenas o endereço de entrega”. Mesmo assim, é desafiador propor soluções tão diferentes para problemas que parecem ser tão iguais.

8 Considerações finais

A adaptação da teoria para a prática do modelo de *gaps* e seu respectivo mapeamento dentro do relacionamento fornecedor-comprador é fundamental para uma empresa começar o trabalho, saber onde está e o que precisa fazer. Além disso, colocar o mercado brasileiro de embalagens em evidência é algo inovador no segmento, nunca antes feito e que pode fazer total diferença numa negociação com algum cliente importante. Este trabalho aplicado é o pontapé inicial no processo de mudança desse mercado, já que traz diretrizes importantes para diversos agentes da cadeia de fornecimento.

Vale ressaltar que especificamente a área de *Customer Service* é bastante impactada pelo trabalho. Normalmente, o nível de atendimento é baseado nas normas da indústria ou na prática histórica daquele mercado e não no que o cliente realmente valoriza e que pode, de fato, maximizar a rentabilidade do fornecedor (LAMBERT, 1998). O conteúdo apresentado até aqui deixa evidente um caminho a ser trilhado pelos fornecedores que quiserem mudar a forma como abordam seus clientes, como se estruturam para atender ao mercado, assim como melhoram o nível geral da cadeia de fornecimento, afinal o valor pode ser criado dentro de uma díade, de uma cadeia ou de um sistema inteiro de empresas (KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016).

Além das contribuições gerenciais, o fato de trazer para o ambiente acadêmico esse material tão prático e corporativo, com a visão de um pesquisador de mercado, é um diferencial desta obra, que pode ajudar em trabalhos futuros do meio acadêmico. Aproximar a teoria da prática é algo que muito se discute nas escolas superiores; este trabalho tem o privilégio de seguir esse caminho e talvez consiga ser um fator de atratividade de pessoas do meio corporativo para a sala de aula.

O mercado de embalagens é bastante grande no Brasil e o trabalho não focou em nenhum segmento especificamente, como plástico, papel-cartão, caixas corrugadas ou vidro. As respostas, apesar de alinhadas com a realidade vista nos mercados, podem variar de caso a caso. O número restrito de entrevistados também é uma limitação a ser mencionada, já que dez fornecedores e dez clientes

representam uma parcela pequena dos profissionais que atuam nessa área atualmente. Para um trabalho de mestrado, o total de vinte entrevistas é considerado um bom número, mas há espaço para mais opiniões, o que enriqueceria o conteúdo.

O próximo passo para continuidade desta pesquisa é focar em um mercado específico de embalagens e, também, em mais clientes da empresa. Dessa forma, informações práticas serão recolhidas e as ações poderão ser tomadas muito mais rapidamente. Além disso, é recomendável que as pesquisas posteriores possam analisar em maior detalhe as perguntas a serem feitas aos entrevistados, pois isso é determinante na qualidade do trabalho final apresentado.

Como desdobramentos futuros desse trabalho como base para outros pesquisadores, a aplicação em mercados diferentes pode ser o caminho natural. A indústria química é um setor carente desse tipo de abordagem, principalmente por lidar com grandes multinacionais dos dois lados da mesa que precisam de uma visão acadêmica estruturada para melhorar seus relacionamentos. Inclusive isso foi abordado nas entrevistas, se seria possível algum pesquisador dar continuidade ao trabalho dentro desses fornecedores. As *commodities* também teriam resultados diferenciados por se tratar de um mercado ainda mais específico, com leilões estruturados e uma briga sem fim por custos mais baixos. Por fim, além desses segmentos mais conhecidos, por exemplo, nas empresas de bens de consumo e cosméticos, outros segmentos poderiam também ser estudados, como montadoras, petroquímicas, ferroviárias, entre outros. O relacionamento fornecedor-comprador é existente em praticamente todas as frentes de trabalho mundo afora e sempre haverá espaço para um melhor entendimento das percepções dos agentes envolvidos.

