

A CRIAÇÃO DE VALOR DA PORTALPLAST A SEU CLIENTE NO SEGMENTO B2B

André de Castro Moura

Leonardo Giroto Garcia

Lucas Araujo Lima

Rafael Melaragno

Lilian Aparecida Pasquini Miguel (Orientadora)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi entender, por meio de um estudo aprofundado sobre os modelos relevantes de criação e entrega de valor focado no segmento B2B (Business-to-business), como a Portalplast criou valor ao seu cliente B2B, visando compreender como, em um mercado altamente competitivo, a empresa conquistou seu *marketshare* atual, podendo assim otimizar seus processos trazendo um maior aproveitamento do potencial administrativo da organização. A metodologia utilizada teve como estratégia de pesquisa a descritiva, analisando os processos de gestão estratégica da organização, utilizando-se uma pesquisa de caráter qualitativo, realizadas com entrevistas guiadas por um roteiro de perguntas semiestruturado.

Palavras-chave: Criação de valor; Segmento B2B; Indústria de transformação

1. INTRODUÇÃO

O consumo de recursos visando um constante aumento da produção tornou-se um imperativo para o mundo contemporâneo da maneira como o conhecemos hoje. O ato de comprar com um pensamento crítico em relação à necessidade de aquisição do produto, bem como a análise acerca dos métodos empregados na cadeia produtiva e os resultados por detrás deles são consequências da dinâmica empregada pelas empresas na busca por fornecedores, que estejam alinhados às suas demandas (SCHMIDT; SILVA, 2018).

O modelo de produção estratégica, centrado na co-criação com o cliente, é tido como uma grande ferramenta para entrega de valor. Tal perspectiva estratégica, gera uma análise mais precisa acerca do mercado em que se atua, uma vez que compreender de fato as diversas demandas de consumo, visto que os “clientes estão cada vez mais exigentes, suportados pela ampliação de seus conhecimentos individual e coletivo trazida pelos avanços tecnológicos”, (TROCCOLI; ALTAF, 2010, p. 75). Portanto, estratégias que visem compreender o cliente em questão, para lidar com as suas necessidades e demandas, da melhor forma, torna-se um imperativo para a entrega de valor e conseqüentemente, para a manutenção da fidelização.

A Portalplast é uma empresa de capital fechado fundada em 2003 no Rio de Janeiro com escopo e atuação voltado para a comercialização e microprodução de produtos plásticos em Policloreto de Polivinila (PVC).

Em 2008 transferiu-se para São Paulo e após uma reformulação no seu quadro societário, capacidade e produção industrial, abriu sua primeira linha de produção de laminados plásticos em Poliestireno (PS) para a indústria alimentícia em março de 2009, com uma capacidade inicial de 200 toneladas ao mês, suportando hoje uma capacidade produtiva superior a 900 toneladas ao mês. Isso indica um crescimento não apenas em sua capacidade produtiva, mas também em sua parcela de participação em um mercado competitivo e predatório.

Assim, diante da observação de tais aspectos, pretende-se o objetivo geral: Entender as principais estratégias de criação de valor da Portalplast a seus clientes no segmento B2B (*Business to business*).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: o próximo capítulo apresenta o referencial teórico de base utilizado, seguido pelo capítulo 3, com os procedimentos metodológicos. Em seguida, são apresentados e analisados os dados, no capítulo 4. No capítulo 5, faz-se uma discussão sobre os aportes teóricos e dados coletados, finalizando-se com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Criação de valor

Muitos estudiosos definem valor de diversas maneiras diferentes, como demonstrado por Miller e Shamsie (1996, p.540) no qual elucidam que os trabalhos de conceituação de valor ainda estão em uma fase inicial. Dependendo da visão adotada a definição pode variar desde uma abordagem focada em marketing (KOTLER; KELLER, 2007), até uma visão mais centrada na logística empresarial, como demonstrado por Porter (1985), o valor se caracteriza como o montante no qual os clientes estão dispostos a pagar, em troca de um determinado bem e/ou serviço.

Sendo assim, essas abordagens apresentam diferentes visões, demonstrando que o termo “valor” representa um conceito em construção a partir da análise de diferentes campos do conhecimento, de maneira que sua compreensão e proposição apresenta-se como algo de suma importância para que as organizações consigam se posicionar, planejar e obter vantagens competitivas no mercado.

Contudo, o valor possui uma definição compartilhada de que, por satisfazer as necessidades dos consumidores, é uma teoria que se relaciona com dimensões internas e externas à organização, ao mesmo tempo (ITO, HAYASHI, GIMENEZ, FENSTERSEIFER, 2012, p.292). Ou seja, o conceito de valor sempre parte da cognição do cliente, a qual é condicionada por fatores sociais, ambientais e econômicos (TROCCOLI; ALTAFF, 2010).

Desta forma é possível caracterizar o valor criado por determinada empresa como o resultado de um trabalho interligado de diversos atores, sendo eles outras empresas e/ou pessoas. Isto é, o valor é criado por toda uma cadeia, envolvendo vários atores ao longo da mesma (DYER; SINGH, 1998), que interagem entre si, visando a se desenvolverem e adquirirem uma sustentabilidade, impulsionadora de uma relação mais duradoura para ambos, promovendo benefícios e solucionando necessidades mútuas, tudo por meio de um fluxo contínuo e transparente de informações, estratégias e instrumentos.

Portanto, o presente trabalho visa adotar uma visão acerca da cadeia de valor, como sendo o meio por onde flui toda a informação, passando desde o fornecedor até o consumidor final, auxiliando nos relacionamentos com os fornecedores, a identidade da marca, o gerenciamento de processo, a promoção da satisfação do cliente e os encargos para inovação (EVANS; WURSTER, 1997).

2.1.1. Co-criação e Fidelização

A estratégia de co-criação tem por objetivo compreender o fluxo de informações, tanto da ótica do comprador quanto a do vendedor (FORSSTRÖM, 2003), tendo uma maior interpretação da cognição do cliente, o que promove uma troca de informação mais assertiva, responsável por garantir a criação de valor. De acordo com Vargo e Lusch (2004, p. 11) o cliente passa a ser um coprodutor ao invés de um ator passivo na cadeia, podendo ser envolvido em todos os processos de criação de valor e serviço em sua cadeia inteira ao atuar sobre os recursos transformadores. Nessa nova visão conceitual, há retorno significativo referente ao

aprendizado/conhecimento, retorno financeiro e, principalmente, criação de valor.

Ademais, como demonstra Troccoli (2008) é de suma importância compreender que a ideia de fidelização não está atrelada a uma compra repetida, mas sim a uma satisfação psicológica, na qual, segundo Jacob e Chestnut (1978) precisa responder a três aspectos, sendo eles: cognitivo (a crença na marca); afetivo (a reação sobre a marca) e conativo (a intenção para com a marca).

2.1.2. Instrumentos para criação de valor

Sabemos que hoje as empresas contam com diversas ferramentas para alcançar seus objetivos estratégicos. No entanto, para que isso seja possível, é necessário a utilização de alguns elementos, como recursos e conhecimento organizacional, que serão capazes de fornecer informações pertinentes acerca do que pode, deve e será utilizado para a execução dos planos. Esse fluxo de informação deve ser gerenciado para que ocorra uma convergência dos instrumentos que a empresa dispõe e seus objetivos estratégicos.

De acordo com Johnson, Christensen e Kagermann (2008), as empresas devem traçar planos, que estejam sustentados em quatro elementos. Tais elementos são: a proposta de valor ao cliente (quais soluções a empresa apresenta para as necessidades dos clientes); fórmula de geração de lucro (qual a relação de criação e captura de valor da empresa); recursos-chave (elementos importantes para a empresa e clientes); processos-chave (processos importantes, em escala operacional, para o cliente e empresa).

Contudo, esses elementos devem fazer parte de um ambiente que compartilhe do modelo de negócios sustentável, ao qual é baseado no *Triple Bottom Line*, teoria de Elkington (1999), que apresenta a ideia de que as empresas devem se sustentar em três pilares, que são: os sociais, ambientais e econômicos, para assim alcançar as principais dimensões de responsabilidade, do qual se encontram as principais necessidades, da sociedade e conseqüentemente, de seus clientes. Desta forma, tem-se a percepção necessária para compreender todas as dimensões de significância que envolvem os atores da cadeia, contribuindo para uma melhor análise e, conseqüente uma melhor gestão dos instrumentos que auxiliam na criação de valor.

2.2 Logística de processo

O valor criado por uma organização consiste na aquisição de um *input* com um determinado valor, e gerar um *output* com um valor superior ao primeiro de acordo com Bowman e Ambrosini (2000).

Para Ballou (2006), o valor é criado em etapas onde há transformação da mercadoria e/ou troca de informação, convergindo com a ideia apresentada por Ito *et al.* (2012) no qual a criação de valor é realizada por meio de *inputs* em cada etapa do processo produtivo, de maneira sintonizada com o consumidor, com trocas de informação que impulsionam o valor percebido pelo cliente e conseqüentemente em uma maior satisfação de suas necessidades.

A importância da cadeia de suprimento para criação de valor é citada por Ballou (2001, p.29) como um conjunto de atividades funcionais que acontecem diversas vezes durante o processo de suprimentos, e assim a matéria prima é transformada no produto final no qual transmite valor para os olhos dos consumidores.

Sendo assim, a cadeia logística se comporta como um corpo tangível, com seus atores – fornecedor, empresa e cliente-, e intangível, que estaria presente no fluxo de informação, aprendizado e conhecimento entre as partes, ou seja, em um fluxo de valor.

Contudo, toda a informação que percorre uma cadeia, não é imune de influências externas, sendo estas ligadas a contextos e fatores sociais, psicológicos, ambientais, legais e tecnológicos, responsáveis por impulsionar o processamento de informações focalizados em processos subconscientes e pessoais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Tais processos, fazem parte da cognição do ator envolvido na cadeia e pode acabar atribuindo importância a

experiências passadas, presentes e futuras (OLIVER, 1999), ou seja, em como o mesmo enxerga e transmite valor na relação que se constrói na cadeia.

Para tal, é necessário que as parcelas tática e estratégica da empresa realizem projetos (co-criação e fidelização) que visem estabelecer uma melhor comunicação entre os atores, a fim de extrair o máximo da relação. De tal maneira, vencendo os problemas do fluxo de informação e garantindo que não haja dissonância cognitiva, responsável pela falta de conciliação das competências do cliente com uma oferta de valor muito complexa da empresa.

No ambiente industrial podemos perceber uma grande influência da logística utilizada pela empresa em sua criação de valor. De acordo com Ballou (1993, p. 17) o objetivo da logística empresarial é descobrir, por meio de estudos, como a administração pode trazer um melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos consumidores, sendo assim, para conquistar o melhor modelo de movimentação e armazenagem visando facilitar o fluxo de produtos, são necessários realizar planejamentos, organizações e controles constantes que garantam o funcionamento lógico e racional das atividades de produção.

Portanto, conforme diz Damiani e Delgado (2018) por meio de um serviço de qualidade superior nas ações de logísticas adotadas pela organização, como o preço, investimento em mão de obra qualificada, tecnologia da informação, transportes mais rápidos, dentre outros, resultará em um diferencial contra seus concorrentes, garantindo maior satisfação e fidelização de seus clientes.

