

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EVANDRO HENRIQUE FERREIRA SCUSSEL

CRIAÇÃO DE VALOR DA LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DE CAFÉS
ENCAPSULADOS

SÃO PAULO
2020

EVANDRO HENRIQUE FERREIRA SCUSSEL

CRIAÇÃO DE VALOR DA LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DE CAFÉS
ENCAPSULADOS

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

Linha: de pesquisa: Gestão de *Supply Chain*

Orientadora: Prof.^a D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO
2020

Scussel, Evandro Henrique Ferreira.

Criação de valor da logística em uma empresa de cafés encapsulados /
Evandro Henrique Ferreira Scussel. - 2020.

81 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. Vantagem competitiva. 3. Valor adicionado. 4.
Percepção. 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 658.86/.87

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-
010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

EVANDRO HENRIQUE FERREIRA SCUSSEL

CRIAÇÃO DE VALOR DA LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DE CAFÉS
ENCAPSULADOS

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

Linha de pesquisa: Gestão de *Supply Chain*

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

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

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV-EAESP

Prof. Dr. Roberto Giro Moori
Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à toda minha família; aos meus pais, Antonio Scussel e Antonia Rosa Ferreira (em memória), que sempre me motivaram, estimularam e tornaram possível me desafiar em todos os dias da minha vida; à minha esposa Suellen, que participou da construção deste trabalho com sua paciência e parceria e com seu companheirismo; à minha irmã Monalisa e ao meu cunhado Vitor, que não desistiram de mim durante esta pesquisa.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel, pelo direcionamento, pela disponibilidade, pela inspiração e, muitas vezes, pela paciência nesta jornada.

Agradeço aos amigos que mesmo à distância torceram por mim e foram compreensivos quando necessário.

Sou grato também aos colegas de turma e professores da FGV-EAESP, que trocaram experiências comigo e, com certeza, me fizeram concluir o curso bem mais maduro, em comparação a quando entrei.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como diferentes áreas funcionais de uma empresa de cafés encapsulados percebem a criação de valor pela área de Logística da organização. A pesquisa possui como escopo delimitado o estudo de uma multinacional com relevante participação de mercado no segmento de cafés encapsulados, sendo utilizado como amostra o corpo diretivo da empresa. Para responder à questão de pesquisa, a abordagem utilizada foi qualitativa de caráter exploratório, baseada em entrevistas semiestruturadas sobre conceitos de *criação de valor*, *vantagem competitiva* e *aspectos da percepção humana*. Essas entrevistas foram conduzidas com os principais líderes da empresa focal e, posteriormente, analisadas de forma interpretativa, a fim de coletar a percepção do público-alvo e de esclarecer o problema de pesquisa. O resultado do estudo demonstra alinhamento da percepção dos entrevistados aos conceitos teóricos do tema *criação de valor*, porém com clara concentração no excedente ao cliente; essa concentração promove internamente o entendimento de criação de valor pela área de Logística como execução de processos de distribuição diferenciados com impacto superior aos clientes, ficando em segundo plano o estabelecimento de custos competitivos. Conclui-se que, no contexto da empresa estudada, os processos de distribuição de produtos devem proporcionar experiências únicas e diferenciadas aos consumidores, mesmo que resultem em custos mais elevados, sendo papel da área de Logística promover maior percepção de valor criado aos seus consumidores, mediante o aumento de sua disposição para pagar pelo produto. Nota-se, também, a possibilidade de desenvolvimento tanto do excedente de valor aos fornecedores quanto da própria empresa, de forma a promover maior distribuição do valor criado à toda a cadeia. Por fim, este estudo buscou fornecer suporte à revisão de estratégia da área de Logística da empresa estudada, de forma a conduzir iniciativas cuja criação de valor esteja alinhada às expectativas tanto dos clientes internos da área quanto dos consumidores dos produtos da empresa focal.

Palavras-chave: Criação de valor. Vantagem competitiva. Percepção. Logística.

ABSTRACT

This study aims to understand how different functional areas of an encapsulated coffee company perceive the value creation by the organization's Logistics area. The research has as its limited scope the study of a multinational with relevant market share in the segment of encapsulated coffees, using as a sample the company's board of directors. To answer the research question, the qualitative approach was exploratory based on semi-structured interviews on concepts of *value creation*, *competitive advantage* and *aspects of human perception*. These interviews were conducted with the main leaders of focus company and, subsequently, analyzed in an interpretative way in order to collect the perception of the target audience and clarify the research problem. The result of the study demonstrates alignment of the interviewees' perception with the theoretical concepts of the theme *value creation*, but with a clear concentration on surplus to the client; this concentration internally promotes the understanding of value creation by the Logistics area as execution of differentiated distribution processes with a higher impact to customers, with the establishment of competitive costs in the background. It is concluded that in the context of the studied company, its product distribution processes must provide unique and differentiated experiences to consumers, even if resulting in higher costs, with the role of the Logistics area promoting a greater perception of value created for its consumers through increased willingness to pay for the product. It is also noted the possibility of developing both surplus value to suppliers and the company itself in order to promote greater distribution of the value created throughout the chain. Finally, the study supported the strategy review of the studied company's Logistics area in order to conduct initiatives whose value creation is in line with the expectations of both the area's internal customers and consumers of the company's products.

Keywords: Value creation. Competitive advantage. Perception. Logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Criação de valor	16
Figura 2 – Medição de <i>valor</i> criado na cadeia	17
Figura 3 – Apropriação de valor na cadeia	20
Figura 4 – Logística de Distribuição Física no contexto de <i>Supply Chain Management</i>	22
Figura 5 – Criação de valor e visibilidade ao cliente	23
Figura 6 – Impactos financeiros da criação de valor	24
Figura 7 – Matriz de desempenho combinado	27
Figura 8 – Matriz de estratégias de criação de vantagem competitiva	29
Figura 9 – Processo de sincronização	33
Figura 10 – Fatores que promovem criação de valor segundo os entrevistados	63
Figura 11 – Estratégia de criação de valor Empresa Foco	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	39
Quadro 2 – Matriz de perguntas x referencial teórico x análise de resultados.....	41
Quadro 3 – Formato e duração das entrevistas.....	42
Quadro 4 – Citações representativas sobre a percepção de criação de valor	46
Quadro 5 – Citações representativas quanto à expectativa de criação de valor pela área de Logística	51
Quadro 6 – Citações representativas dos exemplos criação de valor pela área de Logística...	55
Quadro 7 – Citações de exemplos de destruição de valor área de Logística	57
Quadro 8 – Principais KPIs de monitoramento de criação de valor pela área de Logística da Empresa Foco	61
Quadro 9 – Fatores que proporcionam percepção de criação de valor	64
Quadro 10 – Quadro resumo de respostas.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Customer*

CD – Centro de distribuição

CRM – *Customer Relationship Management*

DC – Desvantagem competitiva

FGV-EAESP – Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

HORECA – Hotéis, restaurantes e cafeterias

KPI – *Key Performance Indicators*

INA – Índice de Não Atendimento

MPGC – Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade

NPS – *Net Promoter Score*

PC – Paridade competitiva

PIB – Produto Interno Bruto

SCM – *Supply Chain Management*

VC – Vantagem competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo primário da pesquisa	13
1.2 Objetivos secundários da pesquisa	13
1.3 Estrutura da pesquisa	14
1.4 Contribuição da pesquisa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Criação de valor	15
2.1.1 Conceito de <i>criação de valor</i>	15
2.1.2 Como o <i>valor</i> é criado – o processo de <i>criação de valor</i>	17
2.1.3 Apropriação e captura de valor	19
2.1.4 Valor em <i>Supply Chain</i> e Operações Logísticas.....	20
2.1.5 Medição e percepção do valor criado por processos logísticos	22
2.2 Vantagem competitiva	25
2.2.1 Conceito de <i>vantagem competitiva</i>	25
2.2.2 Vantagem competitiva como fator da estratégia da empresa e seus benefícios	26
2.2.3 Estratégias de promoção de vantagem competitiva	27
2.2.4 Promoção de vantagem competitiva na Logística.....	28
2.3 Percepção.....	32
2.3.1 Conceito de percepção.....	32
2.3.2 Percepção ativa versus percepção passiva.....	33
2.3.3 Interpretação versus realidade.....	34
2.3.4 Condicionamentos ou outros aspectos que afetam a percepção	35
3 MÉTODO	36
3.1 Definição e planejamento	36
3.2 Delimitação da pesquisa.....	37

3.3 Coleta de dados	39
3.4 Análise dos dados	42
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
4.1 Percepção sobre o conceito de criação de valor	44
4.2 A percepção de criação de valor no contexto da Empresa Foco.....	46
4.3 Expectativas em relação à participação dos processos logísticos na estratégia de criação de valor	49
4.4 Condicionamentos que afetam a percepção de criação de valor	52
4.5 Relevância dos fatores de criação de valor na percepção dos clientes internos	58
4.6 Estratégia de criação de valor dos concorrentes da Empresa Foco	61
4.7 Outros fatores que afetam a percepção de criação de valor	63
5 DISCUSSÃO	71
6 CONCLUSÕES	75
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é destinada aos profissionais de *Supply Chain* com especial interesse no estudo da interação entre a função de Logística e outras áreas da empresa; além disso, destina-se aos que se interessam pelo conceito de *valor* e que o interpretam como um tema a ser aplicado para diferenciação e obtenção de vantagem competitiva.

De forma primária, é importante entender o contexto da área de Logística e seus objetivos. Sendo integrante dos processos de *Supply Chain Management*, a Logística promove o planejamento e a implementação das atividades de armazenagem, movimentação e distribuição de produtos e serviços, da origem até o consumidor; além disso, tem por objetivo ter assertividade no que deve ser entregue, no momento e local correto, a custos competitivos (RUTNER, S.; LANGLEY, 2000).

É ideal aos gerentes de *Supply Chain* e/ou Logística saber identificar o valor criado pelos processos por eles gerenciados, de forma a estarem alinhados à estratégia da companhia. Ademais, os gerentes devem saber como divulgar corretamente esse valor aos *stakeholders* da área (RUTNER, S.; LANGLEY, 2000). Entende-se por *criação de valor* a diferença entre o custo de oportunidade gerado pela criação de um produto ou pela execução de um serviço e a disposição do cliente para pagar o fornecedor por sua obtenção (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Mesmo diante de tal dever, um problema comum enfrentado pelos gerentes de Logística é o foco demasiado nos custos da área e sua respectiva redução (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000). Muitas vezes os profissionais de Logística veem-se imersos em uma realidade de constante corte de custos, tornando sua operação/parceria com fornecedores insustentável, não havendo atenção para a oportunidade de utilização das operações logísticas como *drivers* para incremento da outra dimensão do conceito de valor, ou seja, o aumento de receitas e a disposição do consumidor em desembolsar mais dinheiro pelo produto oferecido. É necessário ao profissional modificar esse *mindset* para o foco na obtenção de vantagem competitiva mediante a criação valor, e não se restringir somente à redução dos custos gerados pelos seus processos (DAPIRAN; KAM, 2017).

Diante desse contexto, propõe-se esclarecer a seguinte questão: *Como o time de Direção percebe a criação de valor (custo de oportunidade e disposição do cliente para pagar por um produto/serviço) nos processos logísticos de um empresa de café encapsulado?*. Assim, a presente pesquisa tem como escopo a análise dos setores clientes da área de Logística e Distribuição de uma empresa multinacional com participação relevante no segmento de cafés

encapsulados, tendo como foco de análise os setores de *e-commerce* B2C, *comercial* B2B, *lojas próprias* e *varejo*.

A área de Logística e Distribuição da empresa focal compreende três outras áreas, quais sejam: a. Operações Logísticas (atualmente composta por três unidades ativas, sendo uma em São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Porto Alegre); b. *Customer Service* e c. Transportes. Seu escopo abrange os processos executados desde o momento do recebimento do pedido até a entrega ao cliente.

Em 2017, o mercado de consumo de cafés em cápsulas representava 0,9% do mercado consumidor de cafés brasileiro, porém esse percentual deverá atingir 1,1% até o ano de 2021. Estima-se que o consumo de café atingirá 14 mil toneladas até o ano de 2021, ou seja, será 40% superior aos resultados efetivados no ano de 2017 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2017). Tal aumento pode ser atribuído ao fato de que, recentemente, a chegada de novos entrantes e as chamadas *cápsulas compatíveis* têm tornado o mercado de cápsulas mais competitivo tanto em custo quanto em qualidade.

Diante do cenário de aumento de competitividade do mercado em análise, faz-se necessário ao setor de Logística entender seu papel na estratégia de valor da companhia e alinhar-se a essa proposta de forma a criar/manter vantagem competitiva para a empresa.

1.1 Objetivo primário da pesquisa

O propósito deste estudo é compreender se os fatores de criação de valor definidos por Brandenburger e Stuart (1996) — *custo de oportunidade* e *disposição do cliente para pagar por um produto/serviço* — refletem uma maior percepção de criação de vantagem competitiva por parte dos clientes internos da área de Logística, tendo por escopo de análise a estrutura organizacional e os processos de uma multinacional líder no segmento de cafés encapsulados.

1.2 Objetivos secundários da pesquisa

- Analisar as diferentes expectativas internas dos responsáveis pelos canais de venda em relação aos processos logísticos e os meios de ampliação de percepção de valor obtidos mediante tais processos;
- Verificar os fatores de criação de valor de Brandenburger e Stuart (*redução do custo de oportunidade* e *aumento da disposição para pagar por um produto/serviço*) que

promovem aos líderes da empresa estudada uma maior percepção de criação de vantagem competitiva por meio de processos logísticos;

- Compreender se os fatores de valor são os únicos fatores relevantes para uma melhor percepção de criação de vantagem competitiva aos *stakeholders* internos a respeito dos processos logísticos estudados.

O objetivo primário e os objetivos secundários desta pesquisa possuem elevada relevância, pois conforme Lambert e Burduroglu (2000), é papel dos gestores de área de Logística identificar o valor criado pelos processos logísticos e, além disso, saber divulgá-los de forma a fornecer suporte à empresa na apropriação dessa criação de valor. Saber criar e apropriar-se desse valor representa a criação, ou não, de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

1.3 Estrutura da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa possui caráter exploratório e está fundamentada em um estudo de caso com escopo delimitado para esclarecimento do problema de pesquisa. Primeiramente, foi levantado o referencial teórico relacionado aos temas *criação de valor, vantagem competitiva e aspectos da percepção humana*, para dar suporte ao estabelecimento da coleta de dados, na qual foi adotada uma abordagem qualitativa, com foco no uso da ferramenta de entrevistas semiestruturadas.

Foram realizadas sete entrevistas com gerentes da empresa focal; essas entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas mediante uma abordagem interpretativa e, por fim, foram utilizadas junto ao referencial teórico para proporcionar uma discussão e a obtenção da resposta ao problema de pesquisa, logrando, assim, o atendimento dos objetivos deste estudo.

1.4 Contribuição da pesquisa

A partir do entendimento da percepção dos líderes da empresa estudada tornam-se visíveis aos integrantes da área de Logística as práticas que, atualmente, são valorizadas internamente e as contribuições que o setor poderá fornecer à estratégia de criação de valor da companhia. Em âmbito externo, pretende-se por meio deste trabalho oferecer suporte a outros gestores de processos logísticos, desde que estejam envolvidos em um contexto similar ao da empresa analisada, para que possam alinhar a estratégia de suas áreas aos fatores que promovem maior percepção de criação de vantagem competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Criação de valor

2.1.1 Conceito de *criação de valor*

O conceito de criação de valor é frequentemente utilizado em situações distintas com significados diferentes, criando uma verdadeira "Torre de Babel" nas discussões sobre melhoria e agregação de valor (FRANCIS et al., 2014), o que faz com que o estabelecimento do conceito, apesar de complexo, seja fundamental. Ramsay (2005) apresenta quatro abordagens de análise de valor, quais sejam: *econômica*, *estratégica*, *operacional* e *marketing*, sendo as três primeiras o foco desta pesquisa.

O conceito *econômico* baseia-se nos benefícios percebidos de forma individual em relação ao consumo de um produto, vinculando os benefícios assimilados pelos consumidores aos ganhos financeiros gerados por essa troca. O ganho financeiro é apontado pelo autor como a diferença entre o valor do produto oferecido pela empresa e o valor dos insumos por ela adquiridos de um fornecedor. De forma complementar, do ponto de vista de *marketing*, a criação de valor é apresentada como a percepção dos consumidores a respeito dos benefícios a serem obtidos mediante a aquisição de um produto/serviço (RAMSAY, 2005).

Ao explicar a criação de valor no contexto de *estratégia*, Ramsay (2005) apresenta o conceito de *disposição para pagar do consumidor*, que demonstra o quanto esse consumidor está disposto a remunerar a empresa por um serviço ou produto. É importante destacar que a disposição para pagar não necessariamente reflete o preço, mas sim a percepção do valor criado pelo produto/serviço oferecido. Já a abordagem *operacional* traz a visão da eficiência como um fator de geração de valor, sendo essa eficiência de alguma forma percebida pelo consumidor por meio das melhorias nos processos operacionais e da consequente redução de custos (RAMSAY, 2005).

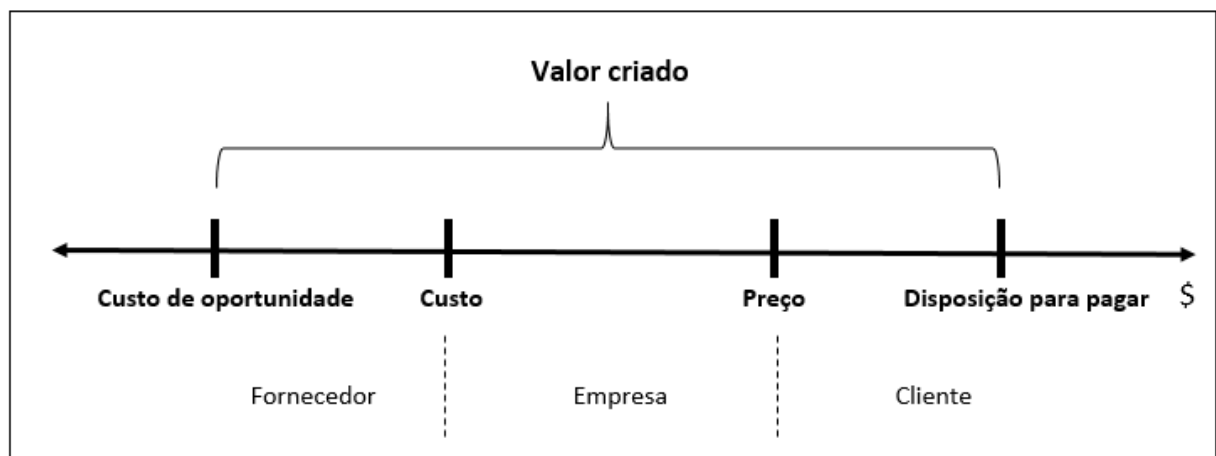
As abordagens econômica, operacional e estratégica trazem ganhos financeiros vinculados aos seus conceitos e, por essa razão, serão aprofundadas adiante.

A criação de valor é determinada mediante um modelo baseado em fornecedor, organização e compradores. Isso significa que, necessariamente, uma abordagem baseada em criação de valor possui não somente foco interno, mas também foco externo no entendimento das necessidades dos clientes e na confiabilidade dos fornecedores. No entanto, a abordagem

mais comumente adotada é a de que a identificação de que o cliente está satisfeito já se trata de uma característica de criação de valor e de que, em geral, os fornecedores são incluídos nessa abordagem somente no momento de discussão de redução de custos e de pressão para aumento dos lucros (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Não se restringindo a uma visão focada somente na empresa, mas também na cadeia, e reconhecendo a importância tanto do cliente quanto dos aspectos internos e dos fornecedores, Brandenburger e Stuart (1996) definem que a criação de valor de uma cadeia pode ser entendida como a diferença entre a disposição do comprador em pagar por um produto/serviço e o custo de oportunidade do fornecedor, definição corroborada por Brito e Brito (2012a). É válido ressaltar que nessa abordagem, de forma primária, a criação de valor não está relacionada a preço de venda e a custo de produção (BRANDENBURGER; STUART, 1996), conforme demonstrado nas figuras 1 e 2.

Figura 1 – Criação de valor



Fonte: Adaptado de Brandenburger e Stuart (1996)

O *valor* está relacionado à disposição para pagar e à percepção dos benefícios obtidos por um consumidor caso ele adquira o produto/serviço oferecido pelo fornecedor (TESCARI; BRITO, 2016). Além disso, está relacionado às alternativas de clientes e de retornos financeiros que os fornecedores possuem em um mercado (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Para aumentar o valor criado, necessariamente a disposição para pagar do cliente deverá ser aumentada e/ou o custo deverá ser reduzido; a mudança em um dos fatores, ou em ambos, promoverá maior captura de valor. Nesse sentido, é possível afirmar que assim como a criação de valor pode ser aumentada por meio do foco nos dois fatores, pode também ser "destruída" caso a diferença dos fatores seja reduzida (TESCARI; BRITO, 2016).