REFERÊNCIAS

- AGNIHOTRI, R. et al. Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 1, p. 27-41, 2017.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business Marketing: Understand What Customers Value. **Harvard Business Review**, v. November-D, p. 5-15, 1998.
- ATA, U. Z.; TOKER, A. The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 6, p. 497-507, 2012.
- AVERY, J.; FOURNIER, S.; WITTENBRAKER, J. Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships. **Harvard Business Review**, n. August, p. 72-81, 2014.
- BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. Customer satisfaction should not be the only goal. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 7, p. 514-523, 2004.
- BENSAOU, M. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. **Sloan Management Review**, n. Summer, p. 35-44, 1999.
- BETTENCOURT, L. A.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. A Service Lens on Value Creation: **California Management Review**, v. 57, n. 1, p. 44-67, 2014.
- BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2014.
- BRANDENBURGER, A. M.; JUNIOR, H. W. S. Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 360-380, 2012.
- BRITO, R. P.; MIGUEL, P. L. S. Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 61-87, 2017.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. Big Data: The Management Revolution. **Harvard Business Review**, 2012.
- CARR, A. S.; PEARSON, J. N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 497-519, 1999.
- CHEN, C.; BAILEY, M. D. Introducing B2B Service Level Measures via a Poker-Card Activity. **Journal of Innovative Education**, v. 14, n. 1, p. 37-51, 2016.

CHRISTOPHER, M.; RYALS, L. J. The Supply Chain Becomes the Demand Chain. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 1, p. 29-35, 2014.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 16, n. 5, p. 382-400, 2001.

COX, A. Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 410-420, 2004.

CRANDELL, C. What Causes B2B Customers to Churn? Three Things, and “Price” Isn’t One of Them. **Customer Think**. 22 jan. 2015. Disponível em: <http://customerthink.com/what-causes-b2b-customers-to-churn-three-things-and-price-isnt-one-of-them-and-none-of-them-is-price/>. Acesso em: 9 dez. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

DAPIRAN, G. P.; KAM, B. H. Value creation and appropriation in product returns management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 3, p. 821-840, 2017.

DIXON, M.; FREEMAN, K.; TOMAN, N. Stop Trying to Delight Your Customers. **Harvard Business Review**, n. July-August, p. 1-16, 2010.

DOYLE, P. Value-based marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, p. 299-311, 2000.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

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

ESTUDO ABRE MACROECONÔMICO E DE TENDÊNCIAS. ABRE - Associação Brasileira de Embalagem, 2020. Disponível em: <https://www.abre.org.br/dados-do-setor/ano2019/>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2020.

FERNANDO, J. T.; CASAS, A. L. LAS. A cocriação de valor aplicada ao mercado industrial: estudo de caso na empresa Kerry do Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 1, p. 102-120, 2018.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Customer Value Change in

Industrial Marketing Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 163-175, 1997.

FOTIADIS, A. K.; VASSILIADIS, C. Being customer-centric through CRM metrics in the B2B market: the case of maritime shipping. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 347-356, 2017.

HAKSEVER, C.; CHAGANTI, R.; COOK, R. G. A Model of Value Creation: Strategic View. **Journal of Business Ethics**, v. 49, p. 291-305, 2004.

HALLBERG, N. L. Managing value appropriation in buyer-supplier relationships: The role of commercial decision resources. **European Management Journal**, v. 36, p. 125-134, 2018.

ISLAM, M. et al. Marketing mix , service quality and loyalty — in perspective of customer-centric view of balanced scorecard approach. **Accounting, Accountability & Performance**, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2013.

JASMAND, C.; BLAZEVIC, V.; RUYTER, K. DE. Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. **Journal of Marketing**, v. 76, n. January, p. 20-37, 2012.

KIM, Y.; CHOI, T. Y. Deep, Sticky, Transient, and Gracious: An Expanded Buyer-Supplier Relationship Typology. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 3, p. 61-86, 2015.

KOHTAMÄKI, M.; RAJALA, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 4-13, 2016.

KOTLER, P. **Marketing Management, Millenium Edition**, 2000.

KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. Buyer-supplier relationships in inter- and intra-organisational supply contexts: the unobtrusive yet pervasive human resource picture. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 9, n. 1, p. 75-94, 2006.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**, n. sept.-oct., p. 109-117, 1983.

LAMBERT, D. M. Customer Service Management. In: **The Warehouse Management Handbook**, p. 183-226, 1998.

LAMBERT, D. M.; BURDUROGLU, R. Measuring and Selling the Value of Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2000.

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.

LEVITT, T. **The Marketing Mode:** Pathways to Corporate Growth. New York: McGraw-Hill, 1969.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 732-748, 2005.

LIU, A. H.; LEACH, M. P. Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXI, n. 2, p. 147-156, 2001.

LOMBARDO, S.; CABIDDU, F. Industrial Marketing Management What's in it for me? Capital, value and co-creation practices. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 155-169, 2017.

MAKKONEN, M.; SUNDQVIST-ANDBERG, H. Customer value creation in B2B relationships: Sawm timber value chain perspective. **Journal of Forest Economics**, v. 29, p. 94-106, 2017.

MARKIDES, C. In search of ambidextrous professors. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 762-768, 2007.

MELLO, C. H. P. et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

MELNYK, S. A.; FLYNN, B. B.; AWAYSHEH, A. The best of times and the worst of times: empirical operations and supply chain management research. **International Journal of Production Research**, v. 56, p. 164-192, 2018.

MENTZER, J. T. Rigor versus relevance.pdf. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 72-77, 2008.

NARASIMHAN, R. et al. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 27, p. 374-389, 2009.

NÄSLUND, D. Logistics needs qualitative research — especially action research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 5, p. 321-338, 2002.

NÄSLUND, D.; KALE, R.; PAULRAJ, A. Action Research in Supply Chain Management — A Framework for Relevant and Rigorous Research. **Journal of Business Logistics**, v. 31, n. 2, p. 331-356, 2010.

NEZAMI, M.; WORM, S.; PALMATIER, R. W. Disentangling the effect of services on B2B firm value: Trade-offs of sales, profits, and earnings volatility. **International Journal of Research in Marketing**, v. 35, p. 205-223, 2018.

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.

PAN, X. et al. Relationships Between Power, Fairness, and Governance Mechanism in Buyer-Supplier Relationships Using Response Surface Approach. AMA Summer Educator's Conference Proceedings. **Annals** [...] Boston, Massachussetts: 2018.

PEREIRA, S. C. F.; VILLAR, C. B. Os mecanismos de socialização e a criação de valor no relacionamento cliente-fornecedor. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 3, p. 571-585, 2014.

PHILLIPS, M. E. Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-organizational Settings. **Organizational Science**, v. 5, n. 3, p. 384-402, 1994.
PRATER, E.; WHITEHEAD, K. Customer Service. In: **An Introduction to Supply Chain Management: A Global Supply Chain Support Perspective**. [S.l.] Harvard Business Publishing, 2013.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E.; GROTH, M. B2B services: Linking service loyalty and brand equity. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 3, p. 175-186, 2009.

RINDT, J.; MOUZAS, S. Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 202-213, 2015.

ROSSETTI, C.; CHOI, T. Y. On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, 2005.

SÁNCHEZ, J. Á. L.; VIJANDE, M. L. S.; GUTIÉRREZ, J. A. T. The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer – Seller Business Relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 17, p. 62-94, 2010.

SENN, C.; THOMA, A.; YIP, G. S. Customer-Centric Leadership: How to Manage Strategic Customers as Assets in B2B Markets. **California Management Review**, v. 55, n. 3, p. 27-59, 2013.

SHONKA, M.; KOSCH, D. **Breaking the Rules — 111 Tips for Selling Value in the Era of Procurement**, 2018.

SIMON, M.; DRIEST, F. VAN DEN; WILMS, T. Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap - The Pivotal Role of Insights and Analytics In the Customer-Centric Organization. **Journal of Advertising Research**, p. 159-168, 2016.