Contudo, por ser um assunto de alta extensão, a logística de processo pode ser dividida em duas macros áreas, denominadas *Inbound* e *Outbound*. De acordo com Jacobs e Chase (2011) A logística *Inbound* se refere ao abastecimento de matérias primas desde sua fonte até seus processamentos nas linhas de produção, já a logística *Outbound* se refere a movimentação dos produtos fabricados, ou acabados, até o consumidor final.

2.2.1 *Inbound*

A logística *Inbound*, ou logística de abastecimento, assimila as atividades realizadas para obtenção dos materiais ou matérias-primas, pré-definidas pela demanda de operações com os fornecedores. De acordo com Takeuchi (2010) a logística *Inbound* tem como objetivo manter o fluxo de material abastecido com a entrega do material necessário, quando necessário, na quantia exata e acondicionado a pronto para uso. Sendo assim, conforme Barros (2017) também diz, essas atividades compreendem desde o contato com fornecedores até a linha de produção, onde o produto vai ser produzido. Para que esta etapa ocorra de maneira eficiente, é importante o processo de administração dos tipos de transportes, movimentos, estocagem, armazenamento e de ferramentas para o fluxo de informação (DELPIM, 2012)

De acordo com Bowersox e Closs (2001) para que essa atividade seja realizada com conformidade, e alcançando todos os objetivos como disponibilização dos materiais necessários ao menor custo e tempo possíveis, ou em um tempo pré-definido, é importante que todas as atividades da cadeia de suprimento estejam integradas, como a negociação com os fornecedores, o local para alocação dos pedidos, a movimentação de transportes para recebimento, inspeção, armazenagem, além de garantir qualidade em todo o processo.

Portanto, a logística *Inbound* é responsável pelas tomadas de decisões estratégicas que tenham relação com a quantidade de estoque necessário para cada produto, quando irá receber esse estoque, como realizará o transporte e onde será realizado o armazenamento para um melhor fluxo com a linha de produção (DELPIM, 2012).

2.2.2. *Outbound*

A logística *outbound*, ou logística de saída, trata da saída do produto até o seu destino final, o cliente. Além disso, contempla também a logística reversa, a qual consiste no fluxo reverso de movimentação e distribuição do produto final ao consumidor (VARGAS; COSER;

SOUZA, 2016, p. 4, grifo do autor).

Citando Ballou (1993, p. 55) a logística *outbound* é considerada a área mais importante pois consome dois terços dos custos direcionados a logística, e consiste nas tarefas de movimentação, estocagem e processamento de pedidos. Essa área da logística, é um dos meios de entrega de valor, e ferramentas de competitividade, como dito por Santos, Silva, Lisboa, Santos e Chile (2017) o mercado está em constante mudança por conta das inovações, gerando assim uma maior competitividade. Uma forma de sair na frente da concorrência é a utilização mais eficiente de movimentar seus produtos, referindo-se tanto na distribuição física ou logística, que seria a movimentação do produto, quanto ao próprio canal de distribuição da organização, que seria a intermediação do produto. Já a distribuição compreende-se como a operação de transporte e entrega dos produtos já produzidos aos pontos de venda e outros canais.

De acordo com Santos et al. (2017) podemos citar os tipos de logística *outbound*, que são: a distribuição intensiva, onde a frequência dos produtos é grande, sendo esta perceptível em produtos populares, principalmente alimentos; a distribuição exclusiva, que é geralmente associada a fidelidade e lealdade do consumidor final à organização; e a distribuição seletiva, que é focada em um mercado alvo seletivo, como o mercado de joias.

2.3 Segmentos de Mercado

2.3.1 *Marketshare*

Ao se tratar de participação de mercado, o chamado *marketshare*, após muitos estudos durante os anos, Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2006) o definiram como uma porcentagem de mercado obtida por uma organização, marca ou produto em relação aos seus concorrente, podendo ter sua base de cálculo definida e influenciada por diversos fatores, como o volume de vendas, faturamento, ou o valor alcançado pela organização em determinado mercado, quando comparado aos seus concorrentes, considerado por Buzzell, Gale e Sultan (1975) como um dos itens mais importantes para a conquista da lucratividade da organização.

Já os fatores que influenciam diretamente na participação de mercado, Luce e Hexsel (1988) abordam a economia de escala sendo a principal vantagem competitiva procurada para atingir essa participação. Tal escalabilidade permite melhores custos dentro da cadeia produtiva, apresentando preços mais competitivos e por consequência uma maior atratividade de mercado. Em contrapartida, o autor Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014) também apontam a distribuição como fator mais relevante na busca por *marketshare* em diversos mercados, correlacionando que a elasticidade de distribuição nas vendas de um produto é aproximadamente seis vezes maior do que a elasticidade da propaganda nas vendas. O que, segundo o autor, é a conclusão de que a distribuição é o que garante o ganho de mercado. Validando a premissa de criação de valor por meio de uma visão logística da cadeia de valor.

2.3.2 *Business to Consumer*

As estratégias voltadas para o mercado *Business to Consumer (B2C)* possuem um caráter mais pontual e transacional, e ao se tratar de valor sob a percepção do consumidor final, Kotler e Keller (2007) apontam que o valor reflete aos benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos por esse consumidor final e, de maneira primária, o valor para ele pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço.

Tucker (1999) vai ao encontro dessa definição de valor para o consumidor final, afirmando que quando às necessidades de um comprador são atendidas por um produto ou serviço ofertado por uma empresa, e o mesmo considera justo o preço pedido, pode-se dizer que a empresa produziu valor para o comprador, e portanto a proposição de valor para ele se baseia no triângulo de valor composto pelos fatores: qualidade, que referente aos aspectos

físicos tangíveis de um produto; serviço, referente aos aspectos intangíveis relativos ao nível do serviço percebido pelo cliente; e preço, referente ao quanto foi pago por aquilo (produto ou serviço) obtido. Entretanto Zeithaml (1988), em seu estudo, caracteriza o valor percebido como a avaliação do consumidor acerca da utilidade e benefícios de um bem ou produto, baseando-se em sua percepção e análise sobre esses benefícios do que é “recebido”, em relação ao que é “dado”. Woodruff (1997) complementa essa observação relacionando a percepção de valor por parte do cliente a aspectos emocionais e inerentes a sua satisfação em relação ao bem ou serviço adquirido, o que ressalta ainda mais a importância e o entendimento acerca de percepção de valor do cliente.

2.3.3 *Business to Business*

Ao tratar-se de marketing e estratégias para o mercado voltado para o *Business to Business* (B2B), pode-se observar a ênfase na execução de trocas relacionais, com foco e estratégias voltadas para a manutenção estratégica de seu cliente ao médio e longo prazo, se caracterizando como uma relação que vai muito mais além do aspecto transacional, presente na relação *Business to Consumer* (B2C). Morgan e Hunt (1994) analisam o marketing de relacionamento como todas as atividades relativas a marketing, direcionadas para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas, no qual, ao contrário do marketing transacional, nem sempre haverá um consumidor final como parte dos relacionamentos.

Gummesson (2010) complementa a análise dessa “troca relacional”, visto que ele analisa esse conceito de maneira mais genérica e generalizada, apontando o marketing de relacionamento como o processo de interação entre redes de relacionamento, ou como adotaremos no trabalho, cadeia de valor. Para explicar seu raciocínio ele analisa de maneira conjunta os três principais conceitos envolvidos em sua afirmação: relacionamento, pautado na relação/contato entre no mínimo duas partes ou atores; redes, exemplificado como um conjunto de relacionamento entre diferentes partes, ou seja, a cadeia em si; e interação, justificando o contato ativo do relacionamento entre as partes, em suma o fluxo de informação.

Assim Gummesson (2010) também retrata que o marketing de relacionamento se desenvolveu e evoluiu, tanto em quesitos como complexidade, quanto em intensidade, pois com o surgimento e adoção dessas chamadas “redes de relacionamentos” a díade que compunha o relacionamento “um-a-um”, entre fornecedor e cliente por exemplo, é substituída pelos relacionamentos múltiplos, entre diversos atores, contemplando clientes, fornecedores e distribuidores de maneira quase simultânea, considerando assim esses vínculos e relações como fundamentais, pois criam conexões favoráveis e estratégica, que por fim acabam influenciando o sucesso da organização.

Ainda a respeito das redes de relacionamentos Homburg e Rudolph (2001) apontam que as relações comuns pautadas pela característica bilateral entre vendedor e comprador alteram-se no marketing de relacionamentos, pois o cliente deixa de apresentar o caráter de “comprador passivo”, como dito anteriormente, e passa a apresentar o caráter de um “parceiro ativo”, principal característica do cliente pertencente a estratégia de co-criação e fidelização pautada em uma aliança estratégica.

Essas relações são fundamentais para as organizações e Luiz, Monteiro e Moura (2014) demonstram que esses relacionamentos são determinados por três fatores chaves: satisfação, confiança e comprometimento.

A satisfação é um fator que pode ser definida como: “o estado afetivo positivo, resultante da avaliação de todos aspectos do relacionamento entre empresas” (ANDERSON; NARUS, 1984, p. 5, tradução nossa)¹; a confiança, que de acordo com Reed (2001) baseia-se na coordenação e compartilhamento de valores morais que apoiam a cooperação em momentos de incerteza; e o comprometimento, que de acordo com Morgan e Hunt (1994), trata-se de um

¹ Inglês (Estados Unidos) “*Satisfaction as a construct can be defined as a positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of a firm's working relationship with another firm*” (ANDERSON e NARUS, 1984, p. 5)

dos principais fatores do marketing de relacionamento –fidelização–, e diz respeito a crença apresentada pelos parceiros de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo, pois o comprometimento entre as marcas deixou de se tratar de uma recompra, assumindo um caráter de lealdade entre as marcas.

Por meio desses “valores de relacionamentos” que são pautados nos benefícios oriundos das relações estabelecidas, tendo geralmente o benefício de produto como principal dimensão observada e percebida pelas partes envolvidas, porém Ulaga e Eggert (2005) apontam mais seis dimensões chave dos relacionamentos entre organizações: Benefícios de serviço (como fator de diferenciação para complemento de um produto), de *know-how* (desenvolvimento mútuo do processo), de posicionamento de mercado (boa relação com a cadeia de suprimentos), sociais (longevidade das relações), de preço e de custos processuais.

Segundo esses autores, os benefícios de serviço dizem respeito a oferta de serviços em complemento a um produto, visto que nos mercados competitivos as demandas são cada vez maiores por soluções completas no mercado, assim serviços acessórios podem se tornar objeto de diferenciação e valor entre diferentes ofertantes do mesmo produto; já a respeito dos benefícios de *know-how*, trata-se do estabelecimento de relações com outras organizações, seus fornecedores por exemplo, visando benefícios maiores do que apenas uma troca de produtos e serviços, e sim um desenvolvimento mútuo nesse processo, que viabiliza cada vez mais a busca por vantagem competitiva no mercado.