Figura 2 – Medição de *valor* criado na cadeia

Valor criado pela cadeia = Disposição do cliente para pagar por um produto/serviço - Custo de oportunidade

Fonte: Adaptado de Brandenburger e Stuart (1996)

A *disposição do cliente para pagar* corresponde ao valor que o cliente percebe e avalia como justo por um produto ou serviço, sendo sua medição, apesar de complexa, necessária às empresas (BRANDENBURGER; STUART, 1996). De forma complementar, Tescari e Brito (2016) definem a disposição para pagar como a percepção dos benefícios que serão obtidos caso o produto/serviço seja adquirido pelo cliente. Esse fator está ligado à percepção do cliente, de forma que o gestor deve ter em mente que quanto maior a percepção de valor do cliente por produto, maior sua disposição em remunerá-lo para obtê-lo (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Já o *custo de oportunidade* consiste no menor valor percebido pelo fornecedor como estímulo a fornecer o produto ou prestar o serviço para a empresa (BRANDENBURGER; STUART, 1996). O custo de oportunidade corresponde à percepção do fornecedor em relação ao custo e aos benefícios oferecidos pelo seu produto/serviço, quando comparados à segunda melhor alternativa presente no mercado (TESCARI; BRITO, 2016).

2.1.2 Como o *valor* é criado – o processo de *criação de valor*

A criação de valor pode ser analisada por meio de três perspectivas: o indivíduo como criador de valor, organizações como criadoras de valor ou a sociedade como criadora de valor (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O *indivíduo* tem a possibilidade de criar valor por meio da identificação das necessidades de outro indivíduo ou de uma organização-alvo e da execução de novas atividades que promovam a percepção de valor. A criação de valor pelo indivíduo está ligada à criatividade na execução de tarefas para promover a percepção de uma maior singularidade na entrega de resultados (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

No que concerne à *organização*, o valor é criado pela empresa quando novos métodos, insumos, conhecimentos e novas tecnologias são criados e/ou utilizados na entrega de resultados. Portanto, nessa perspectiva, a inovação e a geração de novos conhecimentos são

fundamentais para a criação de valor, sejam elas aplicadas no aumento da disposição do cliente em pagar pelo produto ou serviço ou na redução do custo de oportunidade (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Quanto à *sociedade*, no nível de coletividade, a criação de valor está ligada ao empreendedorismo e ao estabelecimento de um ambiente favorável à inovação e à disseminação de novas iniciativas que possam compartilhar valor com a sociedade. Além disso, está relacionada à produtividade de exploração de recursos para a entrega de resultados. Nessa perspectiva, ao contrário da visão como indivíduo ou organização, a criação de valor pode não ser intencional, mas sim resultado de ações não conscientes; dessa forma, as fontes podem criar valor e impactar a vida de outras pessoas sem prévio conhecimento (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007)

Apesar de as abordagens focadas no indivíduo e na sociedade serem interessantes, o foco desta pesquisa está na análise da percepção de valor no ambiente organizacional, que por esse motivo terá maior aprofundamento.

Dapiran e Kam (2017) ampliam a visão do processo de criação de valor pelas organizações incluindo um novo fator como motivador de criação de valor, além da relação entre a disposição para pagar e o custo de oportunidade: o fator *relacionamento*. Para esses autores, o conceito de valor dentro das organizações pode ser dividido em três percepções distintas: *valor criado por meio do atendimento da necessidade do cliente*, *valor criado por meio de custos competitivos* e *valor criado por meio de relacionamento*.

No *caso do valor criado por meio do atendimento da necessidade do cliente*, o foco está na criação de valor por meio dos produtos, ou seja, do entendimento das reais necessidades dos consumidores para que seja possível desenhar um ou mais produtos que as atendam. Esse conceito determina que a criação de valor demonstra a necessidade de atuação de empresas e dos fornecedores em conjunto para cocriar valor, e não de forma separada e desalinhada. Os autores contribuem, ainda, com a visão da possibilidade de criação de valor mediante benefícios intangíveis, como *percepção de qualidade pelo consumidor* e *vantagens de entendimento de mercado*.

O *valor criado por meio de custos competitivos*, por sua vez, necessariamente corresponde a uma escolha entre benefícios e sacrifícios, ou seja, clientes sacrificam recursos tangíveis, como dinheiro, ou intangíveis, como informações, para obter benefícios por meio dos produtos por eles comprados. É importante haver nas empresas uma mudança de orientação buscando minimização de custos para a criação de valor. É necessário entender que o foco em

criação de valor pode propiciar redução de custos (ganhos monetários), e também pode promover ganhos intangíveis, como maior conhecimento sobre o consumidor dos produtos fabricados e sobre quais são suas necessidades para aumentar a disposição para pagar pelo produto/serviço fornecido.

Quanto ao *valor criado por meio de relacionamento*, é concebida uma confiança mútua para a colaboração na criação de valor, mediante uma relação duradoura de parceria. Não basta haver foco na orientação para criação de valor; também são necessários a existência de um relacionamento e de um alinhamento forte entre fornecedores e clientes para, de fato, criar valor. Tal alinhamento é obtido por meio de processos padronizados, de métricas compartilhadas, do compartilhamento de informações e de um entendimento comum do que é, de fato, valor nos processos.

Cabe ressaltar, entretanto, que a efetiva criação de valor dentro de uma cadeia não significa que os benefícios por ela gerados serão capturados pela organização (BRITO; BRITO, 2012b), de modo que além de ter pleno conhecimento de como gerar valor, as organizações devem entender como apropriá-lo.

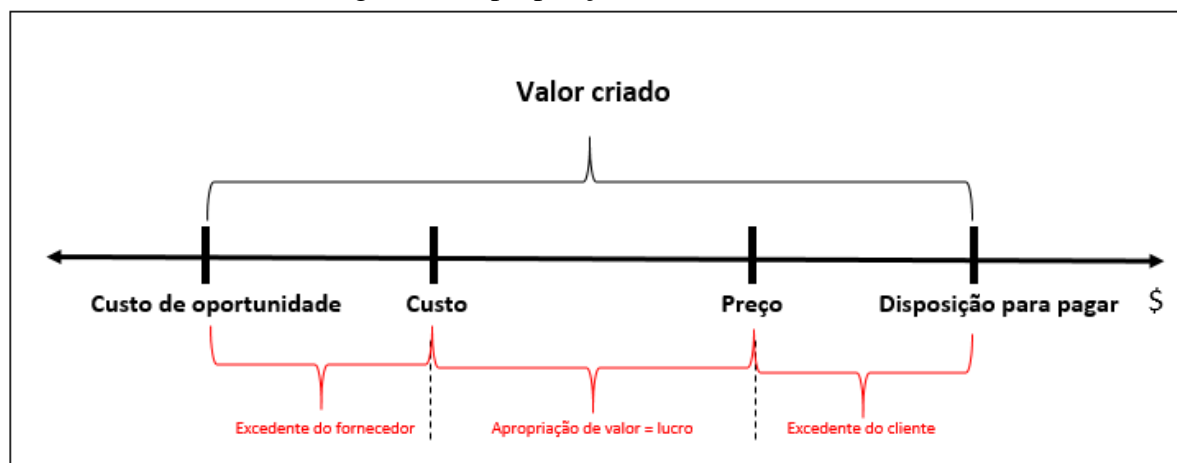
2.1.3 Apropriação e captura de valor

O valor criado é apropriado pelos diversos agentes da cadeia considerando as diferenças entre as variáveis de: a. disposição para pagar e preço; b. preço e custo; e c. custo e custo de oportunidade.

A *captura de valor* pelo consumidor corresponde à diferença entre a disposição para pagar e o preço do produto, já a *captação de valor* pelo fornecedor corresponde à diferença entre o custo de oportunidade e o custo de seu produto, restando à empresa a diferença entre o custo e o preço cobrado pelo produto/serviço (TESCARI; BRITO, 2016). Nesse caso, o poder de barganha de cada integrante é o fator que determina o quanto cada um irá se apropriar da criação de valor (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

A criação de valor pode ser dividida em três perspectivas: a. apropriação de valor da empresa; b. excedente de clientes; e c. excedente de fornecedores (BRITO; BRITO, 2012b), conforme ilustrado pela figura 3.

Figura 3 – Apropriação de valor na cadeia



Fonte: Adaptado de Brito e Brito (2012a)

As divisões entre apropriação de criação de valor podem representar diferentes estratégias possíveis a serem utilizadas, por meio do ganho de mercado ou do aumento de margem devido a um excedente de um cliente alto se comparado aos concorrentes, da maior lucratividade mediante o aumento da apropriação de valor da empresa ou da redução do excedente do fornecedor e/ou do fortalecimento de um relacionamento com o fornecedor por meio da manutenção/do aumento de seu excedente (BRITO; BRITO, 2012b).

2.1.4 Valor em *Supply Chain* e Operações Logísticas

Para Kähkönen e Lintukangas (2018), a capacidade de criação de valor de uma cadeia de suprimentos consiste na habilidade que ela possui de utilizar seus recursos de forma alinhada entre os diversos fornecedores e a empresa para atender as necessidades próprias ou de seus clientes. Para Chopra e Meindl (2016), valor do ponto de vista de *Supply Chain* consiste no excedente da cadeia de suprimentos, ou seja, na diferença entre o custo da cadeia de suprimentos para atender a necessidade do cliente e o valor máximo que o cliente está disposto a pagar. Ainda para esses autores, o excedente da cadeia, descontado o excedente do cliente (diferença entre o valor máximo que pagaria versus o preço de fato pago), corresponde à lucratividade da cadeia que, por sua vez, corresponde ao grau de sucesso da cadeia de suprimentos. Os autores em questão apontam, ainda, para o fato de que quanto maior a lucratividade da cadeia, mais bem-sucedida ela é.

Ainda para Chopra e Meindl (2016), a única forma de promover o crescimento da cadeia de suprimentos é mediante o crescimento do valor por ela entregue. O aumento de valor

promoverá consequente aumento da única fonte verdadeira de receita da cadeia, o aumento do fluxo de caixa propiciado pela venda ao consumidor. O consumidor é o agente que abastece o fluxo de caixa da cadeia para que, posteriormente, os agentes promovam transferência de receita entre eles, portanto, caso não haja criação de valor, a cadeia não será sustentável.

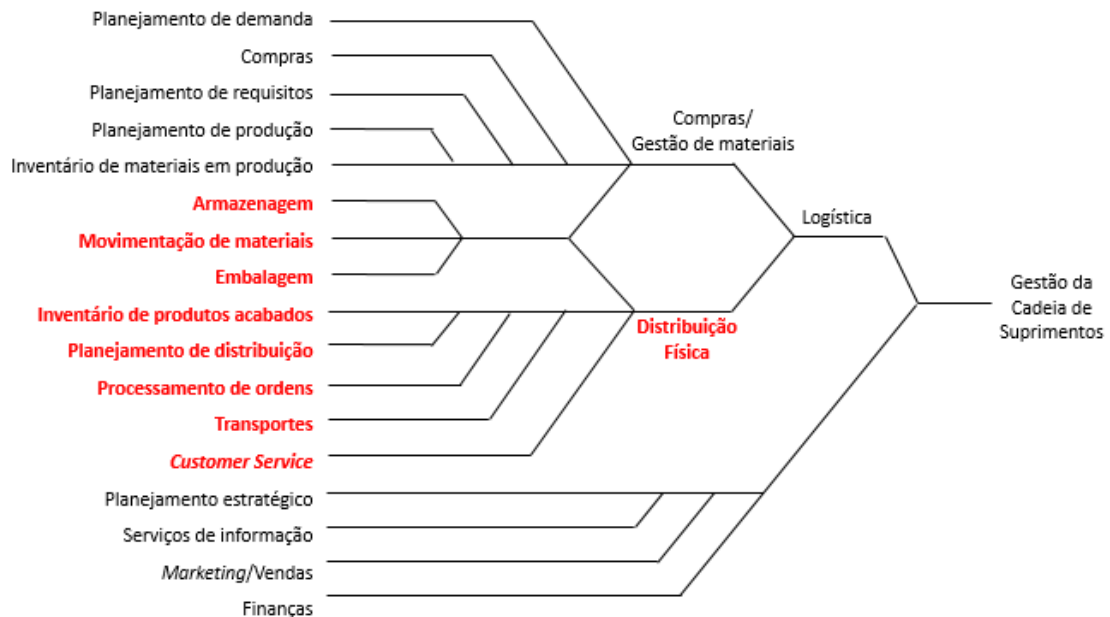
Essa visão particular demonstra a necessidade do relacionamento entre os integrantes da cadeia para a criação de um real crescimento. Por exemplo, em um cenário de manutenção de estoques em fornecedores, em um primeiro momento, o comprador terá a impressão de ganho do lado de sua empresa, porém, em uma visão completa da cadeia, haverá redução do excedente da cadeia (valor), visto que a ação tomada simplesmente transferiu o custo do estoque para seu fornecedor, sendo a abordagem mais efetiva a interação e a proposta de uma solução comum para a redução do estoque (CHOPRA; MEINDL, 2016).

O fato de as empresas não atuarem de forma isolada, mas sim dentro de um contexto em cadeia, reforça o entendimento de que o relacionamento entre os elos incrementa a possibilidade de criação de valor, sendo o *Supply Chain Management* crucial para o tema (KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2018).

O gerenciamento efetivo da cadeia de suprimentos envolve a gestão de recursos disponíveis para maximizar o valor por ela criado (CHOPRA; MEINDL, 2016), porém não se deve confundir esse processo com o foco somente em redução de custos, sendo necessário que as organizações modifiquem esse *mindset* para também utilizar benefícios indiretos, como a obtenção de informações dos e aos clientes para aumentar a criação e a percepção de valor (DAPIRAN; KAM, 2017).

As atividades relacionadas às áreas de Compras, Gerenciamento de Materiais e Distribuição Física são consideradas como escopo de atuação da área de Logística (HELM, 2019). Dessa forma, é importante definir que o foco desta pesquisa está relacionado à Logística de Distribuição Física. A figura 4 busca tornar claros os limites considerados nessa área e o escopo que se pretende utilizar nesta pesquisa, sendo consideradas as atividades de armazenamento, movimentação, embalagem, controle de estoque, transportes e entregas e *Customer Service*.

Figura 4 – Logística de Distribuição Física no contexto de *Supply Chain Management*



Fonte: Adaptado de Helm (2019)

Uma vez estabelecido o escopo de atuação da área de Logística e Distribuição, faz-se necessário identificar como tornar visível à organização a criação de valor realizada pela área, tendo claros quais indicadores podem ser utilizados.

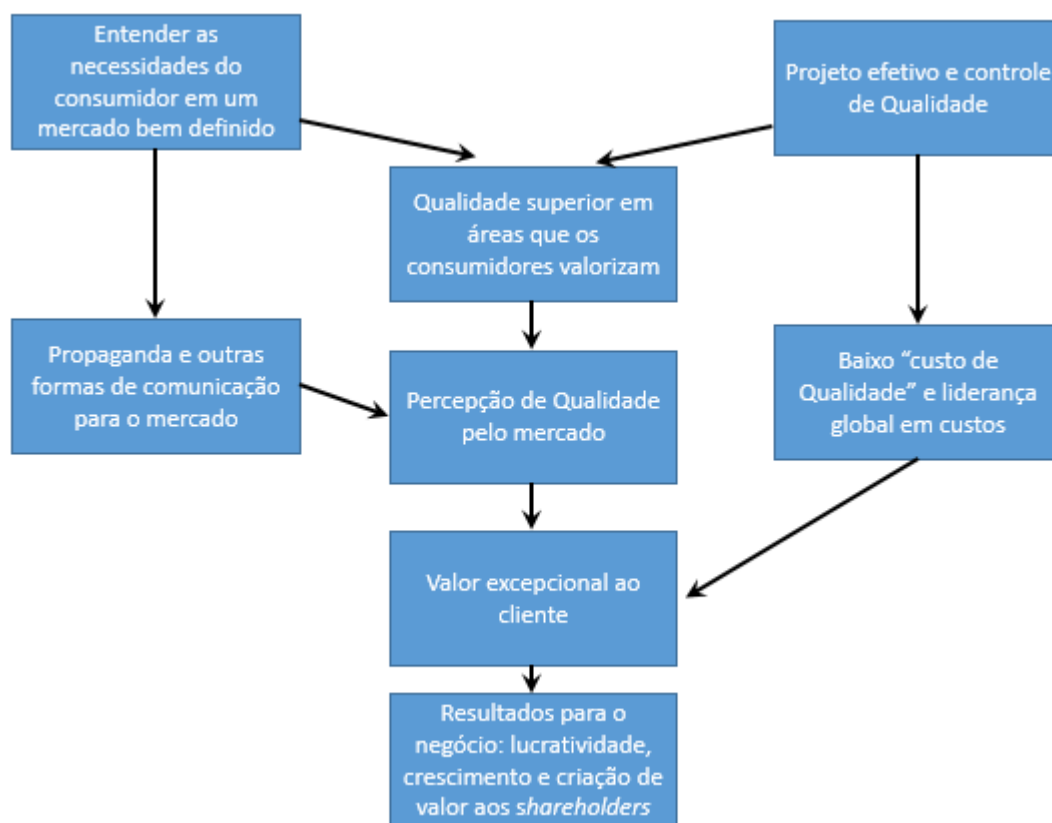
2.1.5 Medição e percepção do valor criado por processos logísticos

Um problema comum enfrentado pelos gerentes de Logística e Distribuição é o foco demasiado em custos e em sua redução, sendo necessário haver uma visão mais abrangente para saber medir o valor criado pela área e saber vendê-lo aos consumidores. Por exemplo, de nada adianta promover redução de prazos de entrega, aumentar o número de entregas no prazo (*on time delivery*) e reduzir os níveis de inventário se essas vantagens não foram bem comunicadas e percebidas pelos seus clientes (figura 5). Assim, os gerentes devem saber como identificar e vender o valor criado pela área de Logística e Distribuição (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000).

Com frequência, o time de Direção das empresas não tem como foco os processos logísticos (a menos que esses sejam o *core* da empresa), por isso, cabe ao gerente da área de Logística e Distribuição constantemente demonstrar às demais áreas da companhia e aos seus clientes a criação de valor proporcionada por sua área (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000)

Ainda para Lambert e Burduroglu (2000), o simples fato de ter bons resultados de inventário, entregas no prazo e prazos competitivos será valorizado, porém caso esses elementos não sejam bem mensurados e os benefícios financeiros não sejam muito claros, o cliente continuará sinalizando que pretende baixar o preço pago pelo serviço. Para esses autores, é ingenuidade acreditar que o consumidor/cliente entenderá sozinho a criação de valor fornecida pelos processos logísticos e que espontaneamente irá recompensar a empresa por isso, visto que, em geral, os fornecedores tendem a perceber sua criação de valor com maior facilidade quando comparados aos compradores (TESCARI; BRITO, 2016). Portanto, a boa capacitação tanto do gestor da área de Logística como do time comercial para transmitir a criação de valor proporcionada pelos processos logísticos é fundamental para a divulgação da vantagem competitiva aos clientes e consumidores.

Figura 5 – Criação de valor e visibilidade ao cliente

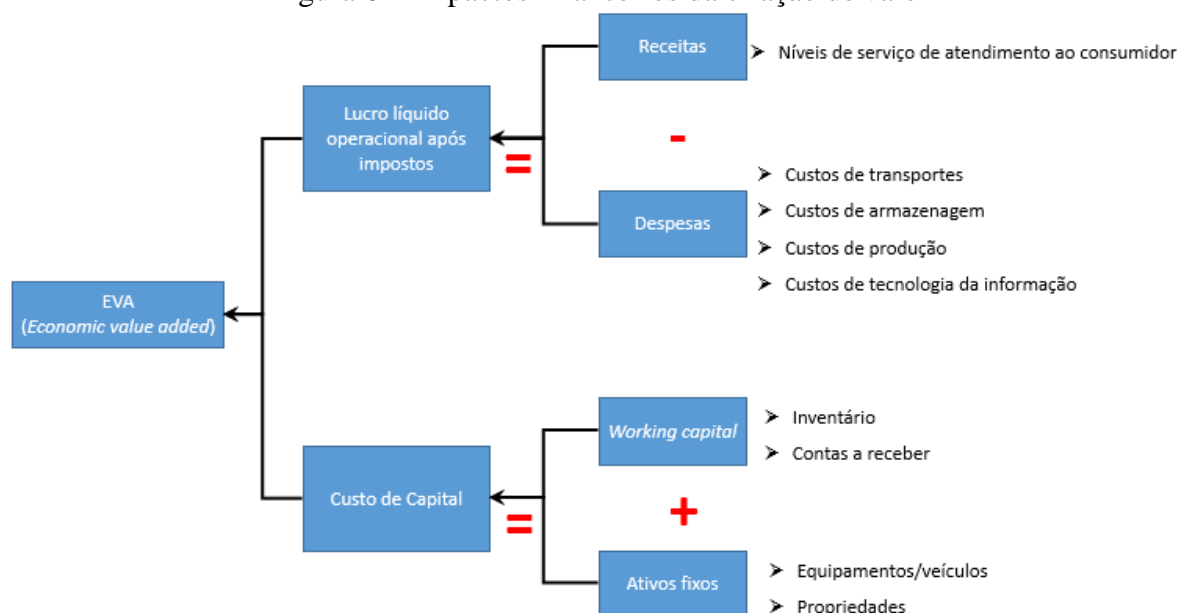


Fonte: Lambert e Burduroglu (2000, p. 5). Tradução nossa.

