

Área Temática: Administração Geral

A Formação de Valor Transacional e Relacional em Relacionamentos de Negócios: Estudo de Caso na Cadeia do Leite

AUTORES

HERON SÉRGIO MOREIRA BEGNIS

Universidade de Santa Cruz do Sul
heron@unisc.br

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Universidade Federal de Santa Maria
vaniafbe@terra.com.br

EUGENIO AVILA PEDROZO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
EAPEDROZO@EA.UFRGS.BR

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais a partir da visão de duas organizações agroindustriais inseridas na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. A presente pesquisa é de natureza qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada para este estudo pode ser classificada como exploratória. A estratégia metodológica empregada foi a do estudo de casos múltiplos. A coleta dos dados ocorreu através de entrevistas com o principal gestor de cada uma das organizações pesquisadas e ocorreram em dois momentos distintos no tempo (em duas etapas). Primeiro foram realizadas as entrevistas fechadas e na segunda etapa de condução dos casos foram realizadas as entrevistas semi-abertas. Os resultados revelaram que, do ponto de vista das organizações estudadas, forma-se valor através dos relacionamentos interorganizacionais. Neste processo de formação de valor, em relacionamentos comerciais destaca-se a atuação de elementos de valor transacionais e nos relacionamentos de longo prazo percebe-se a forte atuação de elementos de valor relacional sustentado na atuação dos seis C's, sendo eles: cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento.

Palavras-chave: Valor relacional; valor transacional; relacionamentos de negócios.

Abstract

The aim of this article is to analyze the value formation process in interorganizational relationships from the point of view of two firms that are inserted in the milk agribusiness of Rio Grande do Sul, Brazil. The present research has a qualitative nature. It's classified as exploratory and consists in multiple case study. The data and information collection had as font the firms' main executive and occurred in two moments. In the first moment it was employed a closed form and after that was carried out open-ended interviews. The results show that from the studied organizations' point of view the value is raised through the interorganizational relationships. In commercial relationships the value formation process is marked by elements of transactional value. On the other hand, in the long run relationships

emerge the role of the six elements of relational value: cooperation, trust, compensation, communication, sharing and commitment.

Keywords: transational value – relational value– business relationship

1 Introdução

As rápidas transformações no ambiente competitivo e a própria noção multidimensional e dinâmica do conceito de competitividade (ESTIVALETE, BEGNIS e MARTINELLI JR, 2005) dão razão às várias mudanças que vêm ocorrendo no campo das organizações. Tais mudanças têm levado as organizações a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual através do estabelecimento de relações de cooperação que viabilizam o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente pelas empresas. Nesta linha de pesquisa, proliferam trabalhos defendendo que através da formação de novas configurações interorganizacionais as empresas passaram a desenvolver capacidades e competências de modo muito mais rápido aumentando, assim, seu poder de competitividade através da obtenção de novas oportunidades de negócios (AMATO NETO, 2000).

Devido a essa realidade, enfatiza-se a necessidade de entender melhor o processo de formação de valor envolvido nos relacionamentos entre diferentes organizações como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas no mercado onde atuam. Assim, algumas questões importantes, tanto do ponto de vista teórico como prático, emergem: é possível criar valor através de um relacionamento interorganizacional? Quais os elementos ou fatores que agem neste processo de criação de valor através de relacionamentos interorganizacionais?

No sentido de procurar responder a estes questionamentos este artigo analisa o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais a partir da visão de duas organizações agroindustriais inseridas na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. Cabe inicialmente salientar que a noção de valor tratada no presente artigo segue a linha do conceito de valor na sua amplitude econômica, o qual envolve tanto critérios simples, representados pelos atributos do produto (valor transacional), como um conjunto de benefícios intangíveis (ZEITHAML, 1988; WOODRUFF, SCHUMANN E GARDIAL, 1993; WOODRUFF, 1997; FLINT, WOODRUFF E GARDIAL, 2002) que ultrapassam a idéia objetiva de valor e operam, no campo das relações interorganizacionais, compondo o que pode ser entendido como formação de valor relacional.

Com base neste pano de fundo, a pesquisa que deu origem a este artigo teve como objetivo analisar os relacionamentos interorganizacionais no agronegócio do leite no Rio Grande do Sul, procurando identificar os elementos de valor que estão na base do processo de constituição dos relacionamentos comerciais e das parcerias de longo prazo.