Tratando-se do posicionamento de mercado, os autores apontam o benefício de uma boa relação com fornecedores estratégicos em sua cadeia de suprimentos, tratando assim alguns parceiros como se fossem “de casa”, compartilhando em tempo real informações de modo que seu abastecimento fosse em tempo real, e conseqüentemente sua produção e posicionamento mais rápido que a concorrência. Com relação aos benefícios sociais, eles são representados pelas relações sociais estabelecidas por ambas as partes, que podem vir a impactar as organizações em termos de negociações e longevidade das relações.

Em relação às dimensões de preço, Ulaga e Eggert (2005) apontam que em paralelo aos diversos benefícios envolvidos no relacionamento de um fornecedor e organização, por exemplo, há inúmeros sacrifícios que as organizações assumem em prol desses relacionamentos, porém o mais latente diz respeito ao preço/custo assumido pela organização em troca de uma garantia de oferta no mercado por parte dos fornecedores. A última dimensão apontada pelos autores é a referente aos custos processuais, onde apresenta-se o fato de que os relacionamentos e alinhamentos de processos entre organizações podem trazer a benefícios e ganhos para a organização, como a reestruturação de um processo com base em um parceiro, implicando em redução ou otimização de custos para a organização.

Em suma, ao se tratar de Valor no mercado *Business to Business*, Möller e Törrönen (2003), afirmam que no processo de construção de um relacionamento entre as organizações é essencial ter a capacidade de avaliar o potencial de criação de valor apresentado pelo parceiro, sendo assim de grande importância não apenas considerar os benefícios que criam valor a esse relacionamento, como também verificar a sua relação com os pilares confiança, satisfação e comprometimento.

2.4 Mercado de Laminados Plásticos

De acordo com Cirino, Lino e Teixeira (2017) plástico é um polímero e a sua obtenção pode ser derivada de fontes renováveis e naturais, como a cana de açúcar, celulose ou milho, ou de fontes sintéticas, a partir de reações e transformações químicas dos compostos derivados de petróleo, portanto indústria de transformados plásticos participa da chamada cadeia petroquímica, essa que de acordo com os autores é composta por três etapas.

Na primeira etapa se encontram as resinas plásticas, resultado direto da transformação dos compostos da Nafta, obtida em uma fração do processo de destilação do petróleo bruto; a Segunda etapa, consiste na transformação das resinas em duas categorias, os Termoplásticos e os Termofixos.

Os Termoplásticos, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Plástico (Abiplast) (2014) são plásticos moldados por meio da transformação térmica, que possuem uma vasta gama de aplicações práticas e podem ser reutilizados por meio do processo da reciclagem. Alguns exemplos de resinas Termoplásticas são o Polietileno (PE), Polietileno de Alta/Baixa Densidade (PEAD/PEBD), Polipropileno (PP), Poliestireno (PS), Poliestireno de Alto Impacto (PSAI), Policloreto de Vinila (PVC), Etil Vinil Acetato (EVA), entre outros.

Já os Termofixos, segundo a Abiplast (2014), ao contrário dos Termoplásticos, são moldados por meio de transformações e reações químicas, o que dificulta tanto sua reciclagem quanto reuso, visto que algumas dessas reações podem ser irreversíveis. Alguns exemplos de resinas Termofixas são o Poliuretano (PR), a Resina Epóxica e a Resina Fenólica.

A Abiplast (2014) complementa a ideia dos autores, acerca dessa segunda etapa da cadeia petroquímica acrescentando um “terceiro grupo” plástico, os Plásticos de Engenharia, que consistem em plásticos transformados por meio de aditivos para transformá-los sujeitos a resistir impactos mecânicos, térmicos ou ambientais. Qualquer plástico pode se tornar de engenharia e, justamente por possuir um processamento mais complexo, os conhecidos como “Superplásticos” costumam possuir um custo mais elevado. Alguns exemplos de Plásticos de Engenharia são o Polibutileno Tereftálico (PBT), Polietileno Tereftálico (PET), Policarbonato (PC), Poliamida (PA), Politetrafluoretileno (PTFE – “Teflón”), etc.

Na Terceira etapa encontra-se a indústria de transformados plásticos, que engloba a fabricação de produtos plásticos que adotam como matéria prima as resinas, termoplásticos e termofixos, atuando como o elo entre a indústria petroquímica e diversas cadeias produtivas.

A Abiplast (2014) define e explica de maneira mais sucinta a cadeia petroquímica a dividindo em “três gerações”, onde, na primeira geração, após o refinamento do petróleo bruto e separação da Nafta, há o Craqueamento que consiste na quebra dos hidrocarbonetos refinados do petróleo, que são Polimerizados na segunda geração, e transformados na terceira geração da cadeia, abastecendo o mercado consumidor de embalagens para alimentos e bebidas, produtos de uso doméstico, de construção civil, entre outros.

Considerado os aspectos técnicos, elucidados acima, acerca do mercado de laminados plástico, optamos por estudar a empresa Portalplast que atua no ramo de transformados plásticos e tem como produto principal a produção de bobinas de laminados plásticos em Poliestireno (PS) para a indústria alimentícia, portanto a Portalplast utiliza como matéria prima um termoplástico que está entre os tipos de plásticos mais utilizados, sendo assim considerado uma *commodity*, devido sua grande produção e aplicação prática em nível global.

As variações de Poliestireno (PS) mais utilizadas pela Portalplast em seu processo produtivo é a do Poliestireno Cristal, marcada por propriedades como alto brilho e transparência e estabilidade térmica, com uso indicado para embalagens de alimentos. A do Poliestireno de Alto Impacto (PSAI) que pode apresentar características de translucidez e opacidade, rigidez e resistência a impacto, indicados para transformação por meio de extrusão, injeção e termo formação, com uso indicado para descartáveis. Assim essas duas resinas possuem características complementares e sua mescla compõe a matéria prima das bobinas de laminados plásticos produzidas pela Portalplast.

Ao pensar nos setores responsáveis pela utilização e consumo de transformados plásticos, uma pesquisa realizada pela Abiplast (2014) aponta que embora a indústria de transformados plásticos atue em praticamente todas as indústrias, as indústrias que mais consumiram transformados plásticos em 2016 foram respectivamente a de construção civil (23,8%), alimentos (20,2%) e o atacado/varejo (10,5%).

A Abiplast (2014) também apresentou em sua pesquisa acerca do perfil do mercado de transformados plásticos, que a produção física apresentou um aumento de 0,8% em comparação a 2017, e apresentou um avanço de 1,5% em sua demanda, indicando uma recuperação do setor de maneira gradual após a crise ocorrida em entre 2015 e 2016.

Portanto a Portalplast utiliza do processo de extrusão de chapas, que segundo a Abiplast (2014) é utilizada para a fabricação de chapas e lâminas, de Poliestireno (PS) no caso, sendo utilizadas como insumos para a produção de embalagens termoformadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

O presente estudo teve como etapa inicial a elaboração de uma pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever e identificar a estrutura de criação de valor na Portalplast, além de evidenciar a percepção de valor dos clientes. Desta forma, a pesquisa teve como objetivo investigar "o que é", ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal, buscando especificar as propriedades, características e os perfis do fenômeno estudado, no caso os atores da cadeia de valor da Portalplast.

Sendo assim, o principal aspecto que reforçou a decisão de escolha é a de que tal estratégia de pesquisa descritiva, demonstra com precisão os diferentes ângulos ou dimensões do fenômeno estudado. Para tal foram definidas como unidades de análise os atores presentes na cadeia de valor (fornecedor, empresa e cliente final), ou seja, foram analisados os processos de gestão estratégica da qual a Portalplast utiliza na busca de criação de valor, e o modo que o cliente enxerga valor nas relações com a empresa.

A escolha de tais unidades se justifica, pois, o presente trabalho buscou identificar o modelo de criação de valor interno e externo, em detrimento a realidade de um mercado estudado com características de extrema competitividade, com dificuldade de diferenciação de produto e baixa elasticidade de preço.

Portanto, para analisar e complementar o levantamento de dados do estudo, adotamos pessoas que representarão os **sujeitos da pesquisa**, servindo como um afunilamento da unidade de pesquisa, sendo os respondentes da pesquisa. Desse modo, o estudo teve como sujeitos de pesquisa os principais atores na cadeia de valor da Portalplast, sendo eles os sócios proprietários, e os clientes *Business to Business* (B2B) da Portalplast.

Assim foram entrevistados um total de doze pessoas: os dois gestores da Portalplast, ambos profissionais de nível gerencial, homens e com mais de 55 anos de idade; e dez clientes da Portalplast, todos diretores ou atuantes na área de compras, sendo nove homens e uma mulher, com uma faixa etária entre 30 e 60 anos. Dos dez clientes entrevistados, escolhidos por critério de representatividade dentro do faturamento da empresa, pode-se analisar a presença de quatro segmentos abastecidos: Laticínios; *Vacuum Forming*; Linha Branca e Publicidade (APÊNDICE A).

A abordagem de pesquisa e coleta de dados deste estudo, foi de caráter qualitativo, com o recolhimento e análise dos dados, incorporando e analisando o ponto de vista dos participantes por meio de perguntas abertas. Assim a pesquisa qualitativa se manifesta como fundamentalmente interpretativa, de visão holística, limitando as possíveis interpretações de caráter pessoal, se embasando em uma bibliografia sólida, com conceitos pré-definidos, para que os resultados adquirissem validade como objeto de estudo.

Por fim, a coleta de dados se deu por meio de **entrevistas** em profundidade utilizando um roteiro de perguntas semiestruturado (APÊNDICE B), que se aproximou mais de uma conversa (diálogo), onde o entrevistador teve em mãos um "guia" de entrevista, porém ainda garantia a liberdade para uma entrevista mais adaptável e não rígida ou predeterminada. A vantagem de se utilizar esta forma de entrevista foi posta em decorrência da facilidade de adaptação conforme o entrevistado. Logo, a técnica de análise dos dados obtidos foi a de caráter interpretativo de texto por apresentar uma maior compreensão e entendimento da fala do

entrevistado com base em sua percepção manifestada nessa fala, sobre temática estudada.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este item busca apresentar a análise e a interpretação dos dados recolhidos por meio de entrevistas, visando responder o seguinte problema de pesquisa: "**Como a Portalplast cria valor aos seus clientes do segmento B2B?**". A entrevista é dividida em duas etapas, contando com diferentes sujeitos de pesquisa. As entrevistas foram realizadas por meio de aplicativos de vídeo conferência e/ou contato telefônico, devido ao momento atípico de isolamento devido à contingência da COVID-19.

4.1. Etapa I

A primeira etapa da entrevista contou com sujeitos de pesquisa que representaram os clientes da Portalplast, e teve como principal objetivo entender e analisar como eles percebem o processo de criação de valor da Portalplast. Foram entrevistados dez clientes, de quatro segmentos diferentes de mercado, com diferentes aplicações das chapas plásticas, sendo eles: Laticínios, *Vacuum Forming*, linha branca, e publicidade (APÊNDICE C).