Para Lambert e Burduroglu (2000), a execução de processos logísticos com criação de valor pode promover o aumento de *market share* por meio da diferenciação devido à maior percepção de valor em comparação às cadeias logísticas dos concorrentes. Além, disso pode

afetar financeiramente a organização em quatro áreas: a. receitas; b. custos operacionais; c. *working capital*; e d. ativos fixos, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 – Impactos financeiros da criação de valor



Fonte: Adaptado de Lambert e Burduglu (2000)

As *receitas* são impactadas por meio de níveis de serviço superiores: quanto melhor o nível de serviço promovido por uma empresa, maiores são a lealdade e a disposição do cliente em comprar e pagar por um produto ou serviço. Já redução de *custos operacionais* pode promover aumento do lucro operacional, portanto, é um fator relevante a ser acompanhado pelo gerente de Logística como aspecto de criação de valor aos acionistas e aos consumidores.

A redução de *working capital*, por sua vez, promove a diminuição da pressão em fluxo de caixa, sendo esse um fator que, de fato, não promove impacto na percepção de valor ao consumidor e que, portanto, deve ser sempre considerado como algo a ser reduzido de forma saudável pelo gerente de Logística. Por fim, a plena *utilização de ativos* da companhia promove a redução da necessidade de investimento na área de Logística e a redução de aspectos não valorizados pelos consumidores (como veículos de transporte parados).

Claramente uma estratégia de criação de valor da área de Logística alinhada à proposta de valor da empresa gera benefícios financeiros e não financeiros tanto à cadeia quanto aos seus participantes, porém somente sua criação e/ou apropriação não necessariamente tornam a empresa competitiva, sendo necessário estabelecer uma estratégia que a torne superior em relação aos seus concorrentes (BRITO; BRITO, 2012b). Esse é o conceito de *vantagem competitiva*.

2.2 Vantagem competitiva

2.2.1 Conceito de *vantagem competitiva*

De forma direta, South (1981) define vantagem competitiva como a escolha de batalhas nas quais vitórias possam ser atingidas. Para esse autor, o tema é de extrema importância, mencionando ele inclusive que a gestão estratégica é, na verdade, a gestão das vantagens competitivas. Essa visão é compartilhada por Porter (1985), sendo apontada como o “coração de qualquer estratégia” (PORTER, 1985, p.12).

O termo vantagem competitiva ganhou notoriedade principalmente no final da década de 1970, cunhado pela McKinsey and Company para explicar a expansão e o eficiente modelo de negócio que tornaram as empresas japonesas competitivas (SOUTH, 1981). Desde então, há comumente o incorreto entendimento de vínculo entre os conceitos de vantagem competitiva e *performance* superior, pois tratam-se de temas distintos. Enquanto a *performance* superior consiste em estar acima da média em termos financeiros ou operacionais em um mercado (SIGALAS, 2015), a vantagem competitiva está atrelada à capacidade de criação de valor em comparação aos concorrentes de um mesmo segmento (BRITO; BRITO, 2012a).

Para Brito e Brito (2012b), a criação de valor é um fator que permite a comparação de competitividade entre empresas considerando um escopo mais amplo de desempenho, sem necessariamente se restringir a sua lucratividade e sua *performance*.

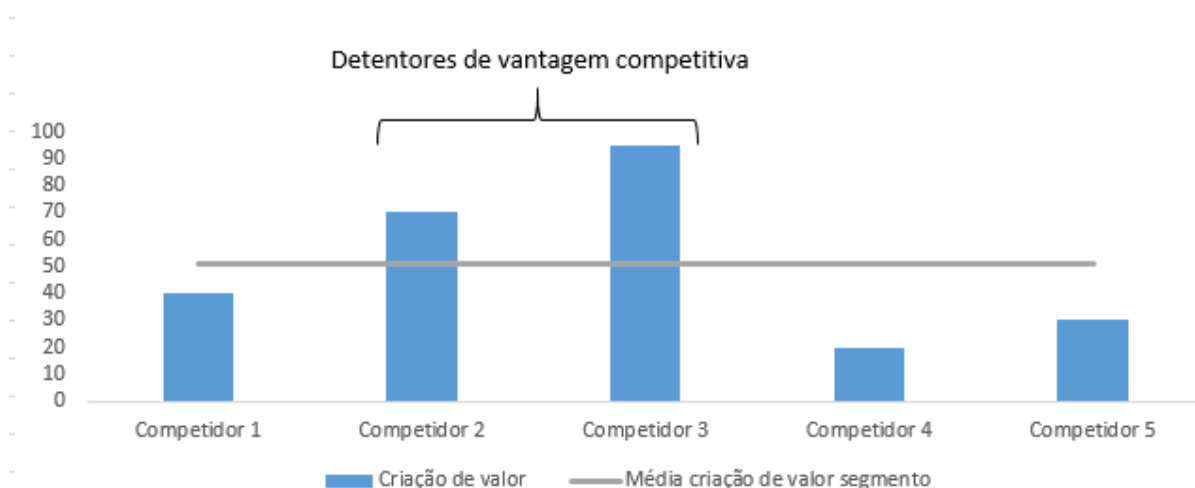
Brandenburger e Stuart (1996) contribuem para o entendimento do conceito de vantagem competitiva definindo que há maior competitividade em uma empresa quando existe assimetria entre o valor por ela criado e o criado por seus concorrentes; tal cenário é denominado *adição positiva de valor*. Para esses autores, a adição positiva de valor torna a empresa diferente das outras, portanto a mantém com vantagem competitiva.

Na visão de Brandenburger e Stuart (1996), a vantagem competitiva está atrelada à comparação para verificar qual empresa promove maior criação de valor, de modo que o conceito de *detentor de vantagem competitiva* está atrelado somente ao líder de uma área ou de um segmento. Ainda nesse cenário, caso a criação de valor entre concorrentes seja a mesma, o valor adicionado será totalmente capturado pelo comprador e o valor apropriado pelas empresas será zero, portanto, não haverá vantagem competitiva para nenhum dos concorrentes.

Já para Brito e Brito (2012b) a vantagem competitiva é estabelecida às empresas que possuam sua capacidade de criação de valor acima da média ou mediana dos concorrentes. Apesar de ser possível identificar um líder na criação de valor, para esses autores, todas as

empresas acima da média possuem vantagem competitiva, conforme demonstrado no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Vantagem competitiva em mercados com concorrência



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para Sigalas (2015), a vantagem competitiva consiste em estar acima da média de mercado, em aproveitar as oportunidades disponíveis e em neutralizar as ações de impacto de seus concorrentes. Essa abordagem demonstra o foco na comparação e o constante monitoramento das ações entre os concorrentes de uma área. Desse modo, é possível afirmar que a vantagem competitiva necessariamente remete-se à comparação; não é possível estabelecer que uma empresa possui vantagem competitiva se não houver comparação entre sua capacidade de criação de valor e a capacidade de seus concorrentes (BRITO; BRITO, 2012b).

2.2.2 Vantagem competitiva como fator da estratégia da empresa e seus benefícios

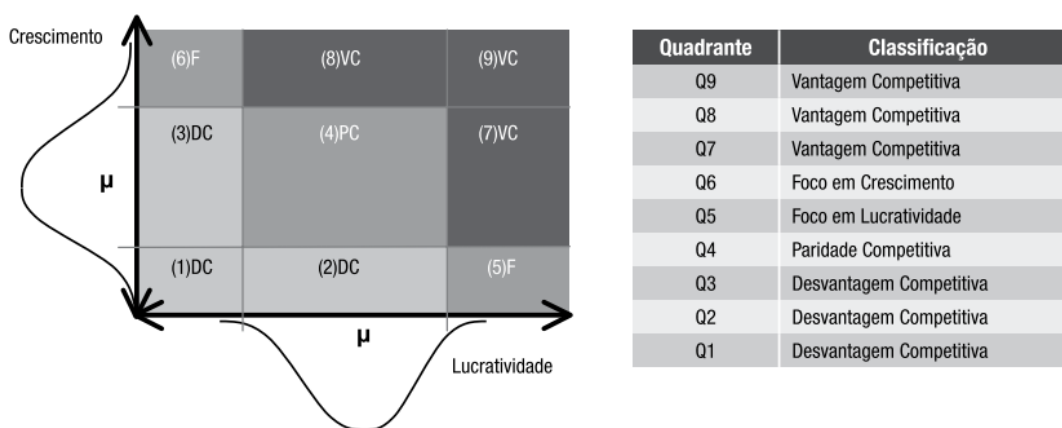
Para promover o entendimento dos benefícios da gestão da vantagem competitiva como estratégia da empresa, é necessário retomar os conceitos de *valor criado* e *valor apropriado*: a diferença entre a disposição para pagar por algo e seu custo de oportunidade corresponde à criação (valor criado); a diferença entre o preço e o custo corresponde à apropriação do valor (valor apropriado) (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Embora o lucro seja a parte mais visível da apropriação de valor, o excedente do cliente (diferença entre o preço e a disposição do cliente para pagar) é na verdade o fator que permite a escolha da empresa de aumentar sua margem de contribuição por meio do aumento de preço

ou da utilização desse fator como vantagem competitiva para aumento de participação de mercado (BRITO; BRITO, 2012a).

Constantemente, a vantagem competitiva é buscada pelas empresas devido ao fato de promover impactos positivos em lucratividade e em participação de mercado; assim, cabe à empresa estabelecer o equilíbrio no aumento da lucratividade sem impacto (gerenciado) em sua participação de mercado. Na figura 7 a seguir, é possível observar a interessante interpretação de Brito e Brito (2012a) quanto à lucratividade e ao crescimento da empresa como fatores influenciados pela vantagem competitiva, além da relação entre essas variáveis como uma forma de identificação de estratégia da organização.

Figura 7 – Matriz de desempenho combinado



Fonte: Brito e Brito (2012a, p. 76)

Empresas com grande vantagem competitiva têm a possibilidade de se beneficiar da lucratividade e do crescimento acima da média de mercado, enquanto empresas com baixa vantagem competitiva enfrentam baixa lucratividade e pouco crescimento (ou diminuição de mercado) e empresas com vantagem competitiva próxima da média de mercado tendem a enfrentar o *trade-off* entre lucratividade e crescimento (BRITO; BRITO, 2012a)

2.2.3 Estratégias de promoção de vantagem competitiva

A vantagem competitiva não é eterna: devido à contínua competição, possuir vantagem competitiva é um estado que pode ser alterado conforme as movimentações e o desenvolvimento dos concorrentes (BRITO; BRITO, 2012b). No entanto, apesar de ser momentânea, pode-se estabelecer uma estratégia para sua sustentação em curto prazo

(vantagem competitiva temporária) ou em longo prazo (vantagem competitiva sustentável) (HUANG et al., 2015).

Enquanto a vantagem competitiva temporária pode ser mantida mediante o domínio de mercado e de barreiras para entrada de novos concorrentes, para manter-se competitiva de forma sustentável, ou seja, para promover a criação de valor acima da média em longo prazo, a empresa deve possuir recursos tecnológicos e conhecimentos que a manterão inovadora. Cabe ressaltar que é necessário haver capacidade de gestão e de retenção de tais conhecimentos, que englobam o conhecimento específico dos colaboradores, a cultura organizacional, os relacionamentos com parceiros externos e a estratégia da alta direção (HUANG et al., 2015).





A promoção de vantagem competitiva sustentável corresponde à adoção de uma estratégia focada na análise interna e externa da companhia para constantemente promover a criação de fatores de competitividade em relação aos concorrentes. Nessa abordagem, a empresa busca proximidade com fornecedores e clientes de forma a entender e atender às necessidades do cliente da maneira mais eficiente possível (MALEK et al., 2015).

Malek et al. (2015) corroboram o entendimento de que fatores como tecnologia, gestão e retenção do conhecimento, alinhamento estratégico e inovação promovem uma vantagem competitiva sustentável. Assim, embora o atual domínio de mercado mantenha uma vantagem competitiva temporária para a empresa devido às barreiras de entrada de novos concorrentes, sua capacidade de inovação e geração de conhecimento são os fatores que promovem a vantagem competitiva sustentável (HUANG et al., 2015).

2.2.4 Promoção de vantagem competitiva na Logística

Brandenburger e Stuart (1996) possuem uma visão agressiva para o estabelecimento de vantagem competitiva em um mercado acirrado, apontado quatro estratégias possíveis, detalhadas na figura 8, para aumentar o valor criado pela empresa quando comparado ao valor criado por seus concorrentes.

Figura 8 – Matriz de estratégias de criação de vantagem competitiva

	Empresa	Concorrentes
Disposição para pagar	 Aumentar disposição para pagar (buscar diferenciação)	 Reduzir a disposição do comprador para pagar por um produto/serviço do competidor (ex. propaganda negativa)
Custo de oportunidade	 Reduzir o custo de oportunidade dos fornecedores (buscar maior eficiência)	 Aumentar o custo de oportunidade de fornecedores de competidores por meio da influência

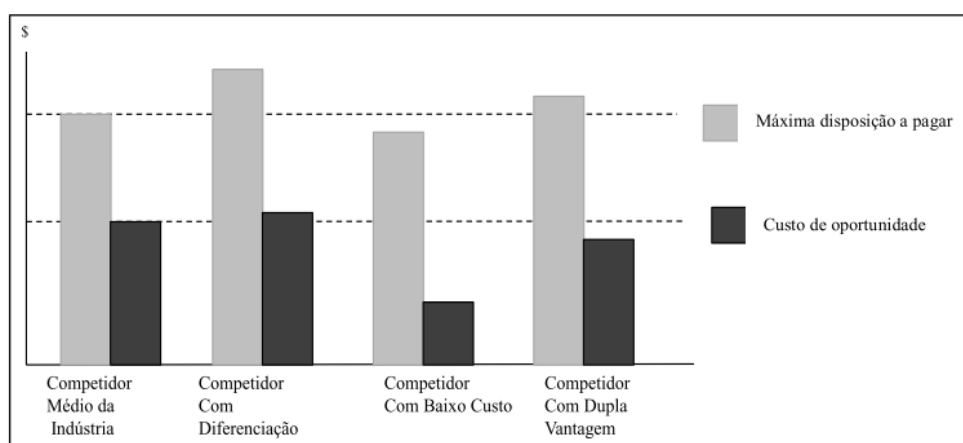
Fonte: Adaptado de Brandenburger e Stuart (1996)

Analisando o contexto interno da empresa, cabe à Logística a atuação nas frentes de ganho de eficiência ou de criação de fatores que promovam a diferenciação. Nesse sentido, Sigalas (2015) aponta o posicionamento da empresa como um fator estratégico para a obtenção de um fator competitivo, enquanto Porter (1985) apresenta três posicionamentos para estabelecer vantagem competitiva: custo competitivo (liderança em custo), diferenciação e atendimento de áreas ou segmentos específicos.

A *liderança em custo* é uma abordagem de posicionamento que consiste na oferta de produtos/serviços de baixo custo. Para isso, a empresa se apoia em sua eficiência de processos ou em outros fatores, como economia de escala e acesso facilitado a recursos específicos (PORTER, 1985). É importante destacar que um erro comum é a tentativa de redução de custos ou de aumento de lucros por meio de outros membros da cadeia de suprimentos, ou seja, transferir custos para outros membros. Para Porter (1985), trata-se de um engano, visto que essa transferência não tornará a empresa mais competitiva, já que de uma forma ou de outra os custos serão transferidos para o consumidor final e, portanto, não trarão percepção de benefício efetivo (SILVA; BRAGA, 2018).

Na *diferenciação*, a empresa se posiciona fornecendo produtos ou serviços únicos, com clara percepção de valor ao consumidor e difíceis de imitar. A empresa foca seus esforços no entendimento e atendimento do que o consumidor vê como importante e, por essa razão, tem como vantagem a obtenção de preços maiores por seus produtos (PORTER, 1985). Assim, a melhor forma de manter-se competitivo no longo prazo é a diferenciação, em virtude da dificuldade de imitação. Nesse sentido, a diferenciação consiste em promover uma percepção e uma disposição para pagar superiores às promovidas pelos concorrentes por um produto (BRITO; BRITO, 2012b). De forma complementar, no gráfico 2, a seguir, Brito e Brito (2012b) demonstram a possibilidade de adoção de estratégias combinadas, conceituando-as como uma *dupla vantagem*, obtida por meio da liderança em custo e da diferenciação.

Gráfico 2 – Relação entre os tipos de vantagem competitiva, a máxima disposição para pagar e o custo de oportunidade



Fonte: Brito e Brito (2012b, p. 367)

Por sua vez, a estratégia de *atendimento de necessidades específicas* (foco) baseia-se na identificação e no atendimento de nichos de mercado pouco explorados, fornecendo uma quase exclusividade de atendimento às necessidades específicas dos clientes (PORTER, 1985).

Para Silva e Braga (2018), o objetivo do *Supply Chain Management* (e da Logística como uma de suas áreas) é administrar a cadeia de forma a torná-la eficiente e a criar valor para os clientes de modo a promover vantagem competitiva. Esses autores apontam duas possibilidades para a cadeia logística aumentar a criação de valor: por meio da redução do custo/custo de oportunidade ou por meio do aumento da disposição de remuneração do cliente, ou seja, somente é possível expandir a criação de valor mediante a redução de custos (aumento de produtividade e redução de desperdícios), a diferenciação ou a combinação de ambos os fatores.

A área de Logística deve promover constantemente a avaliação de quais são as atividades internas executadas pela organização que promovem vantagem competitiva, sendo indicado avaliar a viabilidade de terceirização para as atividades que não promovem impacto em sua competitividade (SILVA; BRAGA, 2018).

A cadeia de suprimentos deve desenvolver soluções de redução de custo, ser flexível e estar devidamente alinhada às necessidades de seus consumidores. As cadeias flexíveis e eficientes também são conhecidas como *cadeias responsivas* devido ao fato de possuírem a capacidade de criar riqueza para os *stakeholders* mesmo em um cenário de alta competitividade, apresentando como principais características a rápida capacidade de reação às novas demandas e a eficiência para atender aos requisitos de mudança do ambiente de negócios com custos competitivos (GUNASEKARAN; LAI; EDWIN CHENG, 2008)

Para Christopher e Ryals (2014), a melhor forma de estabelecer uma cadeia responsiva é promover uma maior integração entre a área de *Marketing* e a área de Operações Logísticas, pois dessa forma haverá um alinhamento entre o que o consumidor deseja e o que a ele é entregue. Ainda para esses autores, a criação e a entrega de valor são primordiais para o estabelecimento de vantagem competitiva; empresas bem-sucedidas possuem clara integração entre sua proposta de criação de valor e os processos logísticos que promovem sua entrega ao consumidor final. Uma tendência que exemplifica a identificação e a entrega do que o consumidor realmente deseja é o movimento de *servitização*, no qual as empresas não possuem como foco a venda/entrega de um produto, mas sim o atendimento da necessidade do cliente por meio da disponibilização de um serviço (CHRISTOPHER; RYALS, 2014).

Para uma cadeia se tornar responsiva e, portanto, ser um fator de competitividade, é necessário haver o alinhamento de seus objetivos a um plano estratégico, com clara definição de prioridades, parceiros e focos, além da necessidade de haver integração entre todos os participantes da cadeia, com rápida troca de informações e conhecimentos, seja mediante tecnologias ou não (GUNASEKARAN; LAI; EDWIN CHENG, 2008)

No cenário competitivo enfrentado, é preciso focar no desenvolvimento de soluções para a redução de custo e/ou o aumento de flexibilidade para a criação de diferenciação o que, conseqüentemente, aumentará a percepção, por parte dos consumidores, da criação de valor. Dessa forma, é possível destacar a importância de o gestor da área de Logística manter o foco no cliente para estabelecer estratégias que aumentem a vantagem competitiva da empresa.

2.3 Percepção

2.3.1 Conceito de percepção

É válido ressaltar que a presente pesquisa não tem por escopo entender a *opinião* dos agentes estudados, mas sim sua *percepção*, portanto, faz-se necessário conceituar e diferenciar tais conceitos. Enquanto a opinião consiste em um “ponto de vista ou posição tomada sobre assunto em particular, ideia ou hipótese sem fundamento; aquilo que se presume sem certeza” (MICHAELIS, 2015, n.p), a “percepção corresponde à capacidade de distinguir, por meio dos sentidos ou da mente; qualquer sensação física manifestada através da experiência” (MICHAELIS, 2015, n.p). Dessa forma, com base no objetivo do estudo em questão, faz-se necessário aprofundar o referencial acerca do tema *percepção*, expandindo sua conceituação e suas interpretações.

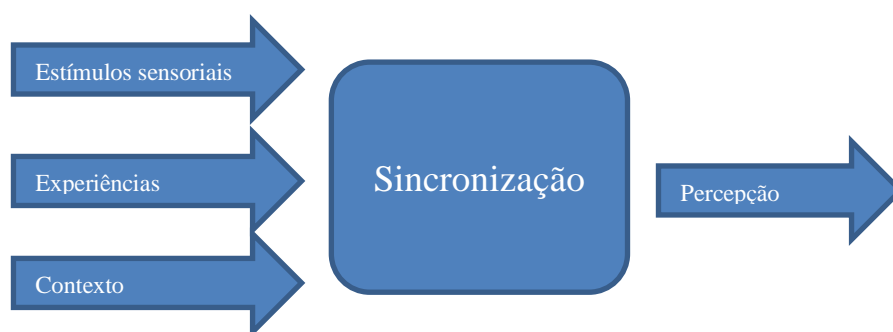
Para Ribeiro (2014), a percepção é o resultado da interação entre três fatores: 1. experiência do indivíduo; 2. características físicas da cena percebida (estímulos captados pelos sentidos); e 3. contexto do fato. Embora não seja possível separar os três conceitos apontados como formadores da percepção, há a possibilidade de um fator ter maior influência que os outros dois em cada situação.