2 A Noção de Valor sob a Perspectiva do Consumidor

A literatura sobre valor para o consumidor apresenta um conjunto de construções bastante fértil, pois este conceito tem se tornado importante para o entendimento do comportamento do consumidor em termos de realização das compras e escolha dos produtos (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002). Valor, no seu sentido econômico mais amplo, é um conceito abstrato e carregado de subjetividade, portanto, sua identificação depende da forma como os agentes percebem o valor criado, transferido e recebido.

Conforme Zeithaml (1988), a avaliação de uma mercadoria por parte de quem a consome parte de um nível mais simples representado pelos atributos (intrínsecos) do produto e evolui para um nível mais complexo, que consiste no benefício do produto para o consumidor (atributos extrínsecos). Ou seja, os consumidores organizam a informação em vários níveis de abstração, variando de simples atributos do produto aos complexos valores pessoais. Os atributos intrínsecos envolvem a composição física do produto, enquanto as indicações extrínsecas são relacionadas às percepções subjetivas do indivíduo em relação ao produto. Deste modo, forma-se a percepção de valor por parte de quem consome um produto,

o que depende do quadro de valores pessoais de referência do indivíduo (ZEITHAML, 1988; SPRENG, MACKENZIE e OLSHAVSKY, 1996).

No nível mais simples dos atributos intrínsecos, os produtos são avaliados de acordo com a sua qualidade objetiva, que pode ser verificável e mensurável através da comparação com um padrão pré-estabelecido, estando diretamente relacionada à sua superioridade técnica e à composição física do produto. Woodruff, Schumam e Gardial (1993) esclarecem que este é um valor de uso, derivado da utilidade e benefícios provenientes do uso de um dado bem em uma situação para a qual ele foi projetado. Sob este aspecto, os atributos intrínsecos de valor dizem respeito aos elementos envolvidos na percepção do consumidor/cliente sobre as características técnicas do produto, a marca, o preço/custo, os serviços de apoio, o tempo de entrega e a qualidade (PARASURAMAN, 1997; SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; ULAGA, 2003). Embora bastante amplo, o conceito de qualidade, de forma objetiva, pode ser traduzido em atributos ou dimensões mais simples como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética (GARVIN, 1987).

De acordo com Zeithaml (1988), é a percepção que afeta o comportamento dos agentes em relação ao valor e não os atributos de um bem em si. Assume-se, desta forma, o conceito de valor, enquanto valor percebido é representado pela avaliação global dos consumidores (clientes de negócios ou usuários finais) sobre a qualidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado (ZEITHAML, 1988). Valor, de forma mais simples, é um balanço entre o que é dado e o que é recebido, segundo a perspectiva de quem o está recebendo. No mesmo sentido, Edward e Cyrus (1993) enfatizam que o valor não é apenas criado, mas percebido e distribuído através de um processo. Este processo de formação de valor (criação, transferência e percepção) envolve pelo menos a participação de dois atores, um produtor (ou fornecedor) e um consumidor (ou cliente).

3 Formação de Valor Através de Relacionamentos Interfirmas: Modelo Teórico

No campo organizacional, entende-se que o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, sendo que tal processo já foi razoavelmente explicado por Porter (1989) e tem seu início na identificação das atividades de valor, que conforme Evans e Berman (2001) envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. Essa etapa já foi intensivamente trabalhada nos vários estudos que envolvem a questão da competitividade.

A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizacional e, neste sentido, é essa etapa de formação do valor que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias de longo prazo entre as organizações, enquanto fenômeno de cooperação e colaboração. Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor envolve duas importantes dimensões de valor: o valor transacional e o valor relacional. O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais.

Tais considerações levam ao entendimento de que uma parceria de negócios de longo prazo, no contexto de cadeias ou redes, somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, representando a principal proposição teórica deste projeto de pesquisa.

Por outro lado, quando não há formação de valor relacional o contato entre estas duas firmas configura-se apenas em uma relação comercial simples, sustentada sobre atributos de

baixo nível de valor (critérios objetivos relacionados à qualidade do bem em si). Em complemento, pode-se afirmar que parcerias mais fortes são aquelas que apresentam um maior nível de formação de valor envolvendo elementos relacionais.

A partir desta proposição, cabe aprofundar o entendimento sobre o processo de formação de valor relacional associado aos atributos de alto nível, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo complexo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das firmas formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma. Assim, reconhecendo que o valor derivado de um relacionamento interorganizacional pode ser diferente conforme a perspectiva do ofertante de valor, do receptor do valor ou de atores externos ao relacionamento (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001), alguns elementos comuns do processo de formação de valor podem ser identificados na literatura. Das e Teng (1998) concentram-se na questão da confiança. Ulaga (2003), por exemplo, fala das interações pessoais, destacando a comunicação, a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns. Simpson, Siguaw e Baker (2001) trabalham a questão do “valor social” e concentram-se no comprometimento entre os parceiros, envolvendo comunicação, benefícios originados do relacionamento e custos de rompimento.

