



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**THIAGO NORONHA PINTO**

**IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO *BUSINESS-TO-BUSINESS* NO CONTEXTO DAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO *IN HOUSE***

**FORTALEZA**

**2013**

**THIAGO NORONHA PINTO**

**IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO  
*BUSINESS-TO-BUSINESS* NO CONTEXTO DAS OPERAÇÕES DE  
PRODUÇÃO *IN HOUSE***

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Acosta

**FORTALEZA**

**2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

P732i                      Pinto, Thiago Noronha.

Importância do marketing de relacionamento *business-to-business* no contexto das operações de produção *in house* / Thiago Noronha Pinto – 2013.

71 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1.Marketing de relacionamento 2.Processos de fabricação I. Título

---

CDD 658

**THIAGO NORONHA PINTO**

**IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO  
*BUSINESS-TO-BUSINESS* NO CONTEXTO DAS OPERAÇÕES DE  
PRODUÇÃO *IN HOUSE***

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Acosta

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)

---

Prof. Dr. José Carlos Lazaro da Silva Filho

---

Prof. Jose Guilherme Said Pierre Carneiro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores que tive durante toda minha vida de estudante. As tias Marias que me ensinaram que faca corta e que vaca faz mu. Aos professores que nunca pisaram numa sala de aula ou aos que falavam errado e conheciam poucas palavras inteligentes, porém sábias. Aos mestres da faculdade com suas palavras sempre tão interessantes e seus casos de sucesso.

Agradeço aos meus amigos. Os de carnaval, os que conheço nas minhas viagens, dois ou três professores, os cinéfilos, alguns mestres de mesa, os parentes e os fiéis.

Às minhas viagens que me fazem renovar sempre minha vontade de conhecer tudo, que me ensinam coisas muito além das paredes de uma sala de aula e me trazem boas lembranças.

A minha mãe que ainda me abençoa todas as manhãs ao sair de casa.

A Deus por ser tão genial e criar coisas como vacas, amigos, Marias e carnavais.

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo investigar a importância da aplicação do marketing de relacionamento em um contexto de parceria de produção *in house* entre duas empresas. Para fundamentar teoricamente a pesquisa foram exploradas teorias, principalmente em meios bibliográficos, dos assuntos de Marketing de Relacionamento *Business-to-business* e de Produção *in house*. Foi visto que a Produção *in house* é uma estratégia de produção que busca, a partir da proximidade física entre a empresa e o seu fornecedor, agilizar e melhor controlar a cadeia de suprimentos. A parte teórica do trabalho foca na conceituação, nos diferenciais e premissas e nos pontos fortes e pontos fracos de cada modelo ou ideal. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, com a utilização do método de estudo de caso em uma empresa que decidiu trazer seu melhor fornecedor de embalagens para dentro das fronteiras desta, obtendo as vantagens de uma integração vertical de produção, sem crescer organicamente e comprometer capital. O foco da pesquisa foi bastante nos ganhos qualitativos da estratégia de parceria. No final do trabalho, têm-se bastantes evidências que o marketing de relacionamento influencia a firmação e a continuidade em longo prazo de uma parceria de produção *in house*.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Produção *in house*, parceria.

## **ABSTRACT**

This paper aims to investigate the importance of the application of relationship marketing in the context of in-house production partnership between two companies. To substantiate theoretically the research were explored theories, especially in media bibliographic affairs Relationship Marketing Business-to-business and in-house production. It was seen that the in-house production is a production strategy that seeks, from the physical proximity between the company and its supplier, streamline and better manage the supply chain. The theoretical part of the work focuses on the conceptualization, differentials and assumptions and strengths and weaknesses of each model or ideal. The research is qualitative in nature, using the method of case study in a company that decided to bring his best packaging supplier within the borders of this, getting the advantages of vertical integration of production, grow organically and without compromising capital . The focus of the research was quite qualitative gains in the partnership strategy. At the end of the paper, have been enough evidence that the relationship marketing influences firmation and continuity of a long-term partnership in the production house.