Essa primeira etapa da entrevista visa responder, além do objetivo geral de pesquisa, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os valores percebidos pelos clientes e colaboradores da Portalplast;
- Verificar as estratégias adotadas pela Portalplast para conquistar o *Marketshare* atual;
- Explorar os instrumentos que impulsionam ou atrasam as estratégias de entrega de valor ao cliente;

4.1.1. Questões da pesquisa a serem respondidas

- **Há quanto tempo você é cliente e mantém um relacionamento com a Portalplast?**

Foi possível analisar diante os dez clientes entrevistados que a maioria possui um relacionamento de longo prazo com a Portalplast. A Portalplast tem nove anos desde sua fundação, e dos segmentos para qual ela fornece, foi possível analisar que os clientes em sua maioria compram desde o início da operação da Portalplast. Com base nas respostas, assim, observamos dois pontos que influíram nesse início imediato de fornecimento da Portalplast para esses clientes.

O primeiro ponto foi o fato de o sócio fundador da Portalplast, o {Gestor A}, ter muito tempo de atuação nesse mercado, de laminados plásticos, tendo atuado ao longo de sua carreira como representante comercial e até sócio minoritário de algumas empresas de plástico anteriormente, portanto, isso fez com que o seu conhecimento e credibilidade nesse mercado, muito atrelado ao seu nome, facilitasse o início de uma negociação de fornecimento para esses clientes, mesmo sendo uma empresa “nova” no mercado, pois a credibilidade do profissional, trouxe confiança à esses clientes.

“[...] olha, desde o início (Que compram da Portalplast), há uns 10 anos. Na verdade, o {Gestor A} eu devo conhecer no mínimo há uns 15 anos... Ele é um grande parceiro nosso, né?! [...] até porque ele conhece muito desse produto e do mercado.” (**Diretor Industrial da Empresa D**).

“[...] A Portal eu conheço desde o início, já o {Gestor A} devo conhecer há uns 100 anos... {Risos}. [...] Como eu disse somos clientes desde o início da Portalplast...” (**Diretor de Compras da Empresa E**)

O segundo ponto foi a composição inicial do time da Portalplast, visto que logo de início alguns profissionais que atuavam junto com o {Gestor A} na sua antiga sociedade, migraram para a Portalplast para seu início de operação. Assim, alguns representantes comerciais foram para a Portalplast já possuindo contatos dentro de algumas empresas, que compunham suas

antigas carteiras, o que facilitou assim a introdução rápida da Portalplast no mercado.

“Quando o {Gestor A} montou a Portal, o {Representante B} foi chamado para trabalhar lá, e como estávamos na carteira dele, nós fomos juntos[...]. Hoje o nosso principal fornecedor de PS (Poliestireno) é a Portalplast. ” **(Diretor e Sócio Majoritário da Empresa F)**

“[...] desde muito tempo a gente tinha contato com o {Representante A} que fornecia pra gente, e na época eu lembro que ele trocou de empresa e foi para a Portalplast [...] e acabou que... Por conhecer e confiar [...] iniciei esse relacionamento que tá aí até hoje. ” **(Diretor Geral da Empresa A)**

Pontos Convergentes:

(a) Oito de dez clientes optaram pela Portalplast desde o início, graças à credibilidade que o Gestor A e seu corpo de Representantes têm perante ao mercado.

Pontos Divergentes:

(a) Dois clientes demonstraram estabelecer uma relação comercial há apenas 4/5 anos, dos segmentos de Linha Branca de cartões plásticos e publicidade.

- **O que te fez optar também por ela (Como fornecedor)? Como tem sido sua experiência? Tem algum momento marcante dessa trajetória conjunta?**

Essa foi uma questão que trouxe uma variedade de respostas, e todas ficaram em torno de aspectos que eles valorizam, ou consideram um diferencial da Portalplast, com base em sua percepção como cliente. Dentre essa variedade de respostas, os principais aspectos levantados pelos clientes, são aspectos relacionados à: **Confiança; Qualidade; Entrega; Personalização/Flexibilidade; e Atendimento.**

Quanto a **Confiança**, foi possível analisar que muitos clientes deixaram implícito que esse é um fator muito importante que os motivaram a escolha da Portalplast como um fornecedor, não é atoa que como analisamos na questão anterior oito de dez clientes acreditaram e confiaram na empresa, nas pessoas envolvidas e no projeto apresentado pela Portalplast.

“A confiança, né? [...] pode até parecer um pouquinho mais caro, mas a gente não vai deixar nunca de comprar por isso, porque a gente tem confiança, né? ” **(Compradora da Empresa C)**

A **Qualidade** foi um fator abordado por quase todos os clientes, porém abordado de formas diferentes. Tivemos colocações que demonstraram a qualidade da Portalplast como um diferencial para o sucesso não apenas de seu relacionamento “cliente-fornecedor”, como também para o sucesso de seu negócio.

“[...] a gente compra a matéria-prima, processa, e passa para os nossos clientes. A gente não produz nenhum produto próprio, nada [...] E a Portal foi a única fornecedora que, em termos de qualidade, que conseguiu nos atender. ” **(Sócio proprietário da Empresa G)**

A respeito da **Entrega**, esse fator foi visto como um fator importante para alguns clientes que se demonstraram muito satisfeitos, pois o ciclo de compra é curto e sem imprevistos, tornando o controle da produção deles mais exato, sem interrupção por falta de insumo.

“[...] o material hoje é entregue em torno de uma semana, desde a colocação do pedido, o que é um tempo bem satisfatório para nós. ” **(Gerente comercial da Empresa I)**

“[...] a gente faz pedido hoje, que é segunda feira, no mais tardar até segunda feira que vem e tá pronto [...] 8 dias a gente fecha um ciclo de compra. ” **(Dono e Diretor da Empresa B)**

A **Personalização** e a **Flexibilidade** foram abordadas de maneira bem próxima pelos clientes, como uma maneira de a Portalplast se mostrar apta e interessada em não apenas fornecer, mas também em solucionar os problemas de seus clientes.

“Já aconteceu casos de cliente querer comprar uma cor especial, e a gente fazer o nosso piloto de quinhentos quilos [...] E a Portal aprovou e produziu esse piloto, uma flexibilidade de produção que outros fornecedores no mercado não adotam. ” **(Dono e Diretor da Empresa B)**

“[...] hoje, o grande diferencial da Portalplast que faz a gente hoje está com a Portal é a flexibilidade, atendimento e prazo de entrega. [...] Hoje, a gente liga e fala “preciso de uma chapa tal, dessa cor” [...] a flexibilidade faz as coisas acontecerem. ” **(Comprador Sênior da Empresa J)**

E por último o **Atendimento** também foi um ponto de destaque, relatando em sua maioria uma simplicidade e facilidade de contato, o que faz que se sintam sempre próximos da empresa, ressaltando a satisfação pelo atendimento diferenciado e pela empresa saber com quem está falando, sempre com o intuito de resolver os problemas e preservar o relacionamento.

“[...] essencialmente o que nos mantém clientes fiéis da Portal hoje, é o atendimento [...] um exemplo foi uma vez que um cliente meu reclamou e devolveu as peças, o {Representante B} [...] veio aqui ele e o {Gestor A} [...] e repôs o plástico, levou tudo embora, resolveu tudo. ” **(Diretor e Sócio Majoritário da Empresa F)**

“[...] o atendimento da Portalplast, do representante, eu acho que é o principal diferencial [...]. ” **(Gerente comercial da Empresa I)**

Pontos Convergentes:

(a) Oito dos dez entrevistados ao explicar o motivo da escolha, relacionaram à uma ou mais experiências agradáveis, ao qual foi possível observar essa satisfação também na maneira de se expressarem, onde notavelmente ficavam mais “descontraídos” para exemplificar os fatos.

(b) Notou-se que 100% dos entrevistados fizeram menção à boa qualidade da empresa como um fator importante para a escolha do seu fornecedor, embora alguns que demonstraram que não consideram a qualidade um diferencial.

Pontos Divergentes:

(a) Um dos entrevistados, apesar de ressaltar a todo o momento que está satisfeito com a atual parceria, relatou uma experiência que o marcou negativamente.

- **Você tem experiência com outros fornecedores? Como você situaria/analisa a Portalplast em comparação a esses fornecedores?**

Ao observar essa questão, é importante ressaltar o papel de fidelização que a Portalplast gera para com os seus clientes, visto que todos os clientes, ao responderem a essa questão, direcionaram a sua resposta a uma comparação direta dos benefícios promovidos pela Portalplast em comparação a outros fornecedores do mercado. Inclusive, parte dos entrevistados relataram que possuem a Portalplast como fornecedora exclusiva, não apenas por ofertar o seu produto de maneira diferenciada, mas também por possuir foco e excelência no atendimento/serviço adjacente ao produto.

“E então, o diferencial é tudo que já citei, o pessoal age com rapidez e precisão e assertividade. Qualquer desvio aí é corrigido de ponto imediato. Enquanto que outros fornecedores já têm um *delay* maior. ” **(Diretor de compras da Empresa E)**

“[...] o atendimento do {Representante B} foi diferencial para a gente poder trabalhar com a Portalplast, que nos deu suporte para desenvolvimento do produto [...]. A gente tinha até... outros concorrentes com material similar, com preços até um pouquinho melhores, mas o atendimento, enfim desequilibrou.” **(Gerente comercial da Empresa I)**

Tomada dessa realidade os entrevistados apresentaram diversos exemplos que elucidam a dissonância cognitiva entre eles (empresa) e seus outros fornecedores, demonstrando fatores que foram responsáveis por minar uma relação duradoura entre as partes. Diferentemente da Portalplast que se apresentou como uma fornecedora qualificada em atender, de fato, as necessidades e demandas mais latentes de seus clientes. Essa abordagem mais dinâmica e centralizada nas necessidades reais dos clientes foi de vital importância para situar a Portalplast como fornecedora exclusiva de parte de seus clientes.

Além disso, aspectos relacionados à Honestidade e Transparência da empresa e sua equipe foram abordados por alguns clientes, sendo apresentado como um fator que, embora seja moralmente básico, mostrou-se importante frente a concorrência, tendo sua escolha e explicação quase que precursora ao aspecto confiança (abordado na questão anterior) como fatores que impulsionam o relacionamento com a empresa, com base à maneira que a mesma se posiciona no mercado.

“[...] a postura do {Gestor A}, né?! De ser um cara sério, transparente, fazer tudo bem feito [...] Transparência, honestidade, qualidade no que faz [...].” **(Co-fundador da Empresa H)**

“[...] e eu acho que a questão bacana é a transparência dos trabalhos. Sabe, eu acho que... o {Gestor A} sempre foi assim, [...] então, quando ele me coloca uma condição [...] a gente entende. Sempre muito transparente, isso que é uma parceria.” **(Diretor Industrial da Empresa D)**

Portanto, foi possível observar que a Portalplast se diferencia pelos aspectos que vão além de qualidade e preço, mas também pelas suas estratégias buscando explorar relações dinâmicas para atender as necessidades dos clientes, garantindo uma logística eficaz e a disponibilidade de atender a diversas demandas, algumas delas até únicas e específicas.

Pontos Convergentes:

(a) Todos os entrevistados elucidaram aspectos que culminam em uma confiança na Portalplast em relação à concorrência, de forma que, mesmo que comercialmente (preço) não se destacasse, a facilidade de tratar com a Portalplast por “não terem dor de cabeça” compensa muito na visão deles.