Especificamente sobre critérios que poderiam ser considerados como atributos de alto nível, Simpson, Siguaw e Baker (2001) apresentam alguns fatores relacionais igualmente centrados no comprometimento: comportamentos comprometidos; comportamentos confiáveis; valores éticos; normas cooperativas; comunicação informativa, pontual e inteligente; contato gerencial freqüente e profissionalismo.

Kothandaraman e Wilson (2001) destacam a questão do compartilhamento, tanto de tecnologias como de informações. Por fim, Walter, Ritter e Gemünden (2001) mostram que um relacionamento interorganizacional possui duas funções básicas: as funções diretas do relacionamento (lucro, volume e salvaguarda) e as funções indiretas do relacionamento (inovação, exploração, mercado e acesso). As funções diretas estariam associadas a atributos de níveis inferiores de complexidade e as funções indiretas seriam tipicamente geradoras de valor relacional e estariam associadas aos atributos superiores. Também é possível perceber que estas funções trabalhadas por Walter, Ritter e Gemünden (2001) possuem uma base voltada aos resultados obtidos a partir do relacionamento. Em outras palavras, o processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais também possui um elemento diretamente associado à compensação esperada (balanço positivo entre os recursos investidos e os resultados obtidos) em virtude dos esforços organizacionais envolvidos.

Desta forma, propõe-se, com referência em Begnis, Pedrozo e Estivalet (2006) que o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de pelo menos seis elementos: **cooperação** (NIELSEN, 1988; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001), **confiança** (DAS e TENG, 1998; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; CETINDAMAR, ÇATAY e BASMACI, 2005; PLOETNER e EHRET, 2006), **compensação** (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001), **comunicação** (ULAGA, 2003), **compartilhamento** (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001) e **comprometimento** (SIMPSON, SIGUAW E BAKER, 2001). Estes **seis C's** do processo de formação de valor relacional estão inter-relacionados. Cada um destes elementos individualmente exerce influência sobre o processo de formação de valor, mas comunicam-se entre si e a partir de cada um destes elementos como ponto de partida é possível estabelecer todo o processo.

Partindo do quadro teórico que estabelece os 6 C's do processo de formação de valor relacional é também possível propor que este potencial de criação de valor relacional pode ser avaliado através da observação e do grau de importância atribuída aos seguintes indicadores: **interação pessoal** (ULAGA, 2003); **conhecimento tecnológico e potencial inovativo do parceiro** (ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001;

MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *conhecimento do mercado* (ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *capacidade de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor* (HARMSSEN e JENSEN, 2004); *favorecimento do aprendizado interorganizacional* (KALE, DYER e SENGH, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *redução da ameaça de comportamentos oportunistas* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *nível e qualidade do intercâmbio de informações* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001); *profissionalismo do parceiro* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001); *potencial efeito sobre os lucros* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *potencial efeito sobre o volume de negócios* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003); *potencial efeito sobre as chances de sobrevivência no negócio* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001); *potencial de melhoria da imagem organizacional* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001) e *possibilidade de acessar outras organizações através do parceiro* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÜLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

Por conta disso, os relacionamentos interorganizacionais podem ser vistos como sistemas voltados à formação de valor, tendo como referência o consumidor final. Este processo de formação de valor divide-se em dois sub-processos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional. O processo de formação de valor transacional explica-se a partir dos atributos de baixo nível de complexidade associados à percepção de valor ordem objetiva relacionados aos aspectos físicos dos bens: características técnicas, marca, preço/custo, serviços de apoio, tempo de entrega e qualidade, a qual normalmente é avaliada levando-se em consideração quesitos como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética.

De outro lado, o processo de formação do valor relacional explica-se pela atuação de elementos relacionais de mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva (os seis C's). Tais elementos estão fortemente interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação enquanto fenômeno complexo.

4 Metodologia

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada para este estudo pode ser classificada como exploratória e tem como população-alvo as organizações que atuam no setor de beneficiamento de leite e produção de seus derivados no Rio Grande do Sul. A estratégia metodológica empregada foi a do estudo de caso.