TANSKANEN, K. Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 35, n. 4, p. 577-603, 2015.

TAYLOR, J.; TUCKER, J. Conflict in a Family Business. **University of Auckland Business Review**, v. 16, n. 1, p. 27-37, 2013.

- TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: a New Perspective. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 5, p. 474-488, 2016.
- TESCARI, F.; MIGUEL, P. Estratégia de Supply Chain: o que é e por que importa? **Revista Mundo Logística**, p. 16-21, 2017.
- TOUBOULIC, A.; CHICKSAND, D.; WALKER, H. Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 577-619, 2014.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.
- TZOKAS, N.; SAREN, M. Value Transformation in Relationship Marketing. **Australasian Marketing Journal**, v. 7, n. 1, p. 52-62, 1999.
- ULAGA, W.; CHACOUR, S. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 525-540, 2001.
- VAN ZEELAND-VAN DER HOLST, E. M.; HENSELER, J. Thinking outside the box: a neuroscientific perspective on trust in B2B relationships. **IMP Journal**, v. 12, n. 1, p. 75-110, 2018.
- VIEIRA, L. M. et al. Trust and Supplier-buyer Relationships: An Empirical Analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, p. 263-280, 2013.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer-Seller Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 365-377, 2001.
- WIETESKA, G. Building resilient relationships with suppliers in the B2B market. **Management**, v. 20, n. 2, p. 307-322, 2016.
- WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p. 335-345, 1995.
- WOODFIELD, P. Intergenerational Family Business. **University of Auckland Business Review**, v. 16, n. 1, p. 39-47, 2013.
- YANG, Y.-F. Service capabilities and customer relationship management: an investigation of the banks in Taiwan. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 6, p. 937-960, 2012.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 587-613, 2001.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. July, p. 2-22,

1988.

ANEXO – Parecer CEPH n.89/2019



Rio de Janeiro, 13 de setembro de 2019

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH

Resolução n. 89/2019

Pesquisador responsável: Ricardo Mazzo

Centro/Escola: EAESP

Curso: Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade (MPGC) - Supply Chain

Orientador (a): Priscila Laczynski de Souza Miguel

Título do projeto de pesquisa: Relacionamento Fornecedor-Comprador: um estudo de caso no setor de embalagens

Financiamento: Não

Relator:

Apresentação

O propósito central do trabalho é estudar o relacionamento entre uma indústria de embalagens e seu principal cliente, com o intuito de entender os gaps de atendimento existentes e propor soluções para os mesmos. Será feita uma abordagem qualitativa via pesquisa-ação, na qual o foco será dado ao time de Compras do cliente e de Vendas/Customer Service do fornecedor. A principal forma de coleta de dados será a realização de entrevistas com questionário semiestruturado, com a ideia de explorar o debate com o entrevistado (cliente e fornecedor) a fim de ampliar e aprofundar os temas abordados.

De forma resumida, o trabalho será realizado sobre 4 questões fundamentais: **1)** O que o cliente quer? **2)** O que o fornecedor entende que o cliente quer? **3)** O que o fornecedor de fato entrega? **4)** Como o cliente percebe tal entrega? A diferença entre as respostas nos trará os gaps de atendimento hoje existentes e nos possibilitará analisar o material e propor soluções.



A pesquisa terá como amostra 20 pessoas, sendo 10 do cliente ou profissionais do mercado em questão e 10 do fornecedor.

Os dados coletados serão armazenados em arquivos eletrônicos, tanto os áudios quanto suas respectivas transcrições, em computador próprio do pesquisador.

Considerações

I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Confidencialidade

O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados do pesquisador e do Comitê de ética.

Quanto à confidencialidade dos dados, o pesquisador esclarece que nenhum nome, cargo ou detalhe individual será transcrito para o trabalho aplicado. Os dados obtidos por meio da pesquisa não serão divulgados em nível individual e tampouco com detalhes da empresa.

Deliberação

Após deliberação dos membros, nos termos do formulário detalhado apresentado, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.

Osny da Silva Filho



Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos -
CEPH/FGV