De forma mais simplista, Urdapilleta e Dacremont (2006) apontam que os conceitos de *percepção* e *sensação* são muito próximos, basicamente correspondendo à forma que os sentidos interpretam e respondem aos objetos. Gibson (1950) discordava dessa visão, apresentando a sensação como um impulso mais primitivo, comparado a uma “matéria-prima”, enquanto a percepção é comparada a um “produto manufaturado final”. Para ele, a sensação consiste no resultado captado pelos sentidos: cores, gostos, toques, cheiros etc., sendo a percepção o resultado da interpretação desses estímulos/dessas sensações e o que de fato conceituará a experiência do indivíduo. Por exemplo, a sensação de calor ou o cheiro de fumaça não são significativos como fatores isolados, porém, caso sejam combinados em uma percepção, promoverão a experiência do entendimento de um possível incêndio.

De forma complementar, Bajcsy et al. (2017) analisam o ponto de vista de Gibson (1950), destacando seu especial interesse na ligação entre estímulo e percepção e dando suporte à ideia de que a percepção é resultado da combinação entre o contexto vivenciado pelo indivíduo e como ele interage com essa situação.

Considerando os estímulos sensoriais, o contexto e as experiências como *inputs*, a *sincronização* (figura 9) corresponde ao instante em que a percepção (considerada um *output*) se torna impactante, significativa e personalizada ao indivíduo. Em outras palavras, a sincronização corresponde ao instante exato da consciência da percepção, ou seja, ao momento exato de cruzamento entre os estímulos e a recordação da experiência atrelada ao fato percebido (RIBEIRO, 2014).

Figura 9 – Processo de sincronização



Fonte: Elaborado pelo autor (2019), baseado em Ribeiro (2014)

Em geral, é possível perceber que os conceitos convergem na relação entre a percepção e os estímulos captados por meio dos sentidos (visão, olfato, paladar, tato e audição), mas que demonstram divergir quanto à necessidade de existência de uma experiência prévia que possa dar suporte à interpretação dos fatos vivenciados.

2.3.2 Percepção ativa versus percepção passiva

Para Gregory (1972), as teorias da percepção podem ser divididas em *ativas* e *passivas*:

Teorias passivas: Consideram que a percepção é baseada em pequenas fotos da realidade, pelas quais os olhos e o cérebro captam a realidade da forma como ela é, não havendo distorções de interpretação. Nesta abordagem, o indivíduo é um espectador que constantemente registra percepções do mundo sem ação efetiva que manipule a percepção.

Teorias ativas: Consideram que a percepção é construída a partir de complexas interações no cérebro, promovendo o cruzamento entre o que é captado por meio dos sentidos e as memórias já registradas na mente, portanto, nesta abordagem, o indivíduo possui papel ativo na construção da percepção.

Adicionalmente, a essência da percepção ativa é o estabelecimento de um objetivo baseado em uma crença ou em uma experiência registrada no passado e o agir para alcançá-lo. (BAJCSY; ALOIMONOS; TSOTSOS, 2017).

Na abordagem ativa, basicamente a percepção é vista no presente, por meio de experiências obtidas no passado para tentar prever o que ocorrerá no futuro. Além disso, as percepções diárias não são somente registros visuais da rotina, mas também são construções da imaginação do indivíduo (GREGORY, 1972).

Dessa forma, para Ribeiro (2014), dois agentes terão percepções diferentes a respeito de um mesmo fato por terem experienciado situações desiguais. Além disso, os fatos experienciados pelos indivíduos no presente afetarão sua percepção no futuro. De forma objetiva, o processo de percepção não ocorre somente ao processar os estímulos captados pelos sentidos, mas também por meio de seu cruzamento com conhecimentos e experiências prévias (BAJCSY; ALOIMONOS; TSOTSOS, 2017).

Para Gregory (1972), a visão ativa da percepção é a mais efetiva, apresentando como argumento o fato de que as percepções são elaboradas em certos momentos, mesmo sem a existência de estímulos sensoriais. Nesse caso, o autor em questão indica que a base para a criação da percepção são as memórias do indivíduo. Dessa forma, ele contrapõe as teorias passivas, baseadas em *input* (estímulo) e *output* (percepção), demonstrando que a experiência do agente é fundamental para o esquema.

Considerando as teorias expostas, é necessário identificar se os agentes pesquisados têm algum tipo de experiência relacionada ao assunto, do contrário, sua percepção não estará estruturada. O fato de não haver estímulo passado ou memórias que possam dar suporte à explicação de uma percepção poderá demonstrar uma opinião e não uma percepção de fato a respeito do problema de pesquisa.

2.3.3 Interpretação versus realidade

Tendo a abordagem de percepção ativa como base e considerando que experiências únicas promovem diferentes percepções a respeito de um mesmo evento, é válido discorrer sobre o quanto a interpretação de cada indivíduo está aderente à realidade que ele vivencia, sendo, portanto, necessário entender se sua percepção pode não refletir um fato ou até mesmo estar enviesada por algum motivo.

A corrente da percepção ativa pelo indivíduo assume que ele é um captador de informações por meio dos sentidos. Tais informações serão cruzadas com experiências

anteriores (memórias), sendo a percepção uma inferência a partir do que foi captado e de sua experiência prévia; assim, a percepção diz respeito a uma interpretação da realidade e não necessariamente à realidade em si (LOPES; ABIB, 2002). As percepções são, na verdade, ficções baseadas em experiências passadas e em momentos vivenciados antes do registro da percepção, sendo eles selecionados mediante estímulos obtidos por meio dos sentidos (GREGORY, 1972). Nesse sentido, Skinner (2003) deixa clara a necessidade de separação da interpretação da realidade versus a realidade em si:

[...] Nossa “percepção” do mundo — nosso “conhecimento” do mundo — é o nosso comportamento em relação ao mundo. Não deve ser confundido com o mundo propriamente dito ou com outro comportamento em relação ao mundo ou com o comportamento de outros em relação ao mundo. (SKINNER, 2003, p. 154)

2.3.4 Condicionamentos ou outros aspectos que afetam a percepção

Com o decorrer da vida e com a obtenção de novas experiências pelo indivíduo, a aquisição incondicional de estímulos, experiências e percepções é prejudicada, fazendo com que os estímulos futuramente absorvidos sejam condicionados a "perceber" o que naturalmente o indivíduo está acostumado/condicionado a perceber. Como exemplo, a visualização de uma pintura nunca antes vista pode remeter a experiências passadas e criar uma percepção atrelada a emoções já vivenciadas. Portanto, com o passar do tempo, a percepção torna-se cada vez mais condicionada. Esse comportamento é denominado *comportamento perceptivo respondente*, no qual a percepção é condicionada a interpretar os estímulos da mesma forma sempre (LOPES; ABIB, 2002).

Diante desse condicionamento, as pessoas tendem a ver o mundo conforme a sua própria história, causando inclusive certa previsibilidade em suas respostas aos estímulos. Por exemplo, caso figuras geométricas como círculos e quadrados parcialmente completos sejam apresentadas a uma pessoa, ela tenderá a visualizá-las de forma completa, dadas as inúmeras vezes em que de fato já as visualizou de maneira plena, demonstrando, assim, o quão condicionada sua resposta a estímulos pode ser (SKINNER, 2003). Trazendo essa questão para a realidade da pesquisa, pode-se notar que as experiências passadas influenciam/condicionam o indivíduo a identificar ou não criação de valor, sendo esse um importante fator a ser observado no público analisado.

Outra forma condicionante são os *comportamentos reforçadores* ou *perceptivos operantes*. Tais comportamentos correspondem a crenças ou estados de espírito de um indivíduo que afetam sua percepção (LOPES; ABIB, 2002). Como exemplo, pode-se afirmar que a simples crença de que uma empresa ou uma área seja *benchmark* em criação de valor para seus clientes poderá influenciar o indivíduo a visualizar atitudes/ações de criação de valor sem que de fato haja essa criação, ou seja, uma crença prévia influencia a percepção e gera pré-julgamento.

Além dos dois comportamentos condicionadores apresentados, nota-se também a existência do *senso comum* como outro fator importante que pode afetar a percepção de um indivíduo. O senso comum é uma forma de transmissão de experiências que afeta nossas percepções, sendo uma das razões para existirem percepções similares a respeito de uma mesma situação. Por exemplo, os aspectos coletivamente disseminados que afetam a percepção atual dos indivíduos a respeito do que é o perigoso ou seguro, como mexer em um fio desencapado, correspondem a experiências disseminadas entre indivíduos que já passaram por tal situação (RIBEIRO, 2014).

Deve-se, portanto, considerar não só a experiência como fator relevante para o escopo da presente pesquisa, mas também a possível existência de comportamentos respondentes, reforçadores ou de sentidos comuns que condicionem a percepção dos agentes pesquisados. Essa questão será amplamente discutida no tópico a seguir, destinado ao método de pesquisa.

3 MÉTODO

3.1 Definição e planejamento

Considerando-se que este estudo é baseado na percepção dos principais *stakeholders* da empresa, fez-se necessária a adoção da abordagem do *estudo qualitativo* que, para Creswell (2007), corresponde ao método utilizado para o investigador captar as experiências reais dos participantes e suas percepções, além de obter conclusões de forma interpretativa em relação aos dados. Além disso, o foco do trabalho é limitado aos gerentes das áreas comerciais e de suporte de uma multinacional do segmento de cafés porcionados, restringindo a fonte de coleta à sete pessoas e inviabilizando, assim, a abordagem quantitativa.

Para Gerhardt e Silveira (2009), as pesquisas podem ser divididas em três tipos, de acordo com seu objetivo: exploratórias, descritivas e explicativas. Tendo em vista o cenário em que desenvolve, este estudo é classificado como exploratório, pois se baseia na descoberta e na

compreensão da percepção de um público previamente estabelecido; além disso, tem por objetivo reunir mais conhecimento sobre o tema *valor* e sua percepção entre clientes internos de um segmento específico.

A pesquisa exploratória visa transmitir maior familiaridade a respeito de contextos bastante específicos, de forma a torná-los mais explícitos. Em geral, esse tipo de pesquisa resulta em *estudos de caso* ou em *pesquisas bibliográficas* (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Trata-se de uma pesquisa que compreende a percepção de um público-alvo no momento da coleta de dados, não havendo por escopo a intenção de entendimento do histórico ou da percepção futura a respeito do tema, sendo assim classificada como uma pesquisa de *corte transversal*.

Yin (2014) determina que o entendimento das ferramentas necessárias para o esclarecimento da pergunta de pesquisa é o norteador para a identificação da necessidade de aplicação de um estudo de caso, que é indicado quando há o objetivo de explicar circunstâncias específicas e escopos bem delimitados. Como vantagem, o estudo de caso possibilita o foco do pesquisador no entendimento do comportamento de indivíduos e grupos, de circunstâncias etc. Para Stuart et al. (2002) existem cinco passos principais para a boa condução de uma pesquisa nesse formato: 1. definição da questão de pesquisa; 2. desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa; 3. coleta de dados; 4. análise dos dados; e 5. disseminação dos dados. Para esses autores, apesar de existirem diversos métodos úteis para entender e comparar resultados no mesmo contexto, o estudo de caso é um método que permite ao pesquisador observar e entender contextos específicos e particulares, muitas vezes não replicáveis.

Assim, considerando o escopo delimitado da pesquisa (empresa multinacional líder no segmento de cafés encapsulados) e a necessidade de entendimento do contexto e de uma percepção bem definida (*stakeholders* com interação junto à área de Logística), a abordagem que melhor se adequa ao dilema desta pesquisa é a do estudo de caso.

3.2 Delimitação da pesquisa

A empresa foco deste estudo corresponde à divisão de cafés encapsulados de uma multinacional presente no segmento alimentício com relevante participação no *market share* mundial desse segmento. Essa divisão existe há 34 anos de forma global e atua no Brasil há 14 anos. A companhia, diferentemente de seus concorrentes, não posiciona seus produtos no

supermercado, estabelecendo quatro canais de atendimento ao consumidor, sendo eles: internet/telefone, *boutiques*, canal B2B e *trade*.

A empresa foco de estudo é reconhecida por posicionar-se como uma marca premium de cafés selecionados oferecendo produtos com qualidade superior e diferenciação em relação aos demais concorrentes do segmento. Apesar de pertencer à cadeia de cafés, o posicionamento da empresa a torna compradora de grãos raros e com pouca disponibilidade em volume, tornando-a pouco representativa na cadeia de fornecimento de cafés como um todo.

O canal de atendimento via internet e telefone possui relevante participação nas vendas da empresa focal, priorizando o atendimento de consumidores estabelecidos da marca e o atendimento de regiões nas quais não há a presença de *boutiques*. As *boutiques*, por sua vez, correspondem a lojas da própria empresa focal localizadas principalmente em *shoppings centers*, com destaque para a compra por impulso realizada por consumidores que não tiveram contato com a marca antes.

A área comercial B2B (*business to business*) da empresa focal é subdividida nos canais HORECA (hotéis, restaurantes e cafeterias), *Office* (consumidores de cafés em escritórios corporativos) e *Agents* (distribuidores responsáveis pela comercialização e distribuição dos produtos da marca em regiões específicas do País). O atendimento dos canais HORECA e *Agents* possui intermediários; já no canal *Office*, a empresa focal possui contato direto com os consumidores. O canal *trade*, por sua vez, é responsável pelo abastecimento de grandes lojas de departamento, possuindo como foco a distribuição de máquinas e acessórios para a expansão do mercado consumidor de cafés.

A área de Logística possui atualmente três centros de distribuição (CDs) localizados nas regiões Sudeste e Sul, estando seu principal CD situado no estado de São Paulo. A área de Logística e o posicionamento dos CDs refletem a diretriz da companhia de atendimento ao consumidor no menor tempo possível. Devido a essa estratégia, são oferecidas aos consumidores entregas ágeis de forma padrão (24h para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro) e, em determinadas regiões, entregas no mesmo dia, as chamadas *same day deliveries*.

O propósito desta pesquisa envolve todos os setores da companhia, representados neste trabalho por sete de seus principais gerentes, considerando-se ao menos um representante de cada área que possui interface com Logística e Distribuição, quais sejam: a. Comercial (B2B e B2C); b. Finanças; c. Atendimento ao consumidor; d. Gerenciamento da Qualidade, e. Planejamento Estratégico e f. *Supply Chain*. Com o objetivo de comparar as percepções de cada líder, os representantes das áreas foram entrevistados no período de novembro a dezembro de

2019. Esses profissionais são pessoas de classe média alta, com idade entre 35 e 52 anos e compõem a média e a alta gerência da empresa, necessariamente possuindo algum tipo de integração com a área de Logística (cliente e/ou fornecedor); todos são pós-graduados, com no mínimo nove anos de atuação em suas respectivas áreas e dois anos dentro da companhia. O perfil completo dos entrevistados é apresentado no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo de atuação na respectiva área	Atuação dentro da empresa estudada
Gerente <i>Supply Chain</i>	48 anos	Graduação em Economia MBA Gestão de Empresas	27 anos	7 anos e 2 meses
Gerente Área Técnica e Qualidade	39 anos	Graduação em Engenharia de Produção MBA Gestão Empresarial	20 anos	2 anos e 4 meses
Gerente Comercial B2C	46 anos	Graduação em Economia MBA Finanças	2 anos e 5 meses	13 anos e 5 meses
Gerente Planejamento Estratégico	38 anos	Graduação em Farmácia Mestrado e Doutorado em Medicina	9 anos	2 anos e 9 meses
Gerente Atendimento ao consumidor	52 anos	Graduação em Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas Especialização em Gestão Empresarial	32 anos	5 anos e 8 meses
Gerente Finanças	35 anos	Graduação em Administração de Empresas Especialização em Finanças	16 anos	14 anos e 7 meses
Gerente Comercial B2B	48 anos	Graduação em Gestão de Marketing Especialização em Gestão de Marketing	21 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.3 Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, foi adotada a técnica da *entrevista*. Essa escolha foi norteada por uma característica envolvida no contexto desta pesquisa: a necessidade de coleta da percepção dos participantes acerca do tema *valor na Logística*.

A técnica de entrevista adotada foi a semiestruturada, conforme demonstrado no quadro 2, ou seja, foram realizadas perguntas previamente estipuladas, baseadas no referencial teórico estabelecido, porém, houve liberdade para que o entrevistador pudesse desenvolver o tema na direção identificada como adequada. Assim, a entrevista semiestruturada foi escolhida por apresentar a vantagem de maior flexibilidade para identificação, interpretação e compreensão das percepções dos entrevistados (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Outra vantagem da técnica de entrevista semiestruturada é a possibilidade de explorar amplamente a questão de acordo com o perfil de cada participante, sendo inclusive apontada como o formato de pesquisa mais amplamente utilizado em investigações qualitativas (LAKATOS; MARCONI, 2017). Todas as questões foram elaboradas com base nos pilares e

subtópicos de referencial teórico presentes nesta pesquisa: conceitos de criação de valor e vantagem competitiva e aspectos da percepção humana.

Devido ao interesse de coleta e à necessidade de realizar uma comparação posterior entre as percepções de cada participante, sem que houvesse influência do grupo, as entrevistas foram realizadas de forma presencial (exceto uma delas, obtida por chamada telefônica) e individual com sete colaboradores pertencentes à direção das seguintes áreas: Comercial (B2B e B2C), Finanças, *Supply Chain*, Planejamento Estratégico, Atendimento ao consumidor e Qualidade, conforme mostrado no quadro 3. Todas foram gravadas.

Nesse ínterim, foram realizados os seguintes passos para realização da coleta de dados:

1. Envio do convite para participar da pesquisa, mencionando data, horário, duração, objetivo e temática da entrevista;
2. Apresentação, logo no início da entrevista, do tema, do objetivo e da instituição vinculada ao estudo (FGV-EAESP);
3. Pedido de autorização para gravação da entrevista;
4. Início dos questionamentos baseados no roteiro previamente estabelecido;
5. Realização, logo após o término das entrevistas, da transcrição dos conteúdos em sua totalidade, respeitando de forma literal o que foi apresentado por cada entrevistado.

Quadro 2 – Matriz de perguntas x referencial teórico x análise de resultados

Matriz de perguntas x referencial teórico x análise de resultados				
#	Pergunta	Objetivo da pergunta	Referencial teórico	Tópico de análise dos resultados
1	O que é criação de valor para você?	Identificar se o conceito de <i>criação de valor</i> dos entrevistados está alinhado ou não ao conceito teórico apresentado por Brandenburger e Stuart (1996)	- Bradenburger e Stuart (1996) - Brito e Brito (2012a) - Tescari e Brito (2016)	Percepção sobre o conceito de criação de valor
2	Como você acredita que o seu cliente percebe a criação de valor? O que na sua opinião é valor para ele?			A percepção de criação de valor no contexto da empresa focal
3	Como a área de Logística pode contribuir para o processo de criação de valor?	Identificar as diferentes expectativas internas dos responsáveis pelos canais de venda em relação aos processos logísticos e os meios de ampliação de percepção de valor por meio deles obtidos	- Chopra e Meindl (2016) - Kähkönen e Lintukangas (2018)	Expectativa em relação à participação dos processos logísticos na estratégia de criação de valor
4	Você já teve alguma experiência em que o setor de logística promoveu criação de valor? Se sim, compartilhe.	Identificar possíveis experiências positivas/negativas que possam influenciar a percepção do entrevistado	- Bajcsy, Aloimonos; Tsotsos (2017) - Bradenburger e Stuart (1996) - Brito e Brito (2012a) - Ribeiro (2014) - Tescari e Brito (2016)	Condicionamentos que afetam a percepção de criação de valor
5	Você já teve alguma experiência em que o setor de logística promoveu destruição de valor? Se sim, compartilhe.			
6	Qual <i>output</i> da área de Logística você julga ser mais relevante para o consumidor do seu segmento, experiência diferenciada na entrega/nível de serviço o ou menor custo de distribuição?	Verificar qual dentre os fatores de criação de valor de Brandenburger e Stuart (1996) (redução do custo de oportunidade e aumento da disposição para pagar por um produto/serviço promove maior percepção de criação de vantagem competitiva por meio de processos logísticos para a empresa.	- Dapiran e Kam (2017) - Lepak; Smith; Taylor (2007)	Relevância dos fatores de criação de valor na percepção dos clientes internos Estratégia de criação de valor dos concorrentes da empresa focal
7	Quais métricas internas da empresa em sua opinião demonstram criação de valor pela área de Logística?		- Bradenburger e Stuart (1996) - Lambert e Burduglu(2000)	
8	Entre os concorrentes atuais da empresa, como você vê a prestação de serviço de distribuição, focada em custo ou experiência diferenciada na entrega? Qual sua opinião em relação à estratégia por eles tomada?		- Brito e Brito (2012a) - Brito e Brito (2012b) - Malek <i>et al.</i> (2015) - Sigalas (2015) - Silva e Braga (2018)	
9	Do ponto de vista de distribuição de produtos, desconsiderando fatores como custo e experiência diferenciada na entrega dos produtos, você vê algum outro fator que promova criação de valor ou diferenciação em relação aos concorrentes?	Identificar se existem outros fatores, fora os apresentados por Bradenburger e Stuart (1996), que proporcionam maior percepção de criação de valor pela área de Logística	- Brito e Brito (2012a) - Brito e Brito (2012b) - Malek et al. (2015)	Outros fatores que afetam a percepção de criação de valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Quadro 3 – Formato e duração das entrevistas

Entrevistado	Tempo de entrevista	Formato de entrevista
Gerente <i>Supply Chain</i>	40 min e 35 s	Presencial
Gerente Área Técnica e Qualidade	47 min e 41 s	Presencial
Gerente Comercial B2C	30 min e 26 s	Chamada telefônica
Gerente Planejamento Estratégico	36 min e 41 s	Presencial
Gerente Atendimento ao consumidor	29 min e 29 s	Presencial
Gerente Finanças	22 min e 22 s	Presencial
Gerente Comercial B2B	43 min 12 s	Presencial

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4 Análise dos dados

Para Stuart et al. (2002), o processo de análise dos dados qualitativos representa uma fase extremamente desafiadora para o pesquisador, na qual se deve organizar o caos de informações, de forma a obter conclusões significativas. Esses autores apontam a falta de habilidade em extrair padrões significantes e a dificuldade em simplificar as informações obtidas como fraquezas e equívocos na análise de dados em estudos de caso. Considerando-se essas armadilhas, foram adotados os passos indicados por Creswell (2007) para análise dos dados coletados:

1. Organização e preparação dos dados para análise: classificação dos dados de acordo com a fonte da informação;
2. Interpretação dos dados: identificação das ideias gerais, do nível de profundidade e da credibilidade das informações obtidas;
3. Realização da codificação dos dados: reunir as diversas informações em grupos que possam expressar um significado;
4. Realização de uma descrição do cenário por meio da codificação dos dados: detalhamento por meio dos dados das pessoas e dos locais e dos contextos da situação analisada;
5. Planejamento de como deverão ser representados os resultados da análise: desenvolvimento do método de narrativa dos resultados da análise, podendo ser utilizados esquemas, diagramas, linhas do tempo etc.