Dentro desta estratégia de pesquisa, definir a unidade de análise, segundo Yin (1994), é um problema fundamental. O “caso” tanto pode ser algum evento ou entidade que não está bem definida como um indivíduo ou grupo de indivíduos. A definição da unidade de análise está fortemente vinculada ao problema de pesquisa. Nesta pesquisa, os dois casos foram selecionados dentro da população alvo obedecendo ao critério da conveniência, mas observando sua representatividade. Assim, o primeiro caso foi formado pela Cooperativa Languiru Ltda, como representativa das grandes agroindústrias de laticínios e como organização cooperativa do setor. O segundo caso, Laticínios Valbrenta Ltda, representa as pequenas agroindústrias de laticínios.

Com a seleção destes dois casos, procurou-se compor um estudo envolvendo organizações típicas do setor de laticínios gaúcho, caracterizado pela presença de muitas cooperativas de produtores e de vários pequenos laticínios regionais. De acordo com estas definições, esta etapa da pesquisa configura-se em um estudo de múltiplos casos (duas organizações) com o objetivo de estabelecer uma lógica de replicação, o que traz maior

robustez ao estudo. Nesta situação, Yin (1994) adverte que a lógica subjacente à utilização de um estudo de múltiplos casos é a de que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de modo que qualquer dos casos possa (a) predizer resultados similares (replicação literal); ou (b) produzir resultados contrastantes, porém por razões previsíveis (replicação teórica).

As principais informações levantadas nos estudos de caso decorrem da aplicação da técnica de entrevista. As entrevistas foram realizadas com o principal gestor de cada uma das organizações pesquisadas e ocorreram em dois momentos distintos no tempo (em duas etapas). Primeiro foram realizadas as entrevistas fechadas e na segunda etapa de condução dos casos foram realizadas as entrevistas semi-abertas. Todas as entrevistas que compuseram os estudos de caso foram realizadas *in loco* durante os meses de junho e julho de 2006.

Uma vez coletadas as informações por meio da entrevista semi-estruturada e operacionalizada a suas transcrições, procedeu a análise dos casos tendo em vista os elementos estabelecidos no modelo teórico (*framework*), seguindo suas proposições e obedecendo aos objetivos específicos da pesquisa. A análise dos casos segue o modelo tradicional de estudos de caso, onde no primeiro momento apresentam-se as características gerais e o histórico de cada organização que representa o caso estudado. No segundo momento é apresentada a análise do caso de acordo com os objetivos da pesquisa.

5 Caso 1: Cooperativa Languiru Ltda

A Cooperativa Languiru Ltda foi fundada em 13 de novembro de 1955, portanto, é uma organização com mais de 50 anos de atuação no agronegócio gaúcho. Dois anos após a sua fundação inicia-se a primeira atividade agroindustrial da Cooperativa, com o frigorífico de suínos e bovinos. No setor de laticínios, a Languiru passou a atuar mais efetivamente em 1964, com o início das atividades da sua indústria de laticínios no distrito de Languiru, atual município de Teotônia. Neste segmento, a Languiru comercializa seus produtos com a marca Mimi®, os quais atualmente compõem uma linha com os seguintes produtos: leite UHT longa vida, leite pasteurizado tipo “B”, leite pasteurizado padronizado, creme de leite, doce de leite, iogurte, bebida Láctea e queijo fatiado.

Além do leite, a Cooperativa Languiru Ltda ainda atua no segmento de rações. Suínos, aves e supermercados, contando com 4.050 mini e pequenos produtores associados distribuídos em 15 municípios e cujo tamanho médio das propriedades é de oito a dez hectares. No total, a Cooperativa emprega diretamente 900 pessoas e gera outros 250 empregos indiretos, envolvendo cerca de 5.500 famílias e somando aproximadamente 22 mil pessoas envolvidas com as suas atividades.

Especificamente no segmento leite, a Languiru conta com 1.500 produtores associados que produzem um total de 130 mil litros de leite por dia. Produção esta que tem crescido e alimentado a sua nova unidade de laticínios inaugurada em 2005 e que resultou de um investimento de nove milhões de Reais, cuja capacidade para a industrialização é de 250 mil litros de leite por dia. Conforme dados do ano de 2005, o segmento leite da Cooperativa representava 13,4% do seu faturamento bruto total.