- **Eu sei que são todos extremamente importantes, porém dos seguintes atributos, na sua opinião, qual é o fator de maior peso para um relacionamento duradouro com um fornecedor?**
 - (a) **A Satisfação com a qualidade do produto e preço ofertado? (3/10)**
 - (b) **A Confiança na prontidão da entrega do produto? (Sem atrasar e cumprindo seus prazos) (2/10)**
 - (c) **O Comprometimento da organização e sua equipe para ofertar com excelência e conformidade o produto/serviço esperado? (6/10)**

Antes de determinar o fator de maior importância, quatro dos dez entrevistados afirmaram que os três atributos são fundamentais para o sucesso de um relacionamento comercial. Assim foi possível identificar que o atributo mais selecionado pelos clientes, seis de

dez, foi referente ao comprometimento da empresa e sua equipe, novamente ressaltando nas respostas aspectos como honestidade, transparência e cooperação.

“São três pontos fundamentais, na verdade são três pontos principais, e na minha opinião as três principais qualidades que a Portal tem[...].” (**Dono e Diretor da Empresa B**)

“Eu na verdade escolho os 3, porque né... é tudo que eu já falei, [...], são pontos fortíssimos da nossa parceria.” (**Diretor industrial da empresa D**)

Foi possível identificar em todos os entrevistados uma cognição que não se resume somente ao aspecto econômico (preço), mas abrange sua percepção para aspectos sociais, prezando as relações interpessoais, visto que essas por sua vez geram uma confiança extrema, que na visão dos entrevistados se manifesta como um dos pilares para uma boa relação com o fornecedor.

“É a confiança. Se eu não tiver confiança, aí... eu não consigo fazer as outras coisas, se eu não acreditar na empresa.” (**Compradora da empresa C**)

Todavia a confiança estendeu o seu significado em muitas respostas, apresentando uma característica que promovia as relações logísticas da Portalplast, lhe atribuindo uma confiabilidade quanto a execução de todos os processos de maneira correta, gerando assim uma qualidade de produto e serviço condizente com as necessidades do cliente. Pois o fluxo de informação se caracterizava como multidirecional, abrangendo as necessidades, demandas e ideias de ambas as partes, fazendo com que tudo seja atendido da maneira correta, gerando a satisfação do cliente.

“[...] sempre que a gente precisa de uma... de uma produção rápida a equipe está sempre... está sempre... é... Sempre pronta para nos atender.” (**Gerente comercial da empresa I**)

Portanto, foi possível constatar que ambos os aspectos levantados na pergunta estão atrelados e demonstram um grau de importância bem dividido entre as diferentes percepções dos clientes, sendo que foi possível analisar, por meio das respostas, que para que haja um relacionamento mais duradouro a relação terá que ser pautada na confiança mútua, garantida pela honestidade e transparência das relações.

Pontos Convergentes:

(a) Seis de dez clientes, consideraram o comprometimento da organização/equipe como o fator mais importante para um relacionamento virtuoso entre fornecedor e cliente, o que converge com a grande parcela de respostas que indicaram o Atendimento da Portalplast como um fator diferencial perante à concorrência.

Pontos Divergentes:

(a) Pode-se observar que o segmento abastecido influenciou no teor das respostas, principalmente acerca da Qualidade. Enquanto os segmentos de Laticínios e *Vacuum Forming* consideram Qualidade como um aspecto de suma importância, o segmento de Publicidade considerou como algo básico.

- **Você considera as certificações referentes à qualidade, produção, e regularização socioambiental um fator determinante para selecionar um fornecedor?**

Os certificados foram considerados de suma importância por seis dos dez clientes da Portalplast. Eles avaliaram os certificados como ferramentas de validação dos processos internos da empresa, garantindo uma confiabilidade por parte deles à aspectos como:

transparência nos processos, segurança nas relações logísticas e identificação com os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

“Esses certificados já me ajudaram muito a me identificar o comprometimento da empresa com estas ações que levam às certificações, então já é um cartão de visita [...].” (**Diretor da Empresa A**)

“[...] o que eles exigem, pedem, o primeiro ponto de cada fornecedor, é ser homologado e desenvolvido. Tem certificação? Tem. Qual? FSSC22000. Encerrou. Para nós já é o suficiente.” (**Diretor de Compras da Empresa E**)

Entretanto, os demais entrevistados relacionaram essas certificações a ideia de um retrabalho (por conta de auditorias internas) e custo desnecessário. Contudo, determinada conduta foi vista apenas em clientes de menor porte, criando um contraponto com as outras empresas, que já adotavam os certificados como validação dos aspectos processuais e de qualidade dos seus *stakeholders*, otimizando a validação de seus fornecedores, garantindo uma eficiência gerencial.

Por fim, foi evidente a influência, entre si, dos atores da cadeia de valor, ao apresentar que certas exigências tomadas em uma ponta da cadeia de valor influenciavam na outra, reforçando a ideia de que toda a cadeia está intimamente interligada.

“Por exemplo, nossos clientes, exigem algumas certificações nossas, [...] esses clientes são principalmente da área hospitalar, onde colocam essas peças diretamente em contato com pessoas.” (**Sócio proprietário da Empresa G**)

Pontos Convergentes:

(a) Empresas do segmento de Laticínios, principalmente de maior porte, e *Vacuum Forming* se mostraram mais atentas a aspectos como certificações, então, mesmo que talvez não as considere mandatórias, dão extrema importância na hora da escolha do fornecedor.

(b) Clientes do segmento de Laticínios apresentaram-se mais atentos à qualidade e processos (Alguns por conta de homologação com o Grupo econômico que controla a empresa).

(c) Clientes do segmento de *Vacuum Forming* apresentaram-se mais atentos aos fatores ambientais (Reutilização de aparas; muito com o intuito de “baratear” o custo do produto, e por imposição de clientes).

Pontos Divergentes:

(a) Embora alguns clientes aparentam não se importar muito com a certificação, todos apresentaram dar importância aos aspectos abordados por elas (qualidade, sócio ambiental, etc.), alegando “agirem como empresas certificadas”, porém sem gastar com uma certificação.

(b) Alguns clientes apresentaram não dar importância, mas que se o fornecedor tiver o certificado, é um ponto que pesa positivamente para a tomada de decisão.

- **Se fosse de seu conhecimento as empresas e o volume de abastecimento da Portalplast no mercado, esse dado influenciaria sua decisão por um fornecedor? Ou você levaria em conta apenas os quesitos definidos internamente pela sua empresa?**

Foi possível observar que a maioria dos entrevistados, sete de dez, consideram sim informações sobre quem a empresa fornece, um dado importante para sua tomada de decisão sobre um fornecedor, muito por quesitos de ampliar a confiança em sua decisão.

“A gente leva em conta sim. Pois isso demonstra a capacidade produtiva, o tamanho da empresa, e isso acaba passando uma segurança né?! ” (**Gerente Comercial da Empresa I**)

Um cliente inclusive relatou que 100% das decisões são pautadas em quesitos externos à empresa, com base no mercado, pois evita qualquer decisão equivocada com base em interesses internos.

“Ah, eu só vou em quesitos externos, eu não tomo por base nenhum tipo de demanda interna. Se fosse assim, eu não compraria de vocês. Eu compraria de um concorrente seu [...].” (**Comprador Sênior da Empresa J**)

Em contrapartida, os outros três responderam que esse dado de mercado não influencia a sua decisão por um fornecedor, pois os aspectos internos ditam às suas escolhas, muito pautado na qualidade e o desenvolvimento conjunto de novos produtos, novas chapas, a partir de amostras de matéria prima.

“[...] pelo jeito que a gente trabalha, pela nossa identidade, vamos responder assim, seria basicamente pela segunda opção, né, com base em exigências nossas [...].” (**Sócio Proprietário da Empresa G**)

Pontos Convergentes:

(a) Todos que responderam sim, atrelaram isso a um sentimento de maior segurança, devido uma maior confiabilidade perante ao fornecedor, ao descobrir que ele já abastece empresas de igual, ou maior porte que a deles.

Pontos Divergentes:

(a) Um cliente embora tenha considerado como um dado importante para a decisão, levantou a ressalva de que essa informação pode influenciar tanto positiva quanto negativamente, pois embora traga segurança ao saber que a empresa fornece para empresas de porte igual ou maior que o dele, traz também a preocupação de que sua produção não será priorizada, por conta de menores volumes.

- **Na sua opinião, o que mais a empresa poderia fazer/entregar para melhorar ou até prolongar o relacionamento com vocês?**

Ao analisar o que os clientes da Portalplast consideram como pontos de melhoria, tivemos um retorno, em geral, positivo dos clientes, que enaltecem sua satisfação com o modelo atual e sugeriram apenas mudanças simples e pontuais, para que fosse possível tornar o que já consideram bom.

Assim tivemos respostas que se passaram mais como conselhos do que como pontos de melhoria, focando muito na **manutenção da equipe**, para dar continuidade ao bom atendimento no longo prazo, e também houve clientes que sugeriram **nenhuma mudança**, devido à atual satisfação com o nível de produto e serviço ofertado.

“Eu acho que a dica que eu deixaria para Portal é: tentar manter como ela vem fazendo, o que não é fácil, entendeu? [...] se ela conseguir manter esse time, conseguir manter essa forma de trabalho [...].” (**Dono e Diretor da Empresa B**)

“Não consigo responder você assim, no que poderia melhorar. [...] quando nós não ficamos ligando para o fornecedor, para ficar reclamando dele, ou para ficar cobrando ele [...] é porque ele está com o atendimento dele perfeito.” (**Diretor Industrial da Empresa D**)

Outros fatores abordados diziam respeito a **preço**, pois embora eles tenham indicado, ao longo da entrevista, fatores que na sua percepção "compensam" o valor pago por eles, alguns clientes pontuaram como um ponto passivo de melhoria.

“[...] inicialmente seria a questão de custo. Ajudaria muito uma redução de preço. Para a gente poder somar e ao mesmo tempo ter mais força e para seguir nos desafios que o mercado vem nos apresentando né.” **(Diretor de Compras da Empresa E)**

“Eu podia até falar para melhorar preço. Fazer algo melhor para a gente, que é o que a gente briga muito. É o preço certo? Porque os outros pontos está tudo ótimo.” **(Compradora da Empresa C)**

Um outro aspecto abordado foi a modernização da Portalplast, por meio da adoção de novos sistemas, tecnologias, que viriam a auxiliar questões como atendimento, qualidade e até transparência da empresa, sob a alegação de que o futuro é digital, e tanto a Portalplast, quanto eles, precisam se adaptar a isso.

“[...] eu acho que se a Portal crescer e melhorar a questão de tecnologia, impacta na qualidade, e isso daí reflete para a gente [...].” **(Sócio proprietário da Empresa G)**

“[...] o futuro também, ele... ele está tornando as empresas mais digital. [...] e acho que a digitalização, ela cria mais transparência ainda.” **(Co-fundador da Empresa H)**

Pontos Convergentes:

(a) Todos os entrevistados, mesmo apontando possíveis melhorias, demonstraram contentamento e satisfação com a maneira atual que a Portalplast lida com o relacionamento.