6. Extração do significado dos dados: identificação do conhecimento essencial de cada grupo estruturado de ideias, bem como das lições aprendidas com a análise e possíveis novas questões a serem compreendidas.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O objetivo primário desta pesquisa busca compreender se os fatores de criação de valor propostos por Brandenburger e Stuart (1996) — custo de oportunidade e disposição para pagar por um produto/serviço — possuem impacto na percepção de criação de vantagem competitiva por parte dos clientes internos da área de Logística da empresa focal. A partir desse objetivo, foram derivados os objetivos secundários de pesquisa expostos anteriormente:

- Analisar as diferentes expectativas internas dos responsáveis pelos canais de venda em relação aos processos logísticos e os meios de ampliação de percepção de valor obtidos mediante tais processos;
- Verificar os fatores de criação de valor de Brandenburger e Stuart (*redução do custo de oportunidade e aumento da disposição para pagar por um produto/serviço*) que promovem aos líderes da empresa estudada uma maior percepção de criação de vantagem competitiva por meio de processos logísticos;
- Compreender se os fatores de valor são os únicos fatores relevantes para uma melhor percepção de criação de vantagem competitiva aos *stakeholders* internos a respeito dos processos logísticos estudados.

Após a realização das entrevistas, a análise foi estruturada em tópicos de resposta, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, de forma a facilitar o entendimento dos resultados. Ao término deste tópico, será apresentado no quadro 10 um resumo de todas as respostas obtidas.

Vale ressaltar que, visando a manutenção do anonimato dos participantes, da empresa em estudo e de todas as outras citadas durante as entrevistas, nomes verdadeiros foram omitidos ou alterados, recebendo a empresa focal o nome fictício de Empresa Foco.

4.1 Percepção sobre o conceito de criação de valor

Tendo em vista a interpretação individual sobre o conceito de valor, pretendeu-se por meio das questões 1 e 2 identificar o que os líderes das áreas consideram como criação de valor para comparar tais percepções ao conceito teórico do tema. Como resultado, todos os entrevistados apresentaram ao menos um dos fatores propostos por Brandenburger e Stuart (1996) na explicação do conceito de criação de valor (custo de oportunidade e disposição do cliente para pagar por um produto/serviço), porém há uma nítida concentração na concepção de que a criação de valor é proporcionada por meio do aumento da disposição do consumidor para pagar pelo produto/serviço.

Na coleta de dados, seis dos sete entrevistados mencionaram somente a oferta de produtos e serviços diferenciados em relação aos concorrentes como um fator de criação de valor. Apenas um dos entrevistados mencionou o fator *custo* como sendo relevante e, ainda assim, em conjunto com o fator de diferenciação.

Para o gerente de *Supply Chain*, a criação de valor está relacionada ao estabelecimento de um diferencial, demonstrando a importância de surpreender positivamente o consumidor com algo que ele não esperava, gerando maior valorização para o produto/serviço entregue, ou seja, aumentando sua disposição em pagar pelo produto/serviço. Ainda segundo ele, a criação de valor atual é mais dinâmica, pois, devido à concorrência, diariamente há a oportunidade de criar diferenciação e de surpreender o cliente ou até de aprender com as práticas de empresas de outros segmentos:

[...] Você pode surpreender ou atender bem as expectativas do cliente e para você entregar o valor hoje em dia — acho muito louco e legal dos nossos tempos — não existe mais o padrão de valor estável, não tem mais nada *flat* no padrão de valor. Todos os dias, analisando — se você quiser — todos os dias, você pode se inspirar num valor diferente criado por um segmento de indústrias diferente do seu (informação verbal)¹.

O gerente da área de Atendimento ao consumidor possui percepção similar, contribuindo com a inclusão da percepção como fator relevante para a identificação de criação de valor. Para ele, a criação de valor está relacionada à percepção do consumidor de uma experiência diferenciada com o produto/serviço e também aos benefícios de consumi-los.

Para o gerente da área de Planejamento Estratégico, além de dinâmica, essa percepção

¹ Trecho da entrevista realizada com o gerente de *Supply Chain* da Empresa Foco.

de criação de valor pode não ser verbalizada pelo consumidor, sendo responsabilidade da empresa entender seu cliente e prover produtos/serviços que ele ainda desconhece ou que serão valorizados por ele no futuro.

O gestor da área de Qualidade, por sua vez, contribuiu com a visão de que o que é valorizado pelas pessoas não é estático: a percepção de criação de valor do consumidor tem influências externas que as empresas devem identificar para poder se adaptar à realidade e oferecer produtos/serviços com criação de valor real ao consumidor. Segundo ele:

[...] Eu entendo que a percepção/perspectiva na geração que está mudou. Isso é bom, extremamente positivo e, enfim, as empresas, talvez elas não estavam ou não estão adaptadas a essa nossa nova demanda (exigência do consumidor); isso tem exigido muito das empresas (informação verbal)².

O gerente da área Comercial B2B adicionou à discussão o fato de que o valor está além do produto ou serviço, sendo inserido em um contexto ou em uma emoção que a pessoa sente ao se tornar consumidora dos produtos de determinadas marcas, isto é, tendo a impressão de ser cuidada e diferenciada por consumir aqueles produtos. Mais uma vez, o aspecto de *surpreender* é apresentado, ou seja, entregar além do que normalmente já é oferecido, despertando no consumidor a disposição para pagar mais pelo produto ou serviço.

O fator *custo* foi apresentado pelo gestor da área Comercial B2C em conjunto com a disposição para a remuneração pelo produto/serviço como sendo relevante para que haja percepção de criação de valor. Ao explicar sua visão de criação de valor, o entrevistado realizou um paralelo com o conceito de *lucro econômico* para evidenciar ambos os fatores:

[...] Vou seguir a definição mais clássica de definição de valor: [...] é quando uma empresa ou uma entidade, ela faz uso dos recursos que ela tem; é para adicionar, seja para os acionistas, no caso da minha empresa, seja para os beneficiários de uma entidade não lucrativa, para adicionar um valor àquele que foi investido[...]. Eu te dou um exemplo bem simples e matemático: a gente faz um investimento para colocar a Empresa Foco³ no ar e a Empresa Foco devolve para nós mais do que aquilo que foi investido. Isso é a definição mais clássica de criação de valor. Claro que a gente pode [...] estender esse conceito mais básico, mais simplista, puramente financeiro para [...] coisas mais abrangentes, por exemplo, em trazer valor para a sociedade. Então hoje está muito, muito em voga, isso é muito importante: não basta a empresa criar valor para ela mesma, mas sim compartilhar esse valor e criar valor para a sociedade. É daí que vem todos os programas de sustentabilidade de [...] compartilhar o valor dentro da cadeia, e de refletir essa criação de valor também no meio ambiente e assim por diante. [...] na verdade, o conceito de

² Trecho da entrevista realizada com o gestor da área de Qualidade da Empresa Foco.

³ Nome fictício criado para proteger o anonimato da empresa.

lucro econômico é exatamente o mesmo de criação de valor (informação verbal⁴).

O quadro 4 apresenta algumas citações dos entrevistados que podem ser consideradas representativas sobre o tema:

Quadro 4 – Citações representativas sobre a percepção de criação de valor

Categoria	Entrevistado	Evidência
Aumento da disposição para pagar	Gerente de <i>Supply Chain</i>	“[...] para mim, se eu posso resumir, ou você criando algo não esperado, surpreendente para o consumidor, ou atendendo bem o melhor daquilo que você promete, algum requisito que você oferece.”
	Gerente de Atendimento ao consumidor	“[...] aquilo que o cliente percebe como algo que vai agregar; aquele produto ou serviço que ele está comprando, aquilo tem um valor, aí eu não falo de valor monetário. [...] eu até entendo que o valor monetário, dependendo do serviço e da transação que você faz, ele é um fator de decisão, mas ele não é o único, é o que agrega realmente de benefício daquilo que o cliente pode guardar daquela experiência que ele teve com um produto ou um serviço.”
	Gerente da área de Planejamento Estratégico	“[...] mas existe um valor não verbalizado pelo consumidor que vai muito de encontro com isso que eu falei que o espírito do tempo é; são aquelas tendências que o consumidor ainda não sabe explicar exatamente para a empresa o que ele precisa, o que espera, mas quando surge essa solução ele fala: ‘Poxa como é que eu vivi sem isso?’.”
	Gerente da área Comercial B2B	“[...] porque você é bem tratado a todo momento, você é surpreendido a todo momento, aquilo me agarra de uma forma que ele me torna leal, gosto muito de estar participando e não tenho problema em pagar mais para ter aquilo.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.2 A percepção de criação de valor no contexto da Empresa Foco

Neste momento, será realizada uma comparação entre o conceito praticado pelos gestores e o conceito teórico de *criação de valor*, tendo como cerne o contexto vivenciado na

⁴ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área Comercial B2C da Empresa Foco.

Empresa Foco. Os gestores concentraram suas respostas em apenas um dos fatores de criação de valor: a disposição do cliente para pagar pelos produtos, que foi considerada, assim, o fator principal. Nas respostas obtidas, novamente, seis dos sete entrevistados apresentaram somente esse fator como determinante para que haja criação de valor. Apenas um dos entrevistados citou o fator custo, aliado à disposição para remuneração, como fator relevante. No entanto, apesar do consenso no entendimento da importância de aumentar a disposição do consumidor para pagar pelos produtos no processo de criação de valor, foram apresentados diferentes exemplos de como proceder com esse aumento.

O gestor de *Supply Chain* demonstrou a importância de conhecer o consumidor de forma individual e de tratá-lo de forma customizada, isto é, de surpreendê-lo de uma maneira particular. Para o entrevistado, o cliente deve sentir-se especial, conhecido e com suas necessidades específicas atendidas. Analisando os consumidores da Empresa Foco, esse gestor entende que somente há percepção de criação de valor caso haja diferenciação, apontando como exemplo a oferta de customização de produtos/serviços como estratégia tomada pelas empresas. Segundo ele: “[...] (o que o) cliente enxerga como valor pode diferenciar. Normalmente nas empresas é a história da personalização; cada vez mais as empresas procuram o personalizado”.

Os gestores das áreas Financeira, Qualidade e Comercial B2C concordam com essa interpretação e, ao mesmo tempo, afirmam que essa diferenciação atualmente é obtida pela Empresa Foco por meio da oferta de serviços sustentáveis e ágeis, da auditoria de fornecedores, da qualidade reconhecida de seus produtos e do forte posicionamento da marca como referência no tema.

O gestor da área de Planejamento Estratégico acrescentou que, de forma básica, a qualidade do café é interpretada como um valor pelo consumidor, mas que, no caso da Empresa Foco, há um outro fator de diferenciação: o tratamento do consumidor de forma individual, fazendo-o sentir-se como consumidor de um produto inovador, com uma forte marca e serviços de entrega ágeis.

[...] O consumidor da Empresa Foco surfa numa onda de “gourmetização” do café, então acho que o valor é um pouco diferente. Eu acho que o valor para ele é se sentir reconhecido, se sentir valorizado. O valor para ele é entender que surgiu um produto inovador, uma forma inovadora [...] de tomar café e ele tem acesso a isso dentro de nossas *boutiques*. Então o reconhecimento, para mim, parece uma palavra muito forte. Para o nosso consumidor, eu acho que o produto de qualidade é um valor *ok*, um serviço de entrega de qualidade em 24 horas, um pós-venda de qualidade em uma máquina que estragou. (Esclarecimento de) qualquer dúvida é um valor para ele, mas acho que tudo isso se resume a uma questão do ecossistema de negócio: ele se sente

reconhecido e eu acho que orgulhoso de poder ter acesso a isso (informação verbal)⁵.

Para os gerentes das áreas de Atendimento ao consumidor e Planejamento Estratégico, especificamente no caso da Empresa Foco, a percepção de criação de valor não se limita à diferenciação, à qualidade dos produtos, às máquinas e aos acessórios, englobando, também, a experiência proporcionada pelo consumo do café. Como exemplo, os entrevistados afirmam que a Empresa Foco proporciona, por meio do consumo do café, uma experiência de estabelecimento de conexões, conversas e momentos de intimidade, sendo, portanto, vendido não somente um café encapsulado, mas também um contexto da experiência proporcionada por ele. De acordo com o gestor de Atendimento ao consumidor, a Empresa Foco se posiciona de forma a transmitir diferenciação com seus produtos e, por essa razão, eleva a disposição dos consumidores para pagar mais pelo produto adquirido. Em suas palavras: “[...] eu acho que sim, ele (o cliente) nos vê [...] de uma maneira diferenciada e, naturalmente, ele espera e ele paga para ter serviço diferenciado também”.

O gerente Comercial B2B apresentou, dentro de sua realidade, dois cenários distintos: o de atendimento direto aos consumidores e o de existência de um intermediário entre a Empresa Foco e o consumidor do café. Para esse entrevistado, nos canais de atendimento em que a Empresa Foco possui contato direto com o consumidor, a diferenciação é vista, de fato, como motivadora para o consumidor pagar mais pelos produtos, sendo, portanto, um fator de criação de valor; já para os canais em que há um intermediário, o fator custo torna-se mais relevante.

Para o gestor da área Comercial B2B, no atendimento do canal *Office*, a Qualidade é apresentada como valor percebido pelo cliente, sendo essa uma diferenciação em relação aos cafés tradicionais (torrado e moído). Nesse caso, apesar de estar incluída em um contexto B2B, a compra é realizada diretamente pelo consumidor do produto.

[...] No caso do *Office*, não é o mesmo apelo da *boutique*; ele quer ter um café de melhor qualidade, ele gosta do café da Empresa Foco e ele sabe que a empresa dele normalmente é aquele café de bule, aquele que a tia Maria faz com muito boa vontade e lotado de açúcar e com aquele gostão aguado, entendeu? Então dentro do *Office* eu acho que eles buscam muita qualidade (informação verbal)⁶.

⁵ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

⁶ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área Comercial B2B da Empresa Foco.

Ainda para o gerente comercial B2B, o canal HORECA é formado por estabelecimentos-clientes que utilizam os valores do produto para causar diferenciação, seja por meio da credibilidade fornecida pela presença da marca em seu estabelecimento, seja pela qualidade reconhecida do produto. Esses valores, segundo o entrevistado, demonstram que o hotel, restaurante ou cafeteria é diferenciado em relação aos demais.

Nesse cenário, o entrevistado apresenta o fator custo como relevante, principalmente em momentos de crise, nos quais o estabelecimento-cliente possui a necessidade de revisão de sua estratégia e de corte de custos para manutenção de sua margem de contribuição ou atratividade. Nesse caso, o fornecimento de produtos ou serviços com menor custo pode representar a manutenção da parceria, isto é, a disponibilidade dos produtos para comercialização no estabelecimento. Conforme o gerente comercial B2B: “[...] Eu acho que o ponto x é quando você entra num momento de crise como essa que a gente tem no Brasil, aí ele tem que começar a rever custos e aí entra o tema da sobrevivência... E aí é um pouco o valor que ele dá para as coisas”.

4.3 Expectativas em relação à participação dos processos logísticos na estratégia de criação de valor

A terceira questão aplicada na entrevista teve por objetivo identificar as expectativas dos *stakeholders* em relação à criação, ou não, de valor pela área de Logística, e identificar como essa área pode influenciar na percepção do consumidor em relação ao valor criado. Todos os gestores argumentaram que a área de Logística, de fato, promove criação de valor, tendo sido apresentados fatores ligados aos propostos por Brandenburger e Stuart (1996).

Todos os entrevistados apontaram a oferta de serviços diferenciados que aumentem a disposição do cliente para pagar pelo produto como um fator de contribuição da área de Logística para a estratégia de criação de valor. Essa diferenciação, segundo os entrevistados, ocorre por meio da execução de processos de distribuição mais ágeis e sustentáveis.

De forma complementar, somente dois dos sete entrevistados — os gerentes das áreas Comercial B2B e Qualidade — citaram a importância da execução de processos de distribuição com custo compatível ao mercado. É interessante notar que mesmo esses dois entrevistados mencionaram a necessidade de haver custos compatíveis e não necessariamente a execução de processos eficientes, consequentemente com menores custos, como fatores relevantes, sendo esses deixados em segundo plano.

Para os gestores das áreas de Atendimento ao consumidor e Comercial B2B, primeiramente os processos logísticos devem entregar o básico ao consumidor para que possam promover criação de valor, ou seja, o que foi prometido no momento da venda. Os posicionamentos que ilustram essa constatação estão presentes no quadro 5.

Evitar a frustração do consumidor é somente um passo inicial para a criação de valor. Para os gerentes das áreas de Qualidade, Finanças, Comercial B2C e B2B, a oferta de serviços que surpreendam o consumidor e que, ao mesmo tempo, não sejam ofertados pelos concorrentes promove maior percepção de valor. Nesse sentido, eles apontaram como exemplo a adoção de entregas sustentáveis, ágeis e facilmente rastreáveis pelos consumidores.

De forma adicional, o gerente da área Comercial B2B afirma que quando a área de Logística promove a execução de serviços com melhor qualidade, quando comparada aos concorrentes, também fomenta maior percepção de valor criado, visto que propicia diferenciação em relação ao mercado. Segundo ele:

[...] É lógico que a régua do mercado ajuda, porque se todo mundo não entregar no prazo e você no prazo você já está (criando valor), porque a régua está baixa; mas como a gente não tem um controle de execução do concorrente, (se) a gente surpreender o cliente baseado na nossa régua, que é alta, na pior das hipóteses, a minha concorrência entregando mal, eu tô [*sic*] esmagando minha concorrência... eu tô [*sic*] surpreendendo para minha base, para o meu *level* (informação verbal)⁷.

Para o gerente da área de *Supply Chain*, a área de Logística deve ser flexível a ponto de entender a estratégia de criação de valor para o cliente/consumidor e, a partir dessa estratégia, operacionalizar os serviços a serem oferecidos. Para esse entrevistado, a logística deve ser a executora da diferenciação e, dessa forma, contribuir para a estratégia de criação de valor da companhia. Ainda em sua visão, a Logística não poderá ser um obstáculo para as inovações, devendo, ao contrário, ser uma facilitadora, de modo que os processos em massa e a eficiência em escala não possam ser, no futuro, obstáculos para a estratégia de criação de valor. De acordo com o entrevistado:

[...] Cada vez mais uma logística de comunicação, uma logística que participa das discussões, uma logística que participa da criação de determinados serviços; o papel da logística ele é muito menos reativo, de responder a uma demanda [...] não levando barreiras para discussão, entendendo os valores e depois vendo como você calibra a sua operação, né? (informação verbal)⁸.

⁷ Trecho da entrevista realizada com o gerente da área Comercial B2B da Empresa Foco.

⁸ Trecho da entrevista realizada com o gerente da área de *Supply Chain* da Empresa Foco.

A visão de futuro da área de Logística, para o gestor de *Supply Chain* entrevistado, é de um setor que além de executar os serviços, seja um conhecedor e disseminador do que o consumidor, de fato, valoriza, sendo essa uma área integrada à *Marketing*. O gerente de Planejamento Estratégico concorda com essa visão e demonstra a importância de se manter atualizado quanto ao que, de fato, o consumidor valoriza. Tais visões estão destacadas no quadro 5.

Apenas dois dos sete entrevistados mencionaram o fator custo como relevante para a área de Logística no processo de criação de valor, sendo potencialmente obtido por meio da redução de falhas e de retrabalhos e da execução de processos eficientes. Nesse sentido, segundo o gerente de Planejamento Estratégico:

[...] Então ter centros de armazenagem cada vez mais automatizados, independentes e funcionando sem erros, ou essa questão de excelência em processos, eu acho que isso é uma questão de vantagem competitiva (informação verbal)⁹.