Esta participação relativa do leite no faturamento total da Languiru tem espaço para crescimento, já que sua nova usina de laticínios opera com cerca de 50% de capacidade ociosa. Crescimento este que, na possibilidade de formação de parcerias de longo prazo, principalmente com outras cooperativas, pode ser alcançado em um curto espaço de tempo. Neste sentido, a Cooperativa Languiru pode aproveitar a sua experiência na construção e condução de relacionamentos interorganizacionais também obtido no segmento de suínos. Nesta área de atuação a Languiru já havia formado, no final dos anos de 1990, uma *joint venture* com uma empresa italiana para a produção de embutidos (hoje encerrada) e mais

recentemente (em 2002) firmou uma aliança estratégica com a Alibem Comercial Alimentos S/A, que passou a industrializar a carne suína produzida pelos seus cooperados.

De acordo com Pedro Raul Mallmann, diretor da Cooperativa Languiru Ltda, a retomada da produção e comercialização de laticínios com a marca Mimi (que esteve suspensa por vários anos) implicou na necessidade de reatar antigas parcerias de 30 anos ou mais, principalmente na área comercial. Estas parcerias são consideradas as mais importantes pelo gestor porque fazem a ponte entre o produtor rural e agroindústria com o consumidor final. Para Mallmann, ao longo dos 50 anos da Languiru foram formados certos laços com outras organizações, possibilitando o seu fortalecimento conjunto. Nesta perspectiva, parcerias de longo prazo diferem de relacionamentos de mercado, os quais têm como principal base o preço e as condições físicas da mercadoria envolvida na transação.

Sobre a formação de parcerias interorganizacionais de longo prazo dentro do contexto de cadeias produtivas, Mallmann salienta que os produtores e as agroindústrias não estão em contato diário com o consumidor final, por isso, as parcerias formadas com distribuidores são muito importantes face o objetivo de atender melhor o consumidor. Neste sentido, Mallmann entende que as parcerias de longo prazo exigem a presença de um elevado nível de confiança, formada ao longo do tempo de relacionamento.

Nas parcerias de longo prazo formadas pela Languiru com fornecedores de insumos são valorizados elementos relacionados ao intercâmbio de informações e desenvolvimento de tecnologias para melhoria e agregação de valor para o consumidor final. Através das parcerias de longo prazo é possível encontrar meios para incrementar e qualificar o produto final.

Como é uma cooperativa de produtores primários, se estes são entendidos como parceiros, o relacionamento com a Cooperativa (que faz o papel de compradora do leite) é visto como uma forma de viabilização das propriedades rurais. Neste caso, sob a expectativa do produtor de leite associado, o relacionamento com a Languiru permite o acesso a mercados que individualmente não poderia alcançar. Neste sentido, a própria cadeia de fornecedores e clientes da agroindústria de laticínios da Cooperativa Languiru pode ser vista como uma rede de parcerias.

As parcerias de longo prazo, na visão de Mallmann, devem ser auto-sustentáveis, ou seja, devem resultar em benefícios para todos os envolvidos. Neste processo, a confiança entre as partes emerge como elemento fundamental. No entanto, reforça que a experiência da Languiru na formação de parcerias trouxe exemplos de insucessos, aos quais atribui como fonte principal a deficiência no entendimento quanto as possíveis vantagens para cada uma das organizações envolvidas. Disso depreende-se que o compartilhamento de informações e a comunicação são elementos importantes de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, colaborando no sentido de esclarecer qual será a compensação advinda da parceria. Na perspectiva de Mallmann as parcerias que se sustentam ao longo do tempo são as que apresentam um elevado nível de confiança e uma noção muito precisa dos benefícios advindos do relacionamento.

Quanto à questão da cooperação, Mallmann entende que esta necessariamente envolve o comprometimento de cada uma das partes. No mesmo sentido, a cooperação também envolve um conjunto de interesses futuros. Ou seja, a cooperação se efetiva na perspectiva de que os esforços cooperativos sejam compensados de alguma forma. Isto implica que o comprometimento entre as organizações parceiras implica em deixar de lado os interesses momentâneos em benefício das expectativas de resultados futuros.

Mallmann entende que o compartilhamento e a comunicação entre os parceiros necessariamente devem estar presentes. A troca de informações permite que o aprendizado organizacional seja compartilhado entre os parceiros possibilitando ganhos conjuntos. Assim, uma parceria de longo prazo envolve questões que estão além dos interesses de lucro. De acordo com Mallmann, nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo existem

interesses qualitativos imensuráveis como, por exemplo, o nome ou a imagem da empresa, as boas relações com os parceiros e a própria satisfação com o relacionamento. Além disso, este gestor acrescenta que uma boa parceria se reconhece pela não necessidade de contratos formais complicados. As verdadeiras parcerias de longo prazo formam-se por vínculos informais.