4.2. Etapa II

A segunda etapa da entrevista contou com sujeitos de pesquisa que representaram os gestores e sócios fundadores da Portalplast, tendo como principal objetivo entender e analisar como eles analisam o processo de criação de valor da Portalplast e sua percepção por parte dos clientes, e quais foram às estratégias por eles adotados para alcançar a posição atual da empresa no mercado.

Essa primeira etapa da entrevista visa responder, além do objetivo geral de pesquisa, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os valores percebidos pelos clientes e colaboradores da Portalplast;
- Verificar as estratégias adotadas pela Portalplast para conquistar o *Marketshare* atual;
- Explorar os instrumentos que impulsionam ou atrasam as estratégias de entrega de valor ao cliente;
- Analisar as estratégias empresariais adotadas pela Portalplast para criar valor a seus clientes do segmento B2B.

4.2.1. Questões da pesquisa a serem respondidas

- **Na sua opinião, de que forma a missão, visão e valores da Portalplast, influenciam na estratégia conjunta da organização promover benefícios a empresa e solucionar necessidades dos clientes?**

Obtivemos respostas bem semelhantes por parte dos gestores, sendo possível analisar dois principais aspectos, presentes nas raízes da empresa, de suma importância para a Portalplast, que são: Qualidade dos produtos e ser um solucionador de problemas para os clientes. Sendo que com a qualidade do produto, percebemos por meio das respostas dos gestores que é um fator “obrigatório” para que eles conseguissem entrar e se manter no mercado, porém que deveria ser muito bem analisada e estudada desde o início.

“[...] então não tinha como brigar pelo preço, então entendemos que tínhamos que ganhar na qualidade e no atendimento né... O diferencial tinha que ser o atendimento, a qualidade do produto acaba sendo quase obrigação [...].” **(Gestor B)**

“A primeira é que a gente sempre procurou produzir produtos com qualidade e que sempre atenderam às expectativas dos clientes. Isso sempre teve pautado para nós como um dos principais fatores.” **(Gestor A)**

Agora, ao analisarmos o segundo ponto, vimos que este é entendido como o principal, pelo fato do primeiro ser visto como algo “obrigatório”. Ao serem uma empresa que não somente vende o produto, mas também soluciona os problemas de seus clientes, conseguiram então alcançar seus objetivos e conquistar todos os clientes que tiveram até então.

“[...] não ter um atendimento pasteurizado né?! É ter um atendimento diferenciado né, você encantar o cara [...] A gente tem que criar a solução para o cliente né... levar a solução, ser um provedor de solução, e não só vender [...].” **(Gestor B)**

“[...] a Portalplast é uma empresa que trabalha voltada exclusivamente para o cliente...a gente se apresenta como uma empresa de soluções não só uma empresa que produz pura e simplesmente um produto. A gente coloca no nosso serviço o principal fator do nosso conhecimento [...].” **(Gestor A)**

Pontos Convergentes:

(a) Os dois gestores viram como o principal fator que ajudou no caminho e crescimento da Portalplast neste mercado foi a missão de não apenas vender o produto industrializado, mas também de solucionar os problemas de seus clientes.

Pontos Divergentes:

(a) Enquanto o gestor A vê a missão de oferecer um produto de qualidade como algo de extrema importância, o gestor B acredita ser apenas um ponto obrigatório.

- **E como você observa que essas estratégias influenciaram a Portalplast a alcançar a liderança no mercado? Abastecendo desde empresas de menor porte, até os principais laticínios do mercado, por exemplo.**

Para elucidar a influência de suas decisões, os gestores nos contaram um caso de um cliente que exemplifica uma de suas principais estratégias, posteriormente classificada como seu principal diferencial, que é o seu atendimento e serviço diferenciado, conhecendo o seu cliente, de maneira bem alinhada com sua estratégia de ser um solucionador de problemas.

“Vou dar um exemplo que o {Gestor A} estava envolvido né... Páscoa, ele deixou a família e foi entregar o caminhão no cliente [...] Ele compra exclusivamente todo este item da Portalplast [...] ela confia 100% no fornecedor [...] compra 100% da Portal [...] o cara errou a programação aí ia parar e laticínios se não embalar, vai estragar amigo, leite não tem essa [...].” **(Gestor B)**

Além disso foi bem enfatizado por eles à importância de estar sempre próximo dos clientes, não apenas de diretores, mas também de coordenadores e principalmente os funcionários de menor nível hierárquico, pois assim o relacionamento se torna bem-sucedido da base ao topo da empresa, sendo possível descobrir informações importantes que normalmente não chegaria até eles.

“[...] isso me proporcionou o seguinte: saber como é que estava o relacionamento da Portal com esse cliente, na sua questão de: relacionamento, recebimento de mercadoria, como é que o pessoal via a empresa lá, se estava satisfeito... [...] aí eu fiquei 3 meses fazendo a entrega lá [...].” **(Gestor A)**

“O pessoal não consegue ver aonde você agrega valor nisso, mas eu consigo ver. Eu tinha o controle exato de como a Portalplast era vista do ponto de vista desses clientes,

então fazendo entrega você sabe tudo. [...] fica fácil de você fazer essa avaliação [...].
” (Gestor A)

Outro fator abordado pelos gestores como uma estratégia de suma importância para o sucesso da Portalplast, foi a de cultivar um bom relacionamento com seus fornecedores de matéria prima, as duas petroquímicas que compõem o mercado nacional, pois graças ao seu relacionamento de longa data, a empresa pode se erguer de maneira competitiva no mercado, sem assumir muitos riscos.

“Quando a gente começou foi fundamental [...] forneceram matéria prima e deram crédito, porque às vezes a gente nem teria lastro para suportar [...] e acho que é fruto da parceria que o {Gestor A} conseguiu desenvolver com eles [...].” (Gestor B)

“Às vezes eu estou precisando vender o produto por um preço menor para ser mais competitivo [...] eu consigo negociar bem essa matéria prima, isso em função da parceria que eu tenho com os fornecedores [...] sou eu quem negocia até hoje [...] é ele quem me permite ser mais ou menos [...] competitivo no mercado, porque ele tem um peso muito grande naquilo que ele me fornece.” (Gestor A)

Pontos Convergentes:

- (a) Ambos os Gestores citaram o mesmo exemplo, do mesmo cliente, para exemplificar a influência de suas estratégias no mercado.
- (b) Ambos também comentaram sobre a importância de sua relação com os fornecedores, desde a fundação da empresa, para sua estratégia e posicionamento no mercado.

- **Na sua opinião, qual é o principal diferencial de mercado da Portalplast?**

Ambos gestores responderam com convicção que, frente a concorrência no mercado, o seu principal diferencial é a qualidade do serviço prestado, com foco nos clientes da Portalplast. Afirmando que a qualidade do serviço prestado seja, na ótica deles, o seu principal diferencial, eles englobam fatores como, entrega, personalização e atendimento como parte de seu “*mix*” de serviços.

“Acho que o diferencial é esse cara [...] nosso serviço, a personalização do atendimento, tanto na relação de entrega, na logística como também do produto [...].
” (Gestor B)

“A gente coloca no nosso serviço o principal fator do nosso conhecimento, porque por incrível que possa parecer pelo menos no nosso setor [...] os fornecedores não têm o comprometimento que a Portalplast tem [...].” (Gestor A)

Pontos Convergentes:

- (a) A qualidade do serviço prestado pela Portalplast é sem dúvida para os gestores o diferencial da empresa e um ponto crucial para seu crescimento e desenvolvimento.

- **Dos seguintes atributos, qual você considera o principal fator avaliado/valorizado pelos clientes que optam pela Portalplast?**

- (a) A Satisfação com a qualidade do produto ofertado?
- (b) A Confiança na prontidão da entrega do produto? (Sem atrasar e cumprindo seus prazos)
- (c) O Comprometimento da organização e sua equipe para ofertar com excelência e conformidade o produto/serviço esperado?

Analisando as considerações de ambos os gestores, pudemos observar uma visão diferente acerca do que consideram como o principal fator valorizado por seus clientes. Porém,

antes de escolher o que consideram como o principal atributo, eles ressaltaram a importância dos três, explicando que de fato, o bom relacionamento parte da boa execução de todos eles.

“[...] as três são, sem dúvida, são primordiais, são importantíssimas...” (Gestor B)

“[...] é inegável a importância das três [...] e acrescento o seguinte, isso daí está contribuí para aquele quesito da confiança. ” (Gestor A)

O Gestor A, em sua resposta, enfatizou muito a credibilidade e a confiança, conquistada a partir do comprometimento da equipe da Portalplast como um todo, graças a sua estratégia e mentalidade centrada no cliente, visando atuar como um facilitador em meio ao relacionamento, proporciona uma situação mutuamente virtuosa, na qual todos os atores da cadeia se encontram em uma relação de transparência e cooperação.

“A equipe é outro ponto fundamental para você chegar aonde você quer. Equipe motivada, bem reconhecida, bem remunerada, com benefícios, [...] fazem o melhor que podem com certeza. ” (Gestor A)

Já o Gestor B, embora também tenha aborda os fatores relativos a confiança, confiabilidade e o serviço da Portalplast, ele acabou por enfatizar os aspectos logísticos da empresa, como o principal fator avaliado, insinuando que a entrega e o controle de pedidos e estoque de seus clientes, são os fatores que acabam por influenciar positivamente esses aspectos de confiança e credibilidade, frente à concorrência.

“[...] a confiança na entrega, saber que vai receber o material, ter a confiança que vai botar o pedido e vai receber na data especificada. ” (Gestor B)

Pontos Convergentes:

- (a) Ambos enfatizaram a importância dos três fatores.
- (b) Ambos abordaram aspectos de confiança e credibilidade em suas respostas.

Pontos Divergentes:

(a) O Gestor A considerou o comprometimento da equipe e da organização (Opção c) como o principal fator avaliado pelos clientes, já o Gestor B considerou a confiança na prontidão de entrega (Opção b).

(b) Embora ambos os gestores tenham abordado os aspectos de confiança e credibilidade, cada um pondera de maneira diferente, com base no fator que eles consideram de maior importância para seus clientes.

- **Na sua opinião, as certificações referentes à qualidade, processos e quesitos socioambientais impactam positivamente?**

Os gestores acreditam que há sim um impacto positivo decorrente de suas certificações, pois acreditam que seja algo que gera confiabilidade na hora da contratação, conseqüentemente agregando valor a empresa e seus clientes. Os gestores também notam diferentes percepções de seus clientes em relação à importância das certificações, variando a partir do porte da empresa, pois enquanto as empresas menores talvez não os considerem algo importante, as empresas grandes chegam a encarar como um pré-requisito.

“Nem todos os clientes [...] têm o exato conhecimento e importância dessas certificações como forma de agregar valor. Muitos são empresas medianas [...] que não tiveram o conhecimento pleno do que essas certificações realmente representam. ” (Gestor A)

“Você está fora do mercado se você não tiver né. Você nem participa, é um pré-requisito. ” (Gestor B)

Além disso, foi evidenciado pelos gestores que as certificações ocorreram de forma praticamente orgânica, visto que a maioria dos processos prescritos nas normas para aquisição das certificações já eram adotados pela Portalplast.