Fica claro que, no contexto da Empresa Foco, a oferta de serviços de entrega que influenciem na disposição do consumidor em pagar mais pelo produto é vista pelo time de Direção como o verdadeiro fator de criação de valor pela área de Logística; portanto, um possível foco dos projetos da área em um aumento de eficiência que não contemple essa dimensão não será percebido como fator de criação de vantagem competitiva.

Quadro 5 – Citações representativas quanto à expectativa de criação de valor pela área de Logística

Categoria	Entrevistado	Evidência
Criação de valor por meio do atendimento dos requisitos de entrega alinhados com o cliente	Gerente da área Comercial B2B	“[...] A logística [...] é o corpo do que a cabeça e a boca da vendedora falam, [...] se esse corpo não tá [sic] são, a boca é considerada mentirosa, então basicamente a execução é primorosa dentro do contexto onde [sic] a entrega é feita no prazo prometido.”
	Gerente da área de Atendimento ao consumidor	“[...] O serviço de logística é onde [sic] ele vai ter a entrega [...] é quando a gente efetivamente vai transformar aquela expectativa que ele tinha em realidade, porque no começo é tudo expectativa.”
Criação de valor por meio da oferta de	Gerente da área Comercial B2C	“[...] Eu acho que para mim é bem simples: entregando um diferencial para o cliente, entregando um serviço além que um concorrente ou

⁹ Trecho da entrevista realizada com o gerente da área de Planejamento Estratégico da Empresa Foco

serviços diferenciados		que uma outra empresa consegue entregar, então é aquela primeira, aquela coisa básica em garantir que o que o produto chegou na casa dele, no endereço dele, nas condições perfeitas, mas indo um pouco além disso, às vezes oferecendo a possibilidade de ele agendar ou, ou dando [...] aquele extra como a gente costuma chamar muito [...]. Então é um <i>tracking</i> bem feito, é o retorno rápido quando ele tem um problema e assim por diante [...]
Criação de valor por meio do compartilhamento de dados e de informações para outras áreas	Gerente da área de <i>Supply Chain</i>	“[...] os líderes, ou quem traz ou configura as propostas de valor, é um cara [<i>sic</i>] de <i>business</i> cada vez mais, cada vez menos é o cara operacional, cada vez mais é um cara de <i>business</i> , porque hoje é tão [...] sensível, é tão direta a ligação às vezes do cliente com aquilo que tá [<i>sic</i>] sendo feito, operacionalizado para ele, dentro, por exemplo, de um <i>warehouse</i> , e às vezes a gente elimina, tem coisas que dá para você fazer dentro de um <i>warehouse</i> , não entenda mal [...] Vou generalizar [...] para que você elimine o <i>marketing</i> , tô [<i>sic</i>] generalizando [...]”.
	Gerente da área de Planejamento Estratégico	“[...] Eu acho que a logística, ela se torna um organismo vivo ali dentro da empresa, é que assim [...] é reconhecer meu consumidor em todos os pontos de contato, em todos os canais onde [<i>sic</i>] ele está. Eu acho que não é só <i>last mile</i> , mas essa conexão com ele desde o momento que (ele) está prospectando a Empresa Foco [...]”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.4 Condicionamentos que afetam a percepção de criação de valor

A percepção é formada pela interação de três fatores: 1. os estímulos sensoriais recebidos; 2. o contexto do fato analisado; e 3. a experiência prévia do indivíduo (RIBEIRO, 2014). Essas experiências podem moldar condicionamentos à percepção, criando comportamentos reforçadores ou respondentes (LOPES; ABIB, 2002). Esses condicionadores representam riscos à pesquisa, pois retratam distorções da percepção, já que as pessoas tendem a ver o mundo conforme as suas próprias histórias, não necessariamente sendo elas reais (SKINNER, 2003).

Nesse sentido, todos os entrevistados possuem experiências positivas e negativas relacionadas ao tema de criação de valor pela área de Logística. Durante as entrevistas, eles apresentaram diversos exemplos de contribuição da área para as empresas, mas, é importante

ressaltar que não houve um tópico unânime, embora a oferta de diferentes serviços que promovam impacto direto na satisfação do consumidor e em sua disposição para pagar pelo produto/serviço tenha sido um fator comum citado por todos. Em nenhum dos exemplos trazidos pelos entrevistados a redução de custo foi apresentada como fator relevante de criação de valor.

Em todos os exemplos apresentados (quadro 6) há a percepção de criação de valor relacionada à oferta de serviços de entrega não praticada — ou praticada em um nível inferior — pelos concorrentes ou à implementação de projetos pela área de Logística que impactaram positivamente as receitas da companhia. Também é possível notar em todos os exemplos que a percepção de criação de valor está necessariamente ligada ao aumento da disposição dos clientes para pagar pelos produtos devido à atuação da área de Logística.

Nesse contexto, o gerente de *Supply Chain* apresentou a coleta, a retenção e a disseminação de informações obtidas pelos processos de distribuição para toda a empresa como exemplo de forma de criação de valor pelo departamento de Logística. Essa disseminação tem por propósito entender melhor o cliente a fim de surpreendê-lo, criando soluções diferenciadas que atendam suas demandas e que o façam se sentir bem cuidado pela empresa.

Os gerentes das áreas de Atendimento ao consumidor, Comercial B2C e Qualidade apresentaram exemplos de criação de valor pela área de Logística por meio da oferta de serviços de entrega não realizados em mesmo nível de qualidade pelos concorrentes. Esses entrevistados citaram os serviços de distribuição ofertados pela Empresa Foco que consideram ágeis e sustentáveis, apontando-os como uma diferenciação condizente com o posicionamento da marca.

Ainda no que concerne à diferenciação, tanto os gestores da área Comercial B2C quanto B2B apontaram a oferta de serviços de distribuição não realizados pelos concorrentes. O gerente Comercial B2B apresentou em seu exemplo a oferta de serviços de distribuição customizados e focados nas necessidades do cliente como um fator de criação de valor. Ele citou em seu *case* o serviço de logística de um operador logístico que, após diagnósticos, propôs uma solução de serviço de transporte focada totalmente na resolução do problema de seu cliente, em que um possível atraso seria recuperado por meio de um serviço diferenciado e customizado.

Já o gerente da área Comercial B2C apresentou em seu exemplo a oferta de um serviço agregado à venda de móveis de escritório que tornava uma empresa de mobiliário diferente dos demais concorrentes, tendo como fator de diferenciação o serviço de estudo, preparação e montagem de todos os móveis sem a intensa atuação do cliente. Esse gestor demonstrou que

poucas empresas do mesmo ramo ofertavam esses serviços, gerando, portanto, um diferencial em relação aos concorrentes.

Além da diferenciação, a oferta de serviços que promovem aumento de receita foi apontada como um fator de criação de valor pela área de Logística. Nesse sentido, o gerente de Planejamento Estratégico apontou os ganhos trazidos pela área de Logística devido ao aumento de receita por meio da disponibilidade de produtos a uma quantidade maior de consumidores.

[...] Um exemplo: [...] a gente lá na empresa de cosméticos [...] tinha um índice INA (Índice de Não Atendimento). O INA nosso era péssimo, problema de demanda, a empresa tinha ótima estratégia de datas comemorativas em presentes, muito forte... Então [...], um Dia das Mães, Dia dos Namorados poderia ser um estrondo para a empresa. Vender muito produto realmente tem um peso muito grande no fechamento do ano, mas às vezes a gente tinha muito INA [...] — o produto principal que a gente ia lançar naquele ciclo para o Dia dos Namorados faltou, houve um problema de demanda, houve um problema de *delivery* ou problema em um *warehouse* qualquer e que deixou [...] as consultoras, não era o próprio consumidor final, deixou o pessoal na mão, e olha o impacto: você deixa uma consultora (de vendas) na mão, que deixa um consumidor na mão; isso para a empresa é muito ruim. Então essa automatização, a melhoria de infraestrutura, processos automatizados, um *demand planning* muito calibrado, o serviço de *delivery* também bastante coeso ajudaram a empresa a baixar esse INA a zero ponto alguma coisa, ele era da ordem de 12% e 13% (informação verbal)¹⁰.

Ainda segundo o gerente de Planejamento Estratégico da Empresa Foco:

[...] O projeto de interesse de internacionalização para a LATAM também foi exemplo [...]. Você tinha um sistema logístico instalado no Brasil, empresa de 10 bilhões, e a América Latina era um local que tava [*sic*] mal abastecido em todos os sentidos [...]. Uma proposta de *marketing* que não fazia jus à região, uma proposta logística que não era efetiva, então você topar sair de uma região do Brasil, você já tava [*sic*] bem estruturado do ponto de vista logístico, e fazer uma descentralização, chamava o projeto de MLF — Modelo Logístico Futuro — isso permitiu ganhos novamente, eficiência de *bottom line* e ganhos significativos para o consumidor da América Latina, porque aquilo que ele demorava, por exemplo, lançava em um ciclo de 2012, aqui no Brasil ele só ia conseguir habilitar esse produto no ciclo do ano que vem. Lá, eu consegui ter *just in time* na América Latina e permiti ter uma grade única de ativação de lançamentos Brasil e América Latina, que agora a minha logística descentralizada permitiu ter esses produtos em estoque com os registros adequados, os rótulos adequados, tudo certinho (informação verbal)¹¹.

¹⁰ Trecho da entrevista realizada com o gerente de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

¹¹ Trecho da entrevista realizada com o gerente de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

O gerente de Planejamento Estratégico ressaltou, ainda, o aumento de receita como um fator de criação de valor, citando o ganho em eficiência como algo importante, porém secundário se comparado ao aumento da receita.

Quadro 6 – Citações representativas dos exemplos criação de valor pela área de Logística

Categoria	Entrevistado	Evidência
Criação de valor por meio do compartilhamento de informações que o setor possui sobre o cliente	Gerente da área de <i>Supply Chain</i>	“[...] A base de dados dos clientes é uma informação, uma riqueza que elevava a Empresa Foco num patamar lá em cima em nível de conhecimento dos clientes; pouquíssimas empresas tinham a informação de CRM e de dados de clientes como a Empresa Foco tinha.”
Criação de valor por meio da oferta de serviços de entrega diferenciados	Gerente da área de Qualidade	“[...] Eu particularmente vejo uma criação de valor com a questão da entrega rápida que a gente tem, <i>same day</i> , das <i>bikes</i> , em especial do carro elétrico. [...] A fusão desses três pontos para mim é uma criação de valor [...]. São poucas as empresas que fornecem serviço de tamanha qualidade, como é ofertado pela Empresa Foco, com tanta rapidez [...]”
	Gerente da área de Atendimento ao consumidor	“[...] Quando a gente pensa em entrega 24h, quando a gente pensa na coleta reversa, no fluxo de entrega e coleta de cápsulas, quando você fala de entrega verde, das <i>bikes</i> , de carro elétrico... eu acho que é essa experiência, talvez, que vem mais rapidamente à mente.”
Criação de valor por meio de iniciativas que proporcionam aumento de receita	Gerente da área de Planejamento Estratégico	“[...] Então essa eficiência, nesse caso específico, acho que ela foi muito mais que <i>bottom line</i> ¹² , ela foi realmente muito <i>top line</i> ¹³ , permite viabilizar a operação [...]. Sobre a perspectiva logística assim como fabril, também tinha um pouco disso... Eu achei que ia descentralizar a busca de parceiros e <i>[sic]</i> etc., mas tendo como premissa não piorar muito meus padrões, mas principalmente a premissa era quanto que isso poderia viabilizar uma alavancagem de <i>top line</i> de crescimento, então na época a gente tava <i>[sic]</i> em 10% a menos de representatividade da América Latina na receita. Hoje com esse projeto, esse projeto nem existe mais, já foi entregue há muito tempo na América Latina, parece que já ultrapassou 40%.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

¹² *Bottom line* – Corresponde às linhas relacionadas ao lucro líquido presentes no Demonstrativo de Resultados. Em geral, o termo é usado para mencionar ações que promovem aumento do lucro líquido, ou seja, aumento de receitas ou redução de custos (TUOVILA, 2019a).

¹³ *Top line* – Corresponde à contabilização das vendas brutas de uma empresa, isto é, às receitas derivadas de suas atividades comerciais (TUOVILA, 2019b).

Para todos os gerentes entrevistados, ocorre a possibilidade de *destruição de valor* quando os processos logísticos não conseguem atender aos requisitos previamente alinhados com o consumidor. Essa incapacidade de atender o que foi contratado gera frustração, expectativa não atendida, falta de credibilidade e, conseqüentemente, experiência negativa ao consumidor.

Assim, na visão do gerente de *Supply Chain*, a destruição de valor ocorre quando os processos mais simples da área de Logística não são atendidos, ou seja, quando o que foi contratado e alinhado com o consumidor não foi cumprido (quadro 7). Nesse sentido, o gerente de Planejamento Estratégico citou a falta de confiabilidade da entrega no prazo em pedidos de *e-commerce* no mercado brasileiro, apontando o compromisso de prazo de entrega como algo básico, porém nem sempre atendido pelas empresas.

O gerente da área Financeira, por sua vez, afirmou que o não atendimento dos aspectos combinados junto ao consumidor pode ocorrer não só por problemas internos à empresa, mas também devido a fatores externos. Nesse caso, cabe ao gestor de Logística buscar maneiras de mitigar os impactos a fim de reduzir a insatisfação do consumidor. Em seu exemplo, esse entrevistado citou a greve dos caminhoneiros ocorrida em maio de 2018¹⁴ como um fator que promoveu grande destruição de valor em toda a cadeia. Nesse ínterim, o gerente da área de Atendimento ao consumidor abordou a necessidade de alinhamento dos processos executados pela área de Logística à estratégia de criação de valor da companhia. Para esse entrevistado, se a Logística não entender as expectativas do cliente, não poderá atendê-las e promoverá, conseqüentemente, a destruição de valor.

Para o gerente da área Comercial B2B, além de danos à credibilidade, a execução de processos logísticos que destruam valor gera impactos financeiros necessários para a correção do problema. Esses retrabalhos visam mitigar os impactos aos consumidores quando o serviço acordado não é cumprido. No exemplo apresentado pelo entrevistado, com o objetivo de promover a redução de custos e a retenção de impostos, um fornecedor de bijuterias declarou menores valores a serem transportados pela empresa de transportes e, ao ter a mercadoria extraviada, teve de arcar com elevados custos de reposição, pois a seguradora faria o ressarcimento baseado na declaração.

Nessa senda, o gestor da área Comercial B2B citou a falha na execução da entrega, isto é, o extravio no processo logístico, como um fator que gera complicações e custos à cadeia,

¹⁴ A greve dos caminhoneiros ocorreu entre os dias 21 e 30 de maio de 2018 (BBC NEWS, 2018) e promoveu grave impacto de desabastecimento de produtos em todo território brasileiro. O impacto da paralisação foi estimado em R\$ 15,9 bilhões ou 0,2% do Produto Interno Bruto (PIB) (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2018).

além de impactar prazos de entrega e prejuízos na reposição do material. Já para o gestor da área Comercial B2C, a destruição de valor pode ocorrer caso sejam adotados aspectos pelos quais o consumidor não está disposto a pagar, decorrentes da transferência de custos desnecessários por retrabalho ou ineficiências dos processos logísticos das empresas. Esse posicionamento indica uma aderência da percepção do entrevistado aos conceitos propostos por Brandenburger e Stuart (1996), visto que, para esses autores, ineficiências no processo promoverão aumento dos custos e, conseqüentemente, diminuição do valor gerado, porém, cabe destacar que a visão do entrevistado está ligada à perspectiva de o consumidor aceitar ou rejeitar o produto devido a essa ineficiência, e não ao impacto na geração de valor em si.

Em todos os casos apresentados pelos entrevistados, é possível notar uma preocupação com o atendimento das expectativas dos consumidores, para proporcionar uma boa experiência no momento da entrega dos produtos. É interessante ressaltar que, devido aos impactos gerados pelas falhas, o fator custo também foi mencionado, porém com claro foco em reduzir a experiência negativa do consumidor.

Quadro 7 – Citações de exemplos de destruição de valor área de Logística

Categoria	Entrevistado	Evidência
Destruição de valor gerada devido ao não atendimento do que foi acordado com o consumidor	Gerente da área de <i>Supply Chain</i>	“[...] Destruição de valor, às vezes, é quando você tem uma crise. Você pode ter determinadas crises; eu já vivi algumas crises na minha experiência de carreira de, por exemplo, você largar um CD novo e você tem um blecaute de sistema e de integração de sistema, e aí você danificar a todo um atendimento para os clientes sensíveis [...]. Nessas vezes, você não vai fazer nem o básico em situações extremas, e (assim) como eu vivi, muitas empresas viveram isso em diferentes momentos. Engraçado que todas as vezes que eu vivi, tinha a ver com sistema, as mais críticas tinham a ver com sistema. Uma das empresas que eu trabalhei, de consumo, nós ficamos 15 dias sem faturar.”
	Gerente da área de Planejamento Estratégico	“[...] A gente sabe que nem toda empresa preza, por isso falo: eu acho que ainda a entrega no Brasil é um terror de forma geral, [...] não confio.”
	Gerente da área Comercial B2C	“[...] Você compra um produto de 100g, é 10 x 15 cm pela internet, você recebe uma caixa de 0,5m x 80 cm, cheia de plástico ou papel amassado, isso para mim é uma outra forma de desserviço [...] principalmente hoje em dia. O cliente fica se perguntando: ‘Para isso que eu tô [sic] pagando? Eu estou ajudando a estragar esse monte de papel, a pagar por um frete de ar.’[...]”

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.5 Relevância dos fatores de criação de valor na percepção dos clientes internos

Para Brandenburger e Stuart (1996), a criação de valor corresponde à diferença monetária entre dois fatores: a disposição do cliente para pagar por algo e o seu custo de oportunidade. Durante toda esta pesquisa, ambas as dimensões foram mencionadas pelos entrevistados, porém em diferentes frequências. No contexto da empresa focal, a maior parte dos entrevistados mencionou aspectos que impactam a disposição do cliente em adquirir/pagar pelo produto, sendo citado em menor frequência o aspecto *custo* como um fator de relevância.

Cinco entre os sete entrevistados acreditam que a experiência única promovida por meio de serviços diferenciados de entrega é a principal contribuição da área de Logística para a estratégia de criação de valor e para a promoção de vantagem competitiva. Os gestores das áreas de *Supply Chain*, Qualidade, Atendimento ao consumidor, Comercial B2C e Planejamento Estratégico interpretam que a execução da entrega conforme prazo e condições alinhados com o consumidor e a oferta de serviços não providos pelos concorrentes são fatores que promovem maior vantagem competitiva à Empresa Foco. Ainda sobre esse aspecto, de acordo com o gerente da área Comercial B2C:

[...] Olha, não é o menor custo de distribuição. Para o cliente, o que a logística pode mais entregar é não aparecer. O que eu quero dizer em não aparecer? Se tudo na cadeia, tudo do momento que ele deu o *click* final do pedido dele até o momento que ele abriu a caixa e finalmente pegou nas mãos o produto, se tudo ocorre bem em cada uma das etapas, ocorre no prazo, embalagem tá [*sic*] perfeita, [...] entregador deixou nas mãos dele com sorriso, a caixa tava [*sic*] em perfeito estado, se ele recebeu até antes do prazo, se tudo ocorrer como promovido e ele recebeu correto e tudo mais, ele nem pensou na logística. Esse é o maior serviço que a logística pode fazer (informação verbal)¹⁵.

O gestor da área de Planejamento Estratégico também reconheceu a importância do fator custo, porém considerando-o como básico para a criação de vantagem competitiva. Segundo ele, o fator da experiência diferenciada proporcionada pela área de Logística é algo que promove maior percepção de valor ao consumidor.

[...] Acho que o custo é padrão. A experiência é construção de valor agregado de diferenciação [...]. Alguém vai escolher (a) Empresa Foco porque a experiência do *delivery* foi muito diferente. Eu acho que se o custo foi bom, o produto foi bom e relevante para ele e a experiência foi diferente, ele vai escolher a Empresa Foco (informação verbal)¹⁶.

¹⁵ Trecho da entrevista realizada com o gerente da área Comercial B2C da Empresa Foco.

¹⁶ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

O gestor da área de Planejamento Estratégico abordou também a questão da necessidade de proximidade do setor de Logística com o consumidor para buscar *insights* e oferecer novos serviços que possam encantá-lo. Esse entendimento e a visão do entrevistado representam uma mudança no papel do setor de Logística, que deixa de ser um “executor” das demandas de negócio e passa a ser uma área que propõe novas ações focadas no cliente.

[...] Eu acho que a área de logística e a área [...], expandindo mais para *delivery*, ela tem que se aproximar muitas dessas questões de análise de consumidores também, tem muito *insight* bom lá, a gente faz muito CRM para a campanha, mas eu posso ter muito *insight* pra *delivery*, para gerar valor, valor agregado, atributos para encantar esse cara [...]. É interessante como a logística passa a ser um *business* e não uma operacionalização do *business* apenas [...] (informação verbal)¹⁷.