Para a gestão da Languiru, o sucesso do relacionamento com seu principal parceiro de negócios reside essencialmente nos seguintes elementos de valor relacional: comprometimento, confiança, cooperação e compensação. Também considera que a comunicação é um elemento relevante para o sucesso de um relacionamento de longo prazo e que o compartilhamento de ativos físicos é pouco relevante. Por fim, com base na experiência obtida com o relacionamento da Languiru com seu principal parceiro de negócios, a gestão desta organização entende que os elementos de valor relacional exercem de considerável a forte influência positiva uns sobre os outros. Em outras palavras, os elementos de valor relacional apresentam a característica de se auto-reforçarem.

6 Caso 2: Laticínios Valbrenta Ltda

A Queijaria Valbrenta Ltda é uma empresa familiar típica fundada em 1999 e que tem como marco a aquisição de um tradicional varejo de queijos, embutidos e vinhos de Carlos Barbosa na região da Serra Gaúcha, a Fetina de Formaio, pelas famílias Guerra, Pissoli, Bianco e Mocellini. Em 2002, um dos principais responsáveis pelo empreendimento, José Antônio Mocellini fez um estágio com o mestre queijeiro Rodolfo Bertachin, na Cooperativa Sociale di Cappella, na Itália. Em 2003 as famílias Guerra, Pissoli, Bianco e Mocellini inauguram, na região turística do Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves, a Queijaria Valbrenta, sob a inspiração e o aprendizado técnico obtido com mestres queijeiros italianos.

A localização da Queijaria Valbrenta na RS 444, logo na entrada principal do Vale dos Vinhedos coloca seus produtos em um contexto diferenciado de mercado, voltado maiormente para turistas que buscam nesta região um contato mais próximo com a cultura dos imigrantes italianos e com seus produtos típicos, o vinho, os embutidos e os queijos. Na Queijaria Valbrenta são produzidos 12 tipos distintos de queijos: Saint Paulin, Itálico, Itálico ao Vinho, Tilsit, Gouda, Itálico com Tomate Seco, Mascarpone, Fundido com Alho e Salsa, Fundido com Azeitona e Tomates Secos, Minas Frescal, Reggiano e Saint Paulin com Nozes e também massa para fondue e doce de leite.

A produção de queijos na Valbrenta é totalmente artesanal e utiliza somente os equipamentos básicos, o que lhe permite processar apenas 500 litros de leite por dia. Atualmente, a Queijaria Valbrenta atinge um volume médio mensal de produção na ordem de 1.500 kg de produto final (principalmente queijos) comercializada exclusivamente em seus dois próprios pontos de varejo, um na fábrica e outro em Carlos Barbosa. Sendo uma empresa familiar de pequeno porte, emprega somente duas pessoas na produção e outras duas na parte da comercialização. Além destas, outras duas pessoas da família também estão envolvidas diretamente com as atividades da queijaria.

Dentro do espírito da cooperação, a Queijaria Valbrenta faz parte da APROVALE, Associação dos Produtores de Vinhos finos do Vale dos Vinhedos. A APROVALE é uma associação criada em 1995 por vinícolas, mas também participam desta entidade restaurantes, hotéis, queijarias entre outras organizações. A Queijaria Valbrenta Ltda tem como principal gestor José Antônio Mocellini um dos sócios-proprietários. Mocellini considera relevantes os elementos de valor associados às características dos produtos objeto da transação quando avalia seus fornecedores a partir da sua própria noção de valor. Apenas em relação ao preço, entende que este é pouco relevante na avaliação dos fornecedores de matérias-primas e insumos de acordo com a perspectiva do valor recebido pela Queijaria.

Da mesma forma, a perspectiva da Queijaria Valbrenta em criar e transferir valor para os seus consumidores está sustentada essencialmente em oferecer um produto com qualidade superior cujo desempenho frente às condições de consumo seja bem avaliado pelos consumidores. São considerados pouco relevantes os elementos de valor relacionados ao oferecimento de preços mais baixos. É interessante destacar que o julgamento dos fornecedores feito pela Valbrenta obedece a critérios de valor transacional semelhantes aos que toma por base no processo de produzir e transferir valor para os seus consumidores.