**Key-words:** Relationship Marketing, In-house production, partnership.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	MARKETING DE RELACIONAMENTO <i>BUSINESS-TO-BUSINESS</i> .....	11
2.1	Definição de marketing de relacionamento.....	11
2.2	As vantagens do marketing de relacionamento .....	13
2.3	Componentes do marketing de relacionamento .....	14
2.3.1	Qualidade .....	14
2.3.2	Serviços ao cliente.....	15
2.3.3	Pós-venda .....	16
2.4	Customer relationship management (CRM) .....	17
2.5	Definição de Marketing Business-to-business (B2B).....	19
2.6	Peculiaridades da compra organizacional .....	19
2.7	Orientação do marketing para o relacionamento <i>business-to-business</i> .....	22
2.8	As relações de parceria como importantes estratégias do marketing de relacionamento <i>business-to-business</i> .....	26
3	PRODUÇÃO <i>IN HOUSE</i> .....	29
3.1	<i>Just in time</i> .....	29
3.2	Gestão da cadeia de suprimentos ( <i>Supply Chain Management</i> ).....	30
3.3	Integração vertical.....	35
3.4	Terceirização.....	37
3.5	Definição de produção <i>in house</i> .....	38
3.6	Integrar verticalmente ou produzir <i>in house</i> ? .....	39
3.7	Diferentes conceitos de produção <i>in house</i> segundo Garfinkel.....	41
3.7.1	Ex-machine <i>in house</i> – <i>in house</i> sem máquinas .....	42
3.7.2	Full <i>in house</i> – <i>In house</i> completa .....	43
3.8	Vantagens e desvantagens gerais de uma operação de produção <i>in house</i> .....	45
4	IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO <i>IN HOUSE</i> .....	47
4.1	Os componentes do marketing de relacionamento de Vavra em uma perspectiva de produção <i>in house</i> .....	48
4.1.1	Qualidade .....	48
4.1.2	Serviços aos clientes.....	49

4.1.3	Pós-venda .....	51
4.2	A utilização do CRM em uma perspectiva de produção <i>in house</i> .....	52
5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	54
6	ESTUDO DE CASO DE UMA OPERAÇÃO DE PRODUÇÃO <i>IN HOUSE</i> .....	56
6.1	Perfil das empresas.....	56
6.2	A parceria <i>in house</i> .....	57
6.3	Vantagens e desvantagens percebidas pelos gestores.....	60
6.4	Índices de melhoria .....	62
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	67
	APÊNDICE A .....	69
	APÊNDICE B.....	71

## 1 INTRODUÇÃO

O Projeto de Monografia é proposto como pré-requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará.

A temática, importância do marketing de relacionamento no contexto das operações de fornecimento *in house*, exige do discente uma profunda base teórica das teorias e paradigmas que compõem assuntos tais como marketing, estratégias e planejamentos de produção, conhecimentos logísticos, assim como a capacidade de analisar os aspectos teóricos presentes na prática no contexto de alguns exemplos citados ao longo do projeto.

Este projeto teve como objetivo principal analisar a relação entre as ferramentas do marketing de relacionamento com as peculiaridades de uma complexa estratégia logística: fornecimento *in house*. Fornecimento *in house* é uma estratégia de produção que busca estreitar as parcerias entre empresas e fornecedores e agilizar os processos de uma cadeia de suprimentos.

A Monografia está dividida em oito partes, sendo elas: Introdução, Marketing de relacionamento *business-to-business*, Produção *in house*, Importância do marketing de relacionamento no contexto das operações de produção *in house*, Metodologia da Pesquisa, Estudo de caso de uma operação de produção *in house*, Conclusão e o Referencial Bibliográfico.

A Introdução apresenta o tema, a justificativa (relevância), os objetivos, a metodologia e a estrutura da monografia.

No Marketing de relacionamento *business-to-business* (capítulo 2) são abordados os pilares para total compreensão dos conceitos e teorias para entender um direcionamento estratégico de relacionamento interorganizacional.

O capítulo sobre Produção *in house* (capítulo 3) são abordados os pilares para total compreensão dos conceitos e teorias de uma operação logística de fornecimento *in house*.

No Capítulo 4 (Importância do marketing de relacionamento no contexto das operações de produção *in house*) são mesclados os conceitos, modelos e ferramentas expostas nos estudos de marketing de relacionamento e operações de fornecimento *in house*.

O Capítulo 5, Metodologia da pesquisa, classifica a análise realizada junto a empresa que serviu como estudo quanto aos seus fins e meios, quanto aos dados utilizados e os métodos de coleta da informação.

O Capítulo 6, Estudo de caso de uma operação de produção *in house*, cita e analisa o exemplo de parceria utilizado como objeto de estudo pelo discente através, principalmente, de entrevistas realizadas junto aos gestores das organizações envolvidas nas operações, para servir como parâmetro de constatação dos conceitos teóricos assim como das ferramentas descritas nos métodos descritos ao longo do trabalho.

As Conclusões finais apresentam o diagnóstico e a impressão geral sobre a os temas e o caso observados, mostrando os pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades.

O Referencial Bibliográfico aponta as fontes utilizadas para construção do referencial teórico que serviu como base para a Monografia.

## 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO *BUSINESS-TO-BUSINESS*

O mercado extremamente competitivo de hoje, cada vez mais, preocupa as organizações e as força a buscar e construir planos de ações que venham a estreitar o relacionamento