Os gestores das áreas Financeiras e Comercial B2B, por outro lado, apresentaram uma visão divergente, apontando a entrega de custos competitivos como o fator mais relevante a ser provido pela área de Logística para a estratégia de criação de valor da Empresa Foco. O gestor da área Comercial B2B afirmou que a característica de atendimento ao consumidor B2B, ao contrário do consumidor B2C, o faz priorizar o impacto do custo da entrega e não um serviço diferenciado, customizado, ágil ou surpreendente, mas sim um intermediário (restaurante, hotel, cafeteria etc.) que não se importa com essa diferenciação. Segundo esse gestor, para o cliente B2B, o custo dos produtos é um fator predominante e, por essa razão, ele está disposto a se adequar, visando menores custos na cadeia. Como exemplo, o entrevistado apresenta a disposição do cliente em diminuir sua frequência de abastecimento caso haja uma redução nos custos gerais dos produtos/serviços.

[...] B2B é que o cliente não se importa em se programar melhor para pagar menos, então se eu virar para o cliente e falar o seguinte: ‘Olha, você vai pagar X na sua cápsula, eu te entrego aqui todo dia’, maravilha, mas se eu virar para ele e falar: ‘O seguinte, fazer uma coisa que você me pedir, uma vez por semana eu te pra trago X menos Y’, ele vai optar por esse caminho e ele vai se programar, o que me deixa claro que para ele não é um problema, porque sabe que se eu ficar pedindo as cápsulas todo dia, vão pedir uma caixa de dez cápsulas que eu recebo e guardo, porque não vai fazer a menor diferença em receber todo dia ou não. Para ele é confortável receber todo dia? É. Mas se vai pesar no bolso dele, eu acho que a prioridade seria o outro (informação verbal)¹⁸.

¹⁷ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

¹⁸ Trecho da entrevista realizada com o gestor da área Comercial B2B da Empresa Foco.

O gestor da área Financeira acredita que o custo é o principal fator competitivo a ser entregue pela área de Logística, apontando como exemplo o grande impacto que ações como a oferta de frete grátis promovem na demanda pelos produtos da Empresa Foco. Baseado nesse aumento da procura pelos produtos, esse gestor afirma que há um aumento na percepção de criação de valor pela área de Logística e que, portanto, há uma contribuição no aumento da vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Segundo ele: “[...] como exemplo claro, eu acho que o consumidor tava *[sic]* mais preocupado em ter o desconto do frete do que necessariamente receber a cápsula com um ou dois dias de antecedência”.

Dessa forma, aspectos que influenciam a disposição do consumidor em adquirir e pagar por um produto são considerados os mais relevantes pelo time de liderança da Empresa Foco. Já o fator custo, apesar de ter sido mencionado, foi apresentado em menor frequência pelos entrevistados e com menor relevância.

Para comparar a percepção do fator de disposição do consumidor para pagar como mais relevante para a criação de valor com a realidade da Empresa Foco, foram levantados os principais indicadores que, na opinião dos entrevistados, monitoram a participação da área de Logística na estratégia de criação de valor da empresa. Os resultados desse levantamento estão detalhados no quadro 8.

Para os entrevistados, os *Key Performance Indicators* (KPIs) que monitoram a qualidade de execução dos serviços de entrega conforme prazo acordado com o consumidor (*entregas no prazo*) e o nível de insatisfação em relação à entrega (*reclamações por motivos logísticos*) são as principais métricas que medem a criação de valor proporcionada pela área de Logística. Essas métricas foram mencionadas por cinco e quatro entrevistados, respectivamente.

Também foram citados como métricas atualmente em uso na Empresa Foco para monitorar a criação de valor pela área de Logística¹⁹, embora em menor número, os indicadores *prazo médio de entrega*, mencionado por três entrevistados, e *disponibilidade de produtos*, mencionado por apenas um entrevistado. As respostas dos entrevistados foram detalhadas no quadro 8 a seguir.

¹⁹ Não foi estabelecida uma limitação aos entrevistados quanto à quantidade de indicadores que monitoram a criação de valor pela área estudada, de maneira que mais de uma métrica foi apontada por alguns deles. Por essa razão, o número de KPIs é superior ao número de entrevistados.

Quadro 8 – Principais KPIs de monitoramento de criação de valor pela área de Logística da Empresa Foco

	Entregas no prazo	Reclamações dos consumidores	Prazo médio de entrega	Disponibilidade de produtos (ruptura)	Prazo médio de entrega
Gerente <i>Supply Chain</i>	X	X	X	X	X
Gerente Área Técnica e Qualidade	X		X		X
Gerente Comercial B2C		X			
Gerente Planejamento Estratégico		X			
Gerente Atendimento ao consumidor	X	X	X		X
Gerente Finanças	X				
Gerente Comercial B2B	X				
Quantidade de menções	5	4	3	1	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

É interessante ressaltar que todos os indicadores apresentados estão vinculados à experiência do consumidor. Nenhum dos entrevistados mencionou indicadores financeiros ou o monitoramento de custo para promover a distribuição dos produtos, portanto, os indicadores apontados ratificam a percepção dos participantes quanto à superioridade dos aspectos que promovem aumento da disposição para pagar pelo produto/serviço.

4.6 Estratégia de criação de valor dos concorrentes da Empresa Foco

Apesar de terem apresentado a oferta de serviços que aumentam a disposição do cliente para pagar pelos produtos oferecidos pela Empresa Foco como principal influência da área de Logística e de terem confirmado essa visão demonstrando que os principais indicadores de criação de valor dessa área também estão atrelados ao tema, dentro do contexto de mercado, os entrevistados entendem que, ao contrário da estratégia adotada pela Empresa Foco, seus concorrentes possuem como estratégia a obtenção de vantagem competitiva e o aumento de criação de valor por meio dos custos competitivos de seus processos.

Seis dos sete entrevistados (um deles não soube responder) afirmaram que a estratégia adotada pelos concorrentes tem por objetivo buscar vantagem competitiva por meio de custos mais competitivos. Essa estratégia, na opinião dos entrevistados, é assertiva, principalmente por atuar em um fator que pode, com maior facilidade, aumentar sua criação de valor. Promover uma maior disposição no consumidor para pagar pelos produtos mediante *qualidade diferenciada, serviços ágeis e sustentáveis* ou *posicionamento da marca* demandaria maior esforço dos concorrentes para superar o que é ofertado pela Empresa Foco.

O gestor de Atendimento ao consumidor acredita que a estratégia focada em custos adotada pelos concorrentes é assertiva porque em outros fatores que causam diferenciação eles não são bem-sucedidos, logo, na verdade, não poderiam adotar uma estratégia diferente.

[...] Acho que eles precisam desse tipo de posicionamento para poder competir financeiramente de uma maneira parecida conosco [...], porque valor relacionado ao serviço, à qualidade, eles ainda estão atrás da gente, então talvez eles precisem ter esse anteparo [...] da questão de custo para poder concorrer com a gente com uma condição um pouco melhor (informação verbal)²⁰.

Para o gerente Comercial B2B, por sua vez, a estratégia dos concorrentes é assertiva porque no contexto do canal B2B, focado principalmente em HORECA, o cliente (estabelecimento que oferta o café ao consumidor), em momentos de crise, abre mão da qualidade para ofertar produtos com custos menores, pois o café não é seu produto principal, afetando, dessa forma, a distribuição da Empresa Foco.

Nesse sentido, o gestor da área de Planejamento Estratégico afirma que os concorrentes buscam custos competitivos a partir da disponibilidade aos consumidores, utilizando, principalmente, supermercados. A Empresa Foco não possui em sua estratégia a distribuição mediante terceiros, atendendo diretamente os consumidores por meio da coleta de pedidos pela internet/telefone e da oferta de produtos em suas lojas físicas, as *boutiques*. Esse cenário demanda da Empresa Foco a oferta de serviços de logística ágeis e diferenciados para diminuir o tempo de espera pelo produto no caso de pedidos feitos pela internet/pelo telefone.

[...] (o) consumidor que vai numa loja (da) Empresa Foco ou compra no nosso *site*, ele precisa de valor agregado no serviço logístico, e aí, realmente, o que eu falei, *end-to-end*; o consumidor que está no supermercado, eu acho que ele demanda menos isso, porque [...] ele já ganhou com a conveniência (informação verbal)²¹.

Esse gestor considera a estratégia adotada pelos concorrentes razoável, mas, segundo ele, a Empresa Foco não deve alterar sua estratégia de criação de valor para competir de forma similar aos concorrentes com foco em custo, pois esse não é um fator valorizado pelo consumidor da marca.

²⁰ Trecho da entrevista realizada com o gestor de Atendimento ao consumidor da Empresa Foco.

²¹ Trecho da entrevista realizada com o gestor de Planejamento Estratégico da Empresa Foco.

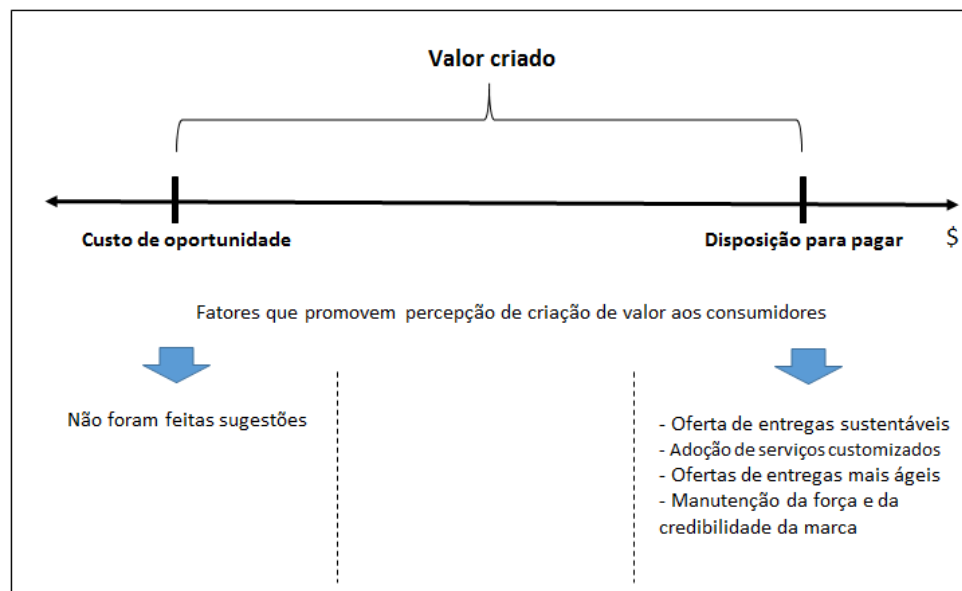
[...] olhando para o nosso modelo de negócio, essa é uma escolha errada [...]: fazer um mínimo produto viável logístico que por uma questão de custo não funciona. [...] nosso consumidor, ele espera, ele paga mais. Não é tão conveniente, então ele precisa de investimentos logísticos etc. A concorrência, para mim, ela tá *[sic]* correta (informação verbal).

4.7 Outros fatores que afetam a percepção de criação de valor

Os entrevistados demonstraram que a área de Logística deve focar na oferta de serviços que impactam na disposição do consumidor para pagar pelo produto. Nesse contexto, foram apontados como fatores que proporcionam maior contribuição na criação de valor pela empresa a oferta de *nível de serviço* e a experiência na *entrega diferenciada*, não sendo indicadas outras dimensões a serem exploradas pelos processos de distribuição (figura 10).

No que concerne ao nível de serviço e à entrega diferenciada proporcionada ao consumidor, foram apresentadas as possibilidades de adoção de serviços customizados, ofertas de serviços sustentáveis e entregas rápidas e convenientes como aspectos que podem ser desenvolvidos para contribuir com a estratégia de criação de valor da Empresa Foco. No âmbito corporativo, também foram apresentadas a credibilidade e a força da marca como aspectos de criação de valor atrelados à disposição do consumidor para pagar pelo produto/serviço.

Figura 10 – Fatores que promovem criação de valor segundo os entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nesse ínterim, o gerente de *Supply Chain* apontou a necessidade de ofertar serviços personalizados ao consumidor, de forma a propiciar-lhes experiências diferentes e únicas ao

receberem seus produtos. Os gestores de Finanças e da área Comercial B2C, em seu turno, reforçaram a importância da oferta de modalidades de entrega baseadas em processos sustentáveis, com baixo impacto em emissão de gases poluentes, como a expansão de entregas por meio de bicicletas ou carros elétricos.

Para os gestores das áreas de Atendimento ao consumidor e de Planejamento Estratégico, a conveniência da disponibilidade dos produtos é um fator que proporciona melhor experiência ao consumidor. Nessa senda, foram apresentados como exemplos de fatores de criação de valor e de aumento de vantagem competitiva a oferta de entregas rápidas e os pontos de conveniência para aquisição de produtos.

Já o gestor da área de Qualidade apresentou como fator de criação de valor a idoneidade e a credibilidade em âmbito social que a marca transmite aos seus consumidores. A credibilidade da marca pode ser interpretada como um fator de diferenciação e, portanto, está ligada principalmente ao aumento da disponibilidade do consumidor para pagar por algo que lhe é oferecido.

A ligação entre a oferta de serviços de entrega e o aumento da disposição dos consumidores para pagar pelo serviço foi um consenso entre as sugestões de todos os entrevistados, reforçando o entendimento do time de liderança da Empresa Foco de que a criação de valor está relacionada à diferenciação e ao aumento do excedente pelo consumidor. Não houve apresentação por parte dos entrevistados de outros fatores que possam promover a criação de valor fora das dimensões propostas Brandenburger e Stuart (1996), o que, mais uma vez, reforça o alinhamento entre o conceito teórico e o contexto vivenciado pelo time de liderança na Empresa Foco.

Quadro 9 – Fatores que proporcionam percepção de criação de valor

Categoria	Entrevistado	Evidência
Oferta de serviços personalizados	Gerente da área de <i>Supply Chain</i>	“Eu posso falar de soluções de personalização; eu acho que isso seria um caminho meio que natural, a gente desenvolver experiências diferentes, inclusive na embalagem, na comunicação com o cliente [...]. A gente faz isso na logística, talvez não tradicional [...].”
Conveniência de disponibilidade de produtos	Gerente da área de Atendimento ao consumidor	“Eu acho que se fosse melhorar alguma coisa, eu melhoraria a acessibilidade do cliente ao nosso produto.”
	Gerente da área de Planejamento Estratégico	“[...] isso é não só um valor para as empresas concorrentes, mas para o consumidor. [...] é muito legal se você for um consumidor de café que gosta de cápsulas e gosta da Empresa Foco e vê (produtos) da Empresa Foco no País inteiro.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 10 – Quadro resumo de respostas

Entrevistados	O que é criação de valor para você?	Como você acredita que seu cliente percebe a criação de valor? O que, em sua opinião, é valor para ele?	Como a área de Logística pode contribuir para o processo de criação de valor?	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu criação de valor? Se sim, compartilhe.	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu destruição de valor? Se sim, compartilhe.
Gerente <i>Supply Chain</i>	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Deve ser flexível e ser o executora de fatores de diferenciação para a marca	Possui experiência positiva de criação de valor. Auxiliou a empresa a entender melhor os consumidores, por meio do compartilhamento das informações que o setor possuía acerca do cliente.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.
Gerente Área Técnica e Qualidade	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Ofertar serviços diferenciados com custos compatíveis	Possui experiência positiva de criação de valor. Ofertou serviços de entrega que trouxeram comodidade ao cliente/consumidor.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.

Entrevistados	O que é criação de valor para você?	Como você acredita que seu cliente percebe a criação de valor? O que, em sua opinião, é valor para ele?	Como a área de Logística pode contribuir para o processo de criação de valor?	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu criação de valor? Se sim, compartilhe.	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu destruição de valor? Se sim, compartilhe.
Gerente Comercial B2C	Aumento de disposição para pagar e redução de custos	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Ofertar serviços diferenciados	Possui experiência positiva de criação de valor. Ofertou serviços de entrega diferenciados.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.
Gerente Planejamento Estratégico	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Ofertar serviços diferenciados	Possui experiência positiva de criação de valor. Proveu soluções que promoveram criação de receita para a empresa.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.
Gerente Atendimento ao consumidor	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Ofertar serviços diferenciados	Possui experiência positiva de criação de valor. Ofertou serviços de entrega ágeis e sustentáveis.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.

Entrevistados	O que é criação de valor para você?	Como você acredita que seu cliente percebe a criação de valor? O que, em sua opinião, é valor para ele?	Como a área de Logística pode contribuir para o processo de criação de valor?	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu criação de valor? Se sim, compartilhe.	Você já passou por alguma experiência em que o setor de Logística promoveu destruição de valor? Se sim, compartilhe.
Gerente Finanças	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar por algo – Diferenciação	Ofertar serviços diferenciados	Possui experiência positiva de criação de valor. Promoveu impacto social positivo percebido pelo consumidor.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.
Gerente Comercial B2B	Aumento de disposição para pagar – Criação de diferencial em relação aos concorrentes	Aumento de disposição para pagar e redução de custos	Ofertar serviços diferenciados com custos compatíveis	Possui experiência positiva de criação de valor. Ofertou serviços flexíveis e customizados, que atenderam diretamente a necessidade do consumidor.	Possui experiência negativa de destruição de valor pela área. Ocorreu quando o acordado com o consumidor não foi atendido.

Entrevistados	Que <i>output</i> da área de Logística você julga ser mais relevante para o consumidor de seu segmento: experiência diferenciada na entrega/no nível de serviço ou menor custo de distribuição?	Em sua opinião, que métricas internas da empresa demonstram criação de valor pela área de Logística?	Como você vê a prestação de serviço de distribuição entre os concorrentes atuais da empresa: focada em custo ou experiência diferenciada na entrega? Qual sua opinião em relação a estratégia por eles tomada?	Do ponto de vista de distribuição de produtos, desconsiderando fatores como custo e experiência diferenciada na entrega, você vê algum outro fator que promova criação de valor ou diferenciação em relação aos concorrentes?
Gerente <i>Supply Chain</i>	Experiência diferenciada na entrega/nível de serviço	<ul style="list-style-type: none"> > Reclamações de consumidores > Disponibilidade de produtos (ruptura) > Prazo médio de entrega > Entregas no prazo 	Focada em menor custo	<ul style="list-style-type: none"> > Customização dos pedidos aos consumidores (experiência única/diferenciação) > Não existe outro fator
Gerente Área Técnica e Qualidade	Experiência diferenciada na entrega/nível de serviço	<ul style="list-style-type: none"> > Entregas no prazo > Prazo médio de entrega 	Focada em menor custo	<ul style="list-style-type: none"> > Idoneidade e credibilidade no âmbito social em que a marca atua (experiência única/diferenciação) > Não existe outro fator

Entrevistados	Que <i>output</i> da área de Logística você julga ser mais relevante para o consumidor de seu segmento: experiência diferenciada na entrega/no nível de serviço ou menor custo de distribuição?	Em sua opinião, que métricas internas da empresa demonstram criação de valor pela área de Logística?	Como você vê a prestação de serviço de distribuição entre os concorrentes atuais da empresa: focada em custo ou experiência diferenciada na entrega? Qual sua opinião em relação a estratégia por eles tomada?	Do ponto de vista de distribuição de produtos, desconsiderados fatores como custo e experiência diferenciada na entrega, você vê algum outro fator que promova criação de valor ou diferenciação em relação aos concorrentes?
Gerente Comercial B2C	Experiência diferenciada na entrega/nível de serviço	Reclamações	Não soube opinar	> Oferta de entregas ágeis e sustentáveis (experiência única/diferenciação) > Não existe outro fator
Gerente Planejamento Estratégico	Experiência diferenciada na entrega/nível de serviço	Reclamações	Focada em menor custo	> Conveniência de compra/fácil disponibilidade do produto (experiência única/diferenciação) > Não existe outro fator
Gerente Atendimento ao consumidor	Experiência diferenciada na entrega/nível de serviço	> Reclamações > Entregas no prazo > Prazo médio de entrega	Focada em menor custo	> Oferta de entregas ágeis e sustentáveis (experiência única/diferenciação) > Não existe outro fator

Entrevistados	Que <i>output</i> da área de Logística você julga ser mais relevante para o consumidor de seu segmento: experiência diferenciada na entrega/no nível de serviço ou menor custo de distribuição?	Em sua opinião, que métricas internas da empresa demonstram criação de valor pela área de Logística?	Como você vê a prestação de serviço de distribuição entre os concorrentes atuais da empresa: focada em custo ou experiência diferenciada na entrega? Qual sua opinião em relação a estratégia por eles tomada?	Do ponto de vista de distribuição de produtos, desconsiderados fatores como custo e experiência diferenciada na entrega, você vê algum outro fator que promova criação de valor ou diferenciação em relação aos concorrentes?
Gerente Finanças	Menor custo de distribuição	Entregas realizadas no prazo	Focada em menor custo	<p>> Oferta de entregas ágeis e sustentáveis (experiência única/diferenciação)</p> <p>> Não existe outro fator</p>
Gerente Comercial B2B	Menor custo de distribuição	Entregas realizadas no prazo	Focada em menor custo	Não existem outros fatores que promovam percepção da criação de valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5 DISCUSSÃO

Este trabalho aplicado foi conduzido de forma a identificar se o time de Direção da empresa focal compreende o impacto dos conceitos de valor (custo de oportunidade e disposição do cliente para pagar por um produto/serviço) promovidos pelos processos logísticos como fatores que proporcionam vantagem competitiva. Como resultado, verificou-se a existência dessa percepção, havendo a compreensão de que tais fatores promovem criação de valor caso sejam positivamente impactados pelos processos logísticos.