Avançando sobre a questão da formação de valor relacional, na perspectiva de Mocellini, um cliente ou um fornecedor constitui algo diverso do que se poderia chamar de parceiro de negócios. A diferença, segundo ele, está no interesse mútuo de crescer e na confiança. Uma parceria de longo prazo é uma caminhada conjunta onde existem vantagens para ambas as partes e que pode ser aperfeiçoada com o tempo. Para o gestor da Queijaria Valbrenta, enquanto há uma compensação aos esforços envolvidos nas parcerias, elas vão logrando continuidade. No mesmo sentido, cita que no caso do seu fornecedor de fermentos lácteos (Sacco do Brasil) este relacionamento vai além da transação envolvendo insumos, pois esta organização tem elos fortes com a Itália, o que é de interesse da Queijaria. Já quando considera apenas uma relação comercial, os elementos de valor diretamente associados aos produtos envolvidos passam a ser mais valorizados. Assim, a adequação técnica do material e a agilidade com que os pedidos são processados e atendidos passam a ser critérios mais relevantes do que o custo, embora considere que o profissionalismo no relacionamento também seja um elemento importante.

De acordo com Mocellini, o sucesso de uma parceria de longo prazo focalizada no objetivo de criar e transferir valor para o consumidor final é uma questão complexa. Apesar de que a garantia de obtenção de um produto dependa inegavelmente da própria qualidade e adequação das matérias-primas e insumos, há a necessidade de que os fornecedores entendam quais são os objetivos ou elementos de valor que a empresa quer gerar e transferir para os seus consumidores. Neste sentido, uma simples relação de mercado não é capaz de transmitir as noções de valor, pois é necessário um relacionamento mais próximo e, no mínimo, um maior intercâmbio de informações entre as organizações.

Colocado frente aos elementos de valor relacionais propostos no *framework* da pesquisa: cooperação, comprometimento, confiança, compartilhamento, comunicação e compensação, Mocellini manifestou entender estes elementos como de importância mais ou menos equivalente na construção de uma parceria ou relacionamento de longo prazo. A cooperação, segundo Mocellini, é que poderia realmente destacar-se frente aos demais elementos, embora reconheça que sem resultados positivos (compensação) as parcerias de longo prazo não se sustentam. Na perspectiva do gestor da Valbrenta, estes elementos de valor relacional são complementares e basicamente definem uma parceria de longo prazo e sua presença é indispensável.

Tomando como parâmetro a possibilidade de concretização de relacionamentos de longo prazo com outras organizações, são considerados relevantes pelo gestor da Valbrenta alguns elementos de valor relacional e são também valorizadas algumas características que dizem respeito ao perfil do parceiro enquanto organização orientada pelo mercado. Sobre a questão da orientação para o mercado, surgem como relevantes (a) o perfil inovador do parceiro e a sua capacidade de gerar inovações, (b) o conhecimento do parceiro sobre o mercado consumidor e (c) a sua capacidade de transformar este conhecimento e informações estratégicas em proposições de valor para o consumidor final.

Do lado dos elementos de valor relacional presentes na concretização de uma parceria de longo prazo, sob a perspectiva do gestor da Valbrenta, os mais relevantes seriam (a) as relações interpessoais e a amizade formada entre as pessoas das organizações parceiras, (b) a possibilidade de aprendizado conjunto ou interorganizacional, (c) a capacidade do

relacionamento como o parceiro de negócios converter-se em ganhos e (d) o incremento nas chances de sobrevivência da organização a partir do relacionamento com um parceiro-chave.

Ainda sobre os elementos de valor relacional, o gestor da Queijaria Valbrenta quando avalia a relação de sua organização com o seu principal parceiro de negócios, atribui maior relevância para elementos como a confiança, a cooperação e os ganhos ou resultados advindos da parceria de longo prazo (compensação). O gestor considera que o nível de confiança nas intenções e ações do parceiro de negócios exerce uma considerável influência positiva sobre a intensidade e qualidade das ações de cooperação entre as organizações parceiras.

7 Conclusões

Em relação à perspectiva de criar e transferir valor os gestores das organizações estudadas entendem que o bom desempenho dos seus produtos frente às condições gerais de uso e a preocupação em oferecer produtos com uma qualidade superior são elementos essenciais das suas proposições de valor para seus clientes e consumidores. Igualmente os gestores da Languiru e Valbrenta concordam que a preocupação em oferecer preços mais baixos ou mais atrativos é aspecto pouco relevante da proposição de valor para o consumidor.

No que diz respeito às funções diretas e indiretas de valor (WALTER, RITTER e GEMÜNDE, 2001 e MÖLLER E TÖRRÖNEN, 2003), presentes na formação de relacionamentos de longo prazo, foram identificadas as principais divergências entre os gestores entrevistados. Porém, acredita-se que estas divergências decorrem das diferenças no porte e no foco em determinados mercados-alvo das duas organizações pesquisadas.