Entretanto, foi possível observar que essas certificações, mesmo agregando um grande valor a empresa e ajudando a fidelizar muitos clientes, acabam gerando custos para a Portalplast, o que de acordo com os gestores pode ser ruim, caso acabe influenciando demais no preço final do produto.

“Eu hoje aí já agregava um valor maior, mas... sem dúvida, eu acho que fideliza mais, mas eles não querem pagar muito mais por isso não.” (Gestor A)

Pontos Convergentes:

(a) Ambos os gestores identificam os certificados como de suma importância para poder abastecer diversos clientes, principalmente os multinacionais.

(b) Os gestores notam a falta de percepção, por parte dos clientes donos de pequenas/médias empresas, quanto a importância das certificações.

- **Eu entendi todos esses fatores que você identifica como diferenciais e pontos importantes da Portalplast frente ao mercado, na sua opinião, o que mais a empresa poderia fazer/entregar para se manter na liderança por mais alguns longos anos?**

Foi possível identificar que os gestores estão se adequando às mudanças impostas pelo meio, avaliando assim outro segmento, no caso laminados plásticos a base de PET. Tal estratégia se deu por meio de estudos de mercado realizado pelos gestores, a fim de se adequar às exigências que se moldavam no mercado.

Contudo, tal estratégia de perpetuação, leva em consideração a manutenção de aspectos já consolidados na visão dos gestores como fundamentais na criação de valor, dando assim continuidade ao seu modelo de gestão já consolidado agora em um novo segmento que a Portalplast avalia como grande potencial de mercado.

“[...] eu e o Gestor B, a gente tomou a decisão de investir no sentido de participar de outros segmentos, e de lá para cá a gente conseguiu identificar que tinha um novo nicho de mercado que fazia muita diferença e chamava muito a nossa atenção, que era o PET.” (Gestor A)

“[...]conquistar esse mercado PET que também é bem concorrido né, então eu acho que a estratégia é essa, é criar valor no PET, da mesma maneira que a gente criou no PS, mostrar que pode ser feito no PET o mesmo serviço que foi feito no PS, com confiança, com pontualidade, com atendimento, [...].” (Gestor B)

Pontos Convergentes:

(a) Ambos enxergam o mercado de PET como promissor para garantir a perpetuidade da Portalplast.

(b) Enxergam suas práticas atuais para o mercado de PS como ideais para seguir no mercado PET.

5. DISCUSSÃO

Ao se analisarem as questões abordadas nas entrevistas, foi possível perceber vários pontos interessantes que vão de encontro com o conteúdo estudado. Aspectos de criação de valor por exemplo, pilar fundamental do trabalho, foram abordados por todos os entrevistados quando o assunto era entender sua percepção sobre o relacionamento “cliente-fornecedor”, indo de encontro com a visão de Dyer e Singh (1998) que enaltece essa criação de valor como um

desenvolvimento mútuo, adquirindo uma sustentabilidade, impulsionadora de relações duradouras, promovendo benefícios e solucionando necessidades.

Notou-se também a importância das certificações de processos e qualidade, e como essas certificações geram valor para a empresa. Ao entrevistar os gestores da Portalplast, foi confirmada tal hipótese, ambos falaram sobre como isso impacta a visibilidade da empresa, e o quanto vital é para uma empresa possuir essas certificações. Porém, a importância de tais certificações se mostrou discutível, ao entrevistar os clientes da Portalplast, pois, embora alguns os considerem como o primeiro e mais importante critério no momento de análise de fornecedores, em decorrência de tais certificados tangibilizarem a excelência nos procedimentos adotados pela empresa, clientes de menor porte, atuantes em segmentos específicos, não demonstraram muita importância.

Contudo, a criação de valor não se faz somente por meio de materialidades, mas sim de relações que transcendem o aspecto formal, elevando tais aspectos a um espectro de transparência e confiança, que por sua vez geram a fidelização e co-criação entre as organizações. Como foi demonstrado por todos os atores, que focaram em apresentar a importância dos aspectos relacionais para gestão exata de demandas e necessidade das partes e consequentemente a criação de valor mútuo. Nesse cenário, algumas temáticas se fazem mais importantes para alguns clientes, sendo elas a temática ambiental, social e econômica, que vão direcionando os valores organizacionais a uma representação desta para com a sociedade e seus *stakeholders* que, por sua vez, se adequam a essa imagem e passam a introduzir tais valores em sua organização (Portalplast), alinhando as realidades das empresas e facilitando o fluxo de informação entre as partes.

A percepção do cliente acerca de fatores como satisfação, confiança e comprometimento, se apresentou como crucial para a manutenção de uma relação saudável e duradoura entre as partes, reforçando a importância de aspectos relacionais, convergindo com os fatores chave do relacionamento, apontados por Luiz, Monteiro e Moura (2014). Entretanto, diferentemente do que se imaginava, grande parte dos clientes classificou os três fatores citados anteriormente como igualmente importantes, demonstrando a importância de uma abordagem sistêmica da Portalplast. Essa que se adequa a aspectos do macro ambiente ao adotar estratégias em novos mercados promissores para o segmento, como por exemplo o mercado de PET.

Foi possível também perceber a abordagem de clientes a aspectos como “honestidade” e “transparência” devido a credibilidade da empresa e seus gestores perante o mercado resultando em um sentimento de segurança e confiança, que leva os clientes inclusive a se sentirem confortáveis ao pagar por um produto mais caro, indo ao encontro à abordagem de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1994).

Também foi possível observar outro aspecto relacionado a essa “honestidade” e “transparência”, condizente à confiança relacionada à “palavra empenhada”. Muitos clientes demonstraram se relacionar com a Portalplast, por ser uma empresa onde os gestores “tem palavra”, tanto na forma de executar, cumprindo com suas obrigações, quanto na maneira de se comunicar e “honrar” com os acordos de fornecimento, convergindo a outro assunto que ainda não havíamos abordado nesse estudo, o de cultura de alto contexto, cunhada por Edward Hall (ROGERS, 2000).

Em suma, a Portalplast demonstrou uma ressonância com seus clientes em diversos aspectos, isso foi possível graças ao fluxo de informação pautado na transparência entre as partes, principal impulsionador de uma política de satisfação mútua e provedora da cooperação. Essa ressonância se reforçou por meio de aspectos gerenciais e operacionais da Portalplast que, na visão dos seus clientes, são os pilares fundamentais para o estabelecimento da confiança formal, abrindo o caminho para uma relação mais íntima. Sendo assim, as características do *Triple Bottom Line* de Elkington (1999), se apresentaram como guias para essa construção de valor, referenciando e evidenciando mais os valores dos atores, o que garantiu que elementos

como a proposta de valor ao cliente (quais soluções a empresa apresenta para as necessidades dos clientes); fórmula de geração de lucro (qual a relação de criação e captura de valor da empresa); recursos-chave (elementos importantes para a empresa e clientes); processos-chave (processos importantes, em escala operacional, para o cliente e empresa), apresentados por Johnson, Christensen, e Kagermann (2008) fossem assertivamente satisfeitos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo entender as principais estratégias de criação de valor da Portalplast a seus clientes no segmento B2B. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo, entrevistando dez clientes e os dois gestores da Portalplast, visando entender as principais estratégias utilizadas pela empresa para gerar valor aos seus clientes, e também analisar a percepção desses clientes acerca desse valor gerado.

Foi possível obter um bom entendimento das práticas e estratégias utilizadas pela empresa para criação de valor no segmento B2B, e que podem ser úteis para empresas que ainda estão em seu início de atividade, ou em um estágio de reestruturação, ou até para futuros estudos que abordem este mesmo tópico, visto que durante nossas pesquisas para embasamento do trabalho, observamos uma certa carência de estudos, comparado aos estudos realizados para o segmento B2C.

Considerando que todos do grupo estão iniciando suas vidas profissionais, ao realizarmos este estudo, conseguimos entender com mais profundidade sobre estratégias utilizadas para conseguir aplicar em situações reais durante a vida profissional, além de aprender muito com a realização das entrevistas com gestores, colaboradores e presidentes de empresas que já possuem muita experiência.

Podemos observar por exemplo que os principais valores percebidos pelos clientes da Portalplast estão relacionados aos construtos de confiança, transparência, pontualidade e qualidade, tanto do produto adquirido quanto dos serviços adjacentes a ele (atendimento, entrega e personalização). O serviço inclusive se mostrou como aspecto fundamental da empresa, muito explorado pelos gestores como fonte de diferenciação e vantagem competitiva inclusive. Isto ocorre, pois, os gestores adotaram desde o início da operação da empresa, uma estratégia centrada nos clientes, buscando por meio de um excelente serviço atuar como um solucionador de problemas, focando não apenas na venda do produto final, mas também na construção e manutenção do relacionamento com seus clientes.

Outra estratégia adotada pela Portalplast que foi possível analisar é a de uma ótima relação de transparência com os seus fornecedores de matéria prima, que se apresentou como algo de extrema importância e impacto para a empresa, pois não apenas possibilitou a perpetuação da empresa no mercado, como também ajudou a empresa a alcançar o seu *Marketshare* atual.

Já ao analisar os instrumentos utilizados para o impulsionamento de entrega de valor ao cliente, essa questão trouxe respostas um pouco controversas. Os principais instrumentos abordados foram diferentes certificados que diziam respeito à qualidade, processos e aspectos socioambientais. Foi possível perceber variação de respostas por segmento de cliente e porte de empresa, dando a entender que as características do cliente influenciam na sua percepção de valor acerca desses certificados.

Para futuros trabalhos e estudos, deixamos como sugestão uma análise comparativa entre os resultados alcançados neste estudo, com o de uma outra análise de criação de valor no segmento B2B, porém com indústrias ou organizações de outros mercados, pois assim, será possível confirmar se as estratégias e ações utilizadas para tal objetivo na Portalplast podem ser utilizados para outros segmentos do mercado.

REFERÊNCIAS

ABIPLAST. Aplicações das Principais Resinas Plásticas. **Associação Brasileira de Plástico**, 2014. Disponível em: <<http://www.mouldsandplastics.com/zArchives/Photos/PG-86/Aplica%C3%A7%C3%B5es%20das%20principais%20resinas%20pl%C3%A1sticas.pdf>> Acesso em: Março de 2020.

_____. Conceitos Básicos Sobre Materiais Plásticos. **Associação Brasileira de Plástico**, 2014. Disponível em: <http://file.abiplast.org.br/download/links/links%202014/materiais_plasticos_para_site_vf_2.pdf> Acesso em: Março de 2020.

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

ATAMAN, M. B; HEERDE, H. J. V.; MELA, C. F. The Long-Term Effect of Marketing on Brand Sales. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 5, p. 866-882, 2010

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://www.academia.edu/36531997/GERENCIAMENTO_DA_CADEIA_DE_SUPRIMENTOS_LOG%3%8DSTICA_EMPRESARIAL> Acesso em: Março de 2020.

_____, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. Ed. 5. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARROS, A. C. **Gerenciamento da Programação de Cargas Logísticas Inbound em Uma Multinacional de Bens de Consumo**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. Market Share – A Key To Profitability. **Harvard Business Review**, 1975. Disponível em: <<https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>> Acesso em: Abril de 2020.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIRINO, C.; LINO, D; TEIXEIRA, M. **A Indústria de Transformados Plásticos**. 1 ed. São Paulo, 2017.

DAMIANI, Â. A. M.; DELGADO, T. M. A. **Logística como Ferramenta de Vantagem Competitiva nas Organizações**, Faculdade Promove, 2018.

DELPIM, T. S. M. **Gestão dos Processos Logísticos: Um Enfoque Sobre a Ótica da Controladoria**. Rio de Janeiro: Instituto Militar de Engenharia, 2012.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. V. 23, n. 4, p. 660-679. **Academy of Management Review**, 1998.

ELKINGTON, J.; ROWLANDS, I. H. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Ed. 4, V. 25. **Waterloo: Alternatives Journal**, 1999.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the New Economics of Information. **Harvard Business Review**, p. 71–82, 1997.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

FORSSTRÖM, F. A Conceptual Exploration into “Value Co-Creation” in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships. Work-in-Progress Paper. **19th Annual IMP Conference**; Lugano, Switzerland, 2003.

GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M.; CRESCITELLI, E. O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 620-632, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000600620&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: Maio de 2020.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOLBROOK. M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. V. 9, n. 2, p. 132–140. **Journal of Consumer Research**, 1982.

HOMBURG, C.; RUDOLPH, B. Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues. v.52, p.15-33. **Journal of Business Research**, 2001.

ITO, N. C.; HAYASHI, P.; Jr., GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. v. 16 n. 2, p. 290-307. **Revista de Administração Contemporânea**, 2012.

JACOB, J.; CHESTNUT, R. W. **Brand Loyalty, Measurement and Management**. P. 120. Nova York: John Wiley & Sons, 1978.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração de Operações e de Cadeia de Suprimentos**. 13.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. xxii, p. 750.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LUCE, F. B.; HEXSEL, A. E. Vantagem competitiva de custo e participação de mercado. **Revista de Administração**, v. 23, n. 3, p. 3-9, 1988.

LUIZ, A. A.; MONTEIRO, P. R. R.; MOURA, T. B. Geração de Valor na Cadeia de Suprimentos: Um Teste Empírico das Funções Diretas e Indiretas no Fomento de Relacionamentos Business to Business. v. 7, n. 3, p. 1-17, **Revista Gestão Organizacional**, 2014.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.3, p. 519-543, 1996.

- MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business Suppliers Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? Vol. 63 p. 33- 44, **Journal of Marketing**, 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 2004.
- REED, I. Organization, Trust and Control. v.22, n.2, p.201-228. **Organization Studies**, 2001.
- ROGERS, E.M. The Extensions of Men: The Correspondence of Marshall McLuhan and Edward T. Hall. **Mass Communication and Society**, 3(1): 117-135, 2000
- SANTOS, Á. H. A.; SILVA, B. G. de J.; LISBOA, A. P.; SANTOS, G. S.; CHILE, R. P. **Logística de Distribuição e Entrega dos Objetos do Programa Nacional do Livro Didático - PNLD: um estudo de caso na unidade dos correios de Aracaju-Sergipe**. Sergipe, 2017.
- SCHMIDT N.S.; SILVA, C.L. Pesquisa e Desenvolvimento na Cadeia Produtiva de Frangos de Corte no Brasi. **Rev. Econ. Sociol. Rural** vol.56 no.3 Brasília July/Sept. 2018
- SILVA, C. M. S.; MORIGUCHI, S. N.; LOPES, J. E. F. Proposição de Modelo para Mensuração do Valor Percebido no Ambiente Logístico B2B . GESTÃO.Org - **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 327-342, 2016.
- TAKEUCHI, N. **Logística Lean**. 2010.
- TROCCOLI, I. R. Fidelização e Co-Criação de Valor: Uma Visão integrada. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro - RJ, v. 2, n. 2, p. 12-29, 10 jan. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11055>>. Acesso em: Março de 2020.
- TROCCOLI, I. R.; ALTAF, J. G. Criação de Valor em Ambiente B2B: Uma Revisão de Modelos Relevantes. **Revista de Negócios**, Blumenau - SC, v. 15, n. 29, p. 57-76, 8 jan. 2010. Disponível em: <<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1288>>. Acesso em: Março de 2020.
- TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. P. 202.São Paulo: Makron Books, 1999.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship Value in Business Markets: The Construct Its Dimensions. **Journal of Business-to-Business Marketing**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 73–99, 2005. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16592036&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: Março de 2020.
- VARGAS, S. B. de, COSER, T., SOUZA, M. A. de. **Mensuração dos Custos Logísticos: Estudo de Caso em uma Indústria Gráfica**. 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, ed. 68, p. 1–17, 2004.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (editors). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, Princeton University Press: 1994
- WOODRUFF, R. B. Customer value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9707141941&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: Abril de 2020.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **The Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.

Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6354303&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: Março 2020.

APÊNDICE A – Matriz de Amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Hipótese	Modelo Teórico	Método	Técnicas	Resultado Esperado/Produto	
Entender as principais estratégias de criação de valor da Portalplast a seus clientes no segmento B2B	1. Identificar quais são os valores percebidos pelos clientes e colaboradores da Portalplast	Questões externas influenciam na percepção de valor dos clientes e colaboradores	Valor Estratégico	Revisão de literatura	Documentação indireta (bibliográfica)	Conceituação teórica	
			Valores Diretos e Indiretos	Pesquisa experimental	Observação direta extensiva (Entrevistas)	Compreensão da visão interna e externa acerca do valor gerado pela Portalplast	
	2. Verificar as estratégias adotadas pela PortalPlast para conquistar o MarketShare atual.	O MarketShare é conquistado por meio de determinados planos de gestão adotados pela Portalplast	Dimensões Chave dos Relacionamentos entre Organizações	Revisão documental e Estudo de caso	Documentação indireta (documental)	Caracterização do papel dessas estratégias e constatação de seus impactos na entrega de valor	
			Forças de Porter	Revisão de literatura	Documentação indireta (bibliográfica)	Compreender a parcela de mercado dos atores no setor	
	3. Explorar os instrumentos que impulsionam ou atrasam as estratégias de entrega de valor ao cliente.	A posição estratégica no mercado de laminados plásticos é promovida pela adoção de determinados instrumentos e estratégias	Valores Diretos e Indiretos e Quatro elementos de Johnson		Análise documental	Documentação indireta (documental)	Identificação dos instrumentos e suas consequências para a cadeia
	4. Analisar as estratégias empresariais adotadas pela PortalPlast para criar valor a seus clientes do segmento B2B				Estudo de caso	Observação direta intensiva (Observação não participante)	Identificar as principais estratégias responsáveis por gerar valor ao cliente B2B.

APÊNDICE B – Matriz de Perguntas

Objetivos específicos	Conceito/ Construtor	Questões Clientes	Questões Colaboradores
1. Identificar quais são os valores percebidos pelos clientes e colaboradores da Portalplast	- Marketing de Relacionamento (B2B)	3. Há quanto tempo você é cliente e mantém um relacionamento com a Portalplast?	-
	- Dimensões Chave dos Relacionamentos entre Organizações	4. O que te fez optar também por ela (Como fornecedor)? Como tem sido sua experiência? Tem algum momento marcante dessa trajetória conjunta?	3. E como você observa que essas estratégias influenciaram a Portalplast a alcançar a liderança no mercado? Abastecendo os principais laticínios do mercado
	- Quatro Elementos de Jhonson - Dimensões Chave dos Relacionamentos entre Organizações - Cognição dos clientes - Cadeia de valor - Triângulo de valor	6. Eu sei que são todos extremamente importantes, porém dos seguintes atributos, na sua opinião, qual é o fator de maior peso para um relacionamento duradouro com um fornecedor? 6. a. A Satisfação com a qualidade do produto e preço ofertado? 6. b. A Confiança na prontidão da entrega do produto? (Sem atrasar e Cumprindo seus prazos) 6. c. O Comprometimento da organização e sua equipe para ofertar com excelência e conformidade o produto/serviço esperado?	5. Dos seguintes atributos, qual você considera o principal fator avaliado/valorizado pelos clientes que optam pela Portalplast? 5. a. A Satisfação com a qualidade do produto ofertado? 5. b. A Confiança na prontidão da entrega do produto? (Sem atrasar e Cumprindo seus prazos) 5. c. O Comprometimento da organização e sua equipe para ofertar com excelência e conformidade o produto/serviço esperado?
	- Cognição dos clientes - Cadeia de valor	5. Você tem experiência com outros fornecedores? Como você situaria/analísaria a Portalplast em comparação à esses fornecedores?	2. Na sua opinião, de que forma a missão, visão e valores da Portalplast, influenciam na estratégia conjunta da organização promover benefícios a empresa e solucionar necessidades dos clientes?
	- Cognição dos clientes - Cadeia de valor - Triple Botton Line - Valores diretos e indiretos (B2B)	8. Se fosse de seu conhecimento as empresas e o volume de abastecimento da Portalplast no mercado de laticínios, esse dado influenciaria sua decisão por um fornecedor? Ou você levaria em conta apenas os quesitos definidos internamente pela sua empresa?	4. Na sua opinião, que é principal diferencial de mercado da Portalplast?
	- Triple Botton Line - Valores diretos e indiretos (B2B)	7. Você considera às certificações referentes à qualidade, produção, e regularização socioambiental um fator determinante para selecionar um fornecedor?	6. As certificações referentes a qualidade, processos e quesitos sócio ambientais, esses fatores impactam positivamente a visibilidade de mercado da empresa no seu ver? "imposição" por parte de algum cliente?

2. Verificar as estratégias adotadas pela PortalPlast para conquistar o MarketShare atual.	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Propaganda - Estratégias de produto - Distribuição 	<p>9. Eu entendi todos esses fatores que você identifica como diferenciais e pontos importantes da Portalplast frente ao mercado, na sua opinião, o que mais a empresa poderia fazer/entregar para melhorar ou até prolongar o relacionamento com vocês?</p>	<p>2.</p> <p>3.</p>
3. Explorar os instrumentos que impulsionam ou atrasam as estratégias de entrega de valor ao cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados - Softwares - Manuais - Ferramentas (Hardwares) 	<p>7.</p>	<p>6.</p>
4. Analisar as estratégias empresariais adotadas pela PortalPlast para criar valor a seus clientes do segmento B2B.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Diretos e Indiretos (B2B) - Dimensões Chave dos Relacionamentos entre Organizações (B2B) 	<p>-</p>	<p>2.</p> <p>7. Quais fatores que você identifica como diferenciais e pontos importantes da Portalplast frente ao mercado, na sua opinião, o que mais a empresa poderia fazer/entregar para se manter na liderança por mais alguns longos anos?</p>

APÊNDICE C – Segmentação por Cliente

Segmento	Empresa									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Laticínios	X	X	X	X	X					
<i>Vacuum Forming</i>						X	X			
Publicidade								X	X	
Linha Branca										X