É importante lembrar que para que haja efetivamente criação de vantagem competitiva por uma empresa ou por uma área da empresa (no caso, a área de Logística) é necessário promover uma criação de valor superior em relação à média criada pelos concorrentes (BRITO; BRITO, 2012a); essa criação de valor é obtida caso haja aumento da diferença entre o custo de oportunidade e a disposição do consumidor para pagar por um produto/serviço (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Os resultados obtidos por meio da coleta de dados evidenciam o entendimento dos líderes da empresa focal de que os fatores que proporcionam a criação de valor estão alinhados à percepção de concepção de diferenciais em relação aos outros *players* de mercado, sendo essa a única abordagem a ser praticada pela área de Logística a fim de estar em sintonia com a proposta de criação de valor da empresa. Portanto, os resultados apresentados respondem tanto à questão de pesquisa quanto ao objetivo inicial deste trabalho, demonstrando clara relação entre o conceito teórico de criação de valor e de vantagem competitiva e a realidade vivenciada pelo *board* da empresa estudada.

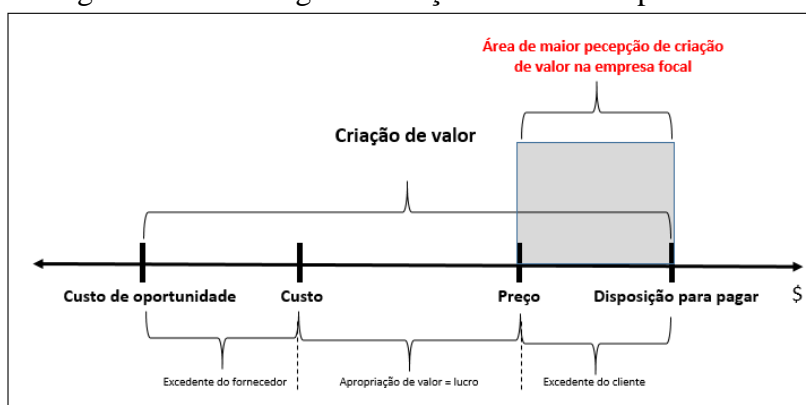
Apesar de haver um alinhamento entre o conceito teórico e a prática de criação de valor, foi identificada a atribuição de maior relevância ao fator *disposição do consumidor para pagar pelo produto* em detrimento do fator *custo de oportunidade*. O primeiro foi citado por todos os entrevistados como sendo importante para que haja criação de valor, já o segundo foi citado como necessário por apenas dois dos sete entrevistados e, ainda assim, com menor relevância quando comparado ao primeiro fator.

Essa concentração da percepção de criação de valor em somente um dos aspectos deve ser identificada pelos responsáveis da área de Logística e utilizada como suporte à estratégia de criação de valor da área, visto que qualquer esforço em promover a redução de custos nos processos de distribuição, embora possa ser valorizado, não promoverá grande percepção de criação de valor pelo setor. Em contrapartida, se novos serviços de entrega forem ofertados aos consumidores da empresa focal, haverá uma maior percepção de criação de valor tanto pelo

consumidor quanto pelos líderes da empresa. Nesse sentido, os próprios líderes destacam as seguintes áreas: oferta de serviços mais ágeis de entrega para toda a extensão do território nacional; oferta de entregas com menor impacto ambiental; e serviços customizados que surpreendam o consumidor no momento de recebimento de seus pedidos.

É interessante ressaltar que a proposta de oferta de serviços logísticos que aumentem a disposição do consumidor para pagar pelo produto além de promover criação de valor para toda a cadeia também aumenta a apropriação de valor criado para o cliente, sendo essa a estratégia de criação de vantagem competitiva da empresa focal, conforme destacado na figura 11. Essa estratégia é baseada na diferenciação e promove uma maior dificuldade para os concorrentes que tentam se aproximar da liderança de mercado da empresa focal, gerando, dessa forma, uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (HUANG et al., 2015).

Figura 11 – Estratégia de criação de valor Empresa Foco



Fonte: Adaptado de Brito e Brito (2012a)

Apesar de haver uma estratégia claramente estabelecida, não considerar a atuação da redução dos custos de oportunidade no ganho de eficiência pode representar para a empresa focal a necessidade de abrir mão de oportunidades de aumento de criação de valor em toda a cadeia. Conforme já mencionado, a falta de percepção (do time de liderança da empresa) de criação de valor por meio da redução do custo de oportunidade é um fator que faz com que a área de Logística se torne desmotivada a atuar em busca de ganhos de eficiência; caso essa percepção seja alterada, haverá oportunidade de aumento de apropriação de valor para a empresa focal e para seus fornecedores.

Cabe destacar que embora a estratégia de diferenciação por meio da prestação de serviços únicos seja adotada de forma geral, no segmento HORECA do canal B2B há uma maior percepção de valor da redução dos custos de distribuição. Conforme o gestor da área Comercial, tanto os consumidores quanto os intermediários da cadeia (estabelecimentos de

entrega) veem o custo como mais relevante, tornando possível afirmar que a estratégia de criação de valor está diretamente relacionada ao perfil do mercado atendido.

Outro fator que ratifica essa interpretação é o posicionamento dos concorrentes, que utilizam os custos reduzidos como estratégia de criação de vantagem competitiva devido à incapacidade de disputar com a empresa focal nos critérios que influenciam a capacidade de aumentar a disposição dos consumidores para pagar pelos produtos por eles ofertados. Segundo os entrevistados essa é uma estratégia válida, dado o contexto vivenciado pelos concorrentes, mas que, em hipótese alguma, deveria ser adotada pela empresa focal.

Essa discrepância entre o que é valorizado pelos consumidores B2B e a estratégia de criação de vantagem competitiva por meio da oferta de serviços diferenciados representa uma oportunidade para a empresa focal que, devido à grande quantidade de canais de atendimento, possui a necessidade de estabelecer estratégias diferenciadas de criação de valor.

Não basta ao gestor da área de Logística promover criação de valor dentro das atividades sob sua responsabilidade ou entender o que seu consumidor valoriza, também é necessário saber mensurar a criação de valor a fim de divulgá-la ao restante da empresa (LAMBERT; BURDUROGLU, 2000). Considerando-se que a percepção acerca de um tema somente ocorre caso haja a interação entre estímulos sensoriais, experiências e contexto de um fato (RIBEIRO, 2014), somente será possível ao gestor da área de Logística promover percepção de criação de valor aos seus clientes internos e consumidores caso existam métricas que demonstrem o contexto atual de geração de valor e que criem experiência por meio da divulgação desses resultados.

Nesse quesito, foi constatada a falta de aderência entre os resultados obtidos e a literatura disponível, visto que os indicadores apontados pelos entrevistados como medidores de criação de valor pela área de Logística – reclamações por motivos logísticos e cumprimento do prazo de entrega – não refletem a oferta de serviços diferenciados, conforme exposto pelos entrevistados. Esses indicadores refletem, na verdade, o grau de insatisfação (reclamações por motivos logísticos) e o cumprimento dos aspectos mínimos de entrega alinhados com o consumidor (cumprimento de prazo de entrega), elementos apontados nas entrevistas como principais motivos de destruição de valor pela área de Logística, caso atinjam níveis baixos de satisfação.

Nesse contexto, novos indicadores devem ser estruturados de forma a medir se, de fato, a área de Logística está propondo e ofertando serviços de entrega não praticados por outros concorrentes; somente dessa forma haverá visibilidade do grau de impacto dos processos de

distribuição na estratégia de criação de valor da companhia. Assim, é sugerida a adoção de KPIs que mensurem a oferta de formatos de entrega considerados pelos entrevistados como diferenciados (prazos mais ágeis que os praticados pelos concorrentes, número de entregas consideradas sustentáveis, número de entregas customizadas etc.) ou adoção dos *Net Promoters Score* (NPS), com foco no nível de criação de clientes promotores em relação ao total de clientes, refletindo o sentimento real dos consumidores (LEWIS; MEHMET, 2019).

Também fez parte do escopo deste trabalho aplicado identificar as diferentes expectativas dos clientes internos da área de Logística em relação à ampliação de percepção de criação de valor pelos processos logísticos criados. Nesse sentido, ficou evidente a expectativa de a área de Logística assumir o papel de executora da diferenciação, não sendo somente atuante nos aspectos já esperados pelo consumidor, mas também uma agente de proposta de serviços que surpreendam.

Do ponto de vista de criação de vantagem competitiva, são adotadas três perspectivas possíveis para sua criação: por meio da oferta de produtos/serviços diferenciados; do custo reduzido ou de uma estratégia combinada entre custo competitivo e diferenciação (SILVA; BRAGA, 2018). Diante dos resultados obtidos, identificou-se aderência entre o referencial teórico e as percepções coletadas nas entrevistas, além da expectativa de execução de uma estratégia de oferta de serviços de entrega baseada na diferenciação, ou seja, na oferta de formatos de entrega não praticados pelos concorrentes da empresa focal. Essa percepção de que a área de Logística contribui para a criação de valor quando se destaca na disponibilização de serviços únicos aos consumidores foi mencionada por todos os entrevistados.

Por fim, este estudo buscou identificar se existem outros fatores além dos propostos por Brandenburger e Stuart (1996) que promovam criação de valor. Após a realização das entrevistas, foi possível concluir que dentro do escopo analisado não são identificados outros fatores que influenciem no tema, havendo somente a apresentação de possíveis iniciativas que poderiam promover maior percepção de criação de valor pela área de Logística, relacionadas aos temas de agilidade na entrega, sustentabilidade e customização.

6 CONCLUSÕES

Neste trabalho aplicado pretendeu-se identificar se os conceitos teóricos dos fatores de criação de valor propostos por Brandenburger e Stuart (1996) promovem maior percepção de criação de vantagem competitiva por parte dos clientes internos da área de Logística de uma multinacional do segmento de cafés encapsulados. Como resultado, foi identificado que os fatores que promovem a criação de valor — custo de oportunidade e disposição do cliente para pagar por um produto/serviço — são percebidos pelos entrevistados como influenciados pelos processos logísticos e que, além disso, ambos, caso sejam positivamente influenciados, promovem criação de vantagem competitiva.

Nota-se que dentro do contexto da empresa focal o aspecto identificado como mais relevante para criação de valor e, conseqüentemente, para criação de vantagem competitiva é a influência na disposição do cliente para pagar pelos produtos/serviços. De acordo com os resultados obtidos, a oferta de serviços diferenciados de entrega de produtos e a experiência única ao consumidor promovem maior percepção de criação de valor quando comparadas a possíveis iniciativas de aumento de eficiência e conseqüente redução de custos.

Além dos fatores propostos por Brandenburger e Stuart (1996), não foram identificadas outras formas de promoção de criação de valor, porém, as entregas customizadas, sustentáveis, ágeis e que trazem maior comodidade ao destinatário foram apontadas como o principal tópico que poderia influenciar a percepção de criação de valor pelo consumidor.

Dessa forma, esta pesquisa contribui com gestores de Logística e de *Supply Chain* ao proporcionar-lhes uma visão prática do impacto dos processos logísticos na estratégia de criação de valor da empresa/cadeia de suprimentos. Este estudo demonstra, ainda, como ocorre o processo de criação de valor e estabelece a relação entre como o valor é percebido pelos *stakeholders* e as influências dessas percepções, corroborando, assim, a importância de o gestor de Logística entender o que seus clientes internos e consumidores valorizam para que, a partir dessa constatação, possa conduzir iniciativas que alavanquem vantagem competitiva para a empresa. Além disso, os fatores de diferenciação identificados neste trabalho poderão ser utilizados por gestores de Logística de outras empresas como direcionadores para o aumento de criação de valor em suas respectivas áreas, desde que se enquadrem em um contexto similar ao da empresa focal aqui apresentada.

A pesquisa junto aos entrevistados revelou que os principais indicadores considerados como medidores de criação de valor pela área de Logística — entregas no prazo e reclamações por motivos logísticos — não refletem, de fato, os aspectos considerados pela companhia como

criadores de valor; ambos refletem as falhas em atender o que já foi combinado com o consumidor o que, conforme descrito nesta pesquisa, é um aspecto básico, porém não determinante para a criação de valor. Dessa forma, é sugerida ao *board* de Direção a adoção de novos KPIs que monitorem a real criação de valor percebido pelo consumidor; essas métricas devem estar alinhadas com o que é considerado pela companhia como estratégia válida para o tema e devem ser baseadas na diferenciação dos serviços de entrega quando comparados aos dos concorrentes, isto é, elas devem monitorar o quão ágeis, sustentáveis e customizadas são as entregas em relação aos demais *players*.

Alinhado à revisão das métricas exposta no parágrafo anterior, é sugerida a adoção de iniciativas pela área de logística que desenvolvam os aspectos apresentados pelos entrevistados como fatores de aumento de percepção e valor (agilidade, sustentabilidade e customização), como por exemplo a adoção de embalagens sustentáveis, a redução do tempo de ciclo nos processos de *picking* e alinhamento e desenvolvimento do time em identificar o que, de fato, promove maior percepção e valor aos consumidores.

Este estudo evidenciou a identificação de fatores que promovem percepção de criação de valor e de vantagem competitiva desconhecidos anteriormente pela área de Logística da empresa focal. O levantamento realizado possibilita o alinhamento da estratégia da área às expectativas de seus clientes internos, fato que proporciona o sucesso do setor no atendimento das necessidades da companhia. Por esse motivo, outra sugestão gerencial pertinente é a expansão da pesquisa de percepção de criação de valor às demais áreas da empresa, indicando-se a aplicação do questionário de entrevista, com eventuais adaptações, de forma que os setores possam identificar possíveis fatores não trabalhados em suas respectivas estratégias de valor.

Como última sugestão gerencial, indica-se a disseminação, entre os líderes da empresa focal, dos benefícios de uma gestão voltada para o aumento da apropriação de valor não só pelos consumidores, mas também pelos fornecedores e pela própria companhia. Este estudo demonstrou o foco dos entrevistados no aumento do valor apropriado pelo consumidor (diferença entre a disposição para pagar e o preço), porém, em raras situações, os excedentes da empresa e dos fornecedores foram mencionados. É evidente que se trata de uma estratégia focada em diferenciação, entretanto, expandir o entendimento de apropriação de valor para fornecedores e para a própria empresa pode promover a identificação e a captura de valor em outras oportunidades ainda não mapeadas.

No que concerne às limitações, é necessário afirmar que este estudo possui claro foco em uma única empresa de um segmento previamente estabelecido, portanto, suas conclusões estão limitadas a essa companhia. Além disso, até mesmo o contexto da empresa estudada pode se modificar de acordo com suas estratégias, com as necessidades dos consumidores e com os movimentos de mercado, logo, os resultados obtidos não podem ser entendidos como permanentes, já que esta pesquisa se limita ao momento atual vivido pela empresa.

O posicionamento da empresa como uma marca “premium” e sua baixa relevância em volume de compra de cafés na cadeia de fornecimento representam outra limitação ao estudo, não podendo haver a impressão que as conclusões obtidas nesta pesquisa poderão ser aplicadas à cadeia de fornecimento de cafés como um todo.

Outra limitação deste estudo refere-se à atuação do autor da pesquisa na área de Logística da empresa. Nesse sentido, buscou-se isenção na condução das entrevistas, entretanto, deve-se levar em consideração a possibilidade de que os participantes tenham se sentido inibidos ou retraídos durante o processo, resultando em impactos nas ideias transmitidas. Para minimizar qualquer tipo de influência, também foram realizados questionamentos sobre experiências fora da empresa focal e sobre percepções particulares sem ligação com a área de Logística da empresa, mas, ainda assim, esse elemento não pode ser descartado.

Diante do exposto e a partir dos resultados desta pesquisa, sugere-se a expansão da análise para um conjunto de empresas em um contexto similar ao da empresa estudada, de forma a estender este estudo de caso qualitativo, focado em somente uma empresa, para uma análise mais abrangente e quantitativa que possa demonstrar a existência, ou não, de um padrão de percepção de criação de valor dentro do segmento de cafés *premium* encapsulados no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **ABIC: Tendências do mercado de cafés em 2017.** [S.l.: s.n.]. Disponível em: <http://abic.com.br/estatisticas/pesquisas/pesquisa-tendencias-de-consumo/>. Acesso em: 13 mar. 2020.
- BAJCSY, Ruzena; ALOIMONOS, Yiannis; TSOTSOS, John K. Revisiting active perception. **Autonomous Robots**, v. 42, n. 2, p. 177-196, 15 feb. 2017.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Greve dos caminhoneiros impacta a economia em cerca de R\$ 15,9 bilhões.** 14 jun. 2018. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/noticias/2018/junho/greve-dos-caminhoneiros-impacta-a-economia-em-cerca-de-r-15-9-bilhoes>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- BRANDENBURGER, Adam M.; STUART JR., Harborne W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, mar. 1996. ISSN:1530-9134.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan./fev. 2012a. ISSN 0034-7590.
- _____. Competitive advantage and performance: a value creation approach. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012b.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação.** 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. ISBN: 978-85-760-5836-6.
- CHRISTOPHER, Martin; RYALS, Lynette J. The Supply Chain Becomes the Demand Chain. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 1, p. 29-35, 18 apr. 2014. ISSN:2158-1592.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. ., 248 p., mar. 2007. ISBN: 978-85-363-0892-0.
- DAPIRAN, G. Peter; KAM, Booi H. Value creation and appropriation in product returns management. **International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 3, p. 821-840, 14 agu. 2017. ISSN: 0957-4093.
- FRANCIS, Mark et al. The meaning of value in purchasing, logistics and operations management. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 22, p. 6576-6589, 02 apr. 2014.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GREGORY, Richard L. Times Literary Supplement Seeing as thinking: an active theory of perception. **Times Literary Supplement**, p. 1-11, 23 jun.1972. Disponível em:

http://adsvm19.cc.trincoll.edu/ecopsyc/courses/perception/Gregory_tls.pdf. Acesso em: 13 mar. 2020.

GREVE dos caminhoneiros: a cronologia dos 10 dias que pararam o Brasil. 30 mai. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44302137>. **BBC News Brasil**. Acesso em: 25 fev. 2020.

GUNASEKARAN, Angappa; LAI, Kee-hung. hung; CHENG, TC Edwin. Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. **Omega – The International Journal of Management Science**, v. 36, n. 4, p. 549-564, aug. 2008.

HELM, Michael. Sustainable logistics as a source of competitive advantage in remote locations. **Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics**, v. 3, n. 3, p. 6-26, 2019. ISSN 2520-2979.

HUANG, Kuo-Feng et al. From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 617-636, 2015.

KÄHKÖNEN, Anni-Kaisa.; LINTUKANGAS, Katrina. Key dimensions of value creation ability of supply management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 38, n. 4, p. 979-996, 3 apr. 2018. ISSN: 0144-3577.

LAMBERT, Douglas; BURDUROGLU, Renan. Measuring and Selling the Value of Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2000.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159287>. Acesso em: 13 mar. 2020.

LEWIS, Clifford; MEHMET, Michael. Does the NPS® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. **International Journal of Market Research**, v. 62, n. 1, p. 9-17, 22 jul. 2019.

LOPES, Carlos Eduardo.; ABIB, José Antônio Damásio. R Teoria da percepção no behaviorismo radical. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 129-137, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722002000200003&script=sci_arttext. Acesso em: 13 mar. 2020.

MALEK, Nurul Aida Abdul et al. Analyzing sustainable competitive advantage: Strategically managing resource allocations to achieve operational competitiveness. **Management and Production Engineering Review**, v. 6, n. 4, p. 70-86, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Metodologia do trabalho científico: Projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OPINIÃO. In: MICHAELIS – Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora

Melhoramentos, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/OPINI%C3%83O/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

PERCEPÇÃO. In: MICHAELIS – Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/PERCEP%C3%87%C3%83O/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.

RAMSAY, John. The real meaning of value in trading relationships. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 6, p. 549-565, 1 jun. 2005. ISSN: 0144-3577.

RIBEIRO, Rodrigo. The Role of Experience in Perception. **Human Studies**, v. 37, n. 4, p. 559-581, 10 out. 2014.

RUTNER, Stephen M.; LANGLEY JR, C. John. Logistics Value: Definition, Process and Measurement. **The International Journal of Logistics Management**, v. 11, n. 2, p. 73-82, 2000. ISSN: 0957-4093.

SIGALAS, Christos. Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 19 oct. 2015. ISSN: 0025-174.

SILVA, Mariana Marques da; BRAGA, Ricardo. O *Supply chain management* como fonte de vantagem competitiva das organizações. **Journal of Innovation, Projects and Technologies**, v. 6, n. 1, p. 111-124, 2018.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUTH, Stephen E. Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

STUART, Ian et al. Effective case research in operations management: A process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 24 apr. 2002. Disponível em: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0036722599&partnerID=40&md5=6b1ef5ed4a556fc3d219f5b29951bd06>. Acesso em: 13 mar. 2020.

TESCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Value Creation and capture in Buyer-supplier relationships: A new perspective. **Revista de Administracao de Empresas**, v. 56, n. 5, p. 474-489, 2016.

TUOVILA, Alicia. **What Is the Bottom Line?** Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/b/bottomline.asp>. Acesso em: 25 fev. 2020a.

_____. **What is the top line?** Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/t/topline.asp>. Acesso em: 25 fev. 2020b.

URDAPILLETA, Isabel; DACREMONT, Catherine. Psychology of perception: sensory evaluation and context. Theory and applications. **Revue européenne de psychologie appliquée**, v. 56, n. 4, p. 209-211, 2006.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. 5 ed. London: Sage Publications, 2014.