Especificamente quando levados a considerar sobre os seis elementos básicos de valor relacional (comprometimento, confiança, cooperação, compartilhamento, comunicação e compensação) presentes e atuantes nas parcerias de longo prazo, os gestores das organizações que configuraram os estudos de caso apontam conjuntamente como relevantes ou essenciais a confiança, a cooperação e a compensação.

Os gestores das duas organizações também concordam que a possibilidade de utilização conjunta de ativos físicos e tecnologias (compartilhamento), é um elemento de valor menos importante ou pouco relevante. Com base na experiência nos relacionamentos desenvolvidos pela Languiru e Valbrenta com seus principais parceiros de negócios, os gestores das duas organizações não consideraram a existência de antagonismos entre estes elementos de valor relacional. Por outro lado, consideram que a complementaridade mais forte está associada ao compartilhamento e ao comprometimento. Entende-se, portanto, que ações conjuntas que envolvam o compartilhamento de tecnologias e ativos demandam um maior nível de comprometimento entre as organizações.

Os estudos de caso igualmente revelaram vários pontos em comum entre as perspectivas derivadas da experiência da Languiru e Valbrenta no que diz respeito ao processo de formação de valor nos relacionamentos mantidos por estas organizações. Na visão dos gestores destas organizações, existe uma clara diferença entre um parceiro de negócios de longo prazo e um cliente ou fornecedor cuja relação se estabelece via mercado. Neste sentido, apontam que os elementos de valor que servem de base para o estabelecimento de uma relação simplesmente comercial entre empresas estão mais associados aos critérios mais objetivos de qualidade e ao oferecimento de serviços de apoio diferenciados. Frente a estes critérios, o preço ou o custo de aquisição é apontado como um elemento importante, porém coloca-se em segundo plano.

As parcerias de longo prazo, por outro lado, envolvem fundamentalmente a presença e a atuação de um elevado nível de confiança e destacam a necessidade de ganhos conjuntos (compensação). Confiança e compensação são os elementos relacionais que fundamentalmente promovem a sustentação de uma parceria de longo prazo. Da mesma

forma, salienta-se que o preço (ou o custo) dos bens transacionados é um elemento de menor importância ao se considerar uma parceria de longo prazo.

Na perspectiva dos gestores das organizações estudadas a própria definição do que seja uma parceria de longo prazo, necessariamente envolve a formação de valor e a atuação de elementos relacionais de valor, ao passo que um relacionamento comercial está mais sustentado em critérios objetivos de qualidade. Tanto o gestor da Laticínios Valbrenta como o gestor da Cooperativa Languiru deixaram claro o papel fundamental que a confiança desempenha na base dos relacionamentos interorganizacionais quando se tem a perspectiva de longo prazo e de formação de valor para as organizações envolvidas. Igualmente entendem que a cooperação está diretamente ligada ao comprometimento entre as organizações parceiras. Da mesma forma, consideram que as parcerias de longo prazo entre organizações necessariamente devem conduzir a uma compensação. Ou seja, que estas parcerias de longo prazo possam agir no sentido de melhorar o desempenho das organizações envolvidas.

Com base nestas reflexões é possível afirmar que, do ponto de vista das organizações estudadas, forma-se valor através dos relacionamentos interorganizacionais. Neste processo de formação de valor, em relacionamentos comerciais destaca-se a atuação de elementos de valor transacionais e nos relacionamentos de longo prazo percebe-se a forte atuação de elementos de valor relacional (os 6 C's).

8 Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o Valor de uma Parceria de Negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- ESTIVALETE, V. de F. B.; BEGNIS, H. S. M.; MARTINELLI JR, O. O Conceito Multidimensional e Dinâmico de Competitividade: Uma Discussão sob a Perspectiva de Diferentes Correntes Teóricas. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CLADEA, 40., 2005, Santiago do Chile. *Anais...* Santiago do Chile: CLADEA, 2005.
- EDWARD, Z.; CYRUS, O. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, v. 30, n.1, p. 131-145, 1993.
- EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n.2, p.135-148, 2001.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v. 65, Nov.-Dec., p. 101-109, 1987.
- HARMSSEN, H.; JENSEN, B. Identifying the determinants of value creation in the market: a competence-based approach. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 533-547, 2004.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

- 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.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.
- PEARCE, R. J. Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 203-225, 1997
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, p.119-134, 2001.
- SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S.B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 7, p. 15-32, 1996.
- ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- WOODRUFF, R. B; SCHUMANN, D. W; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. *Survey of Business*, v. 29, n. 1, p. 33-40, 1993.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139- 153, 1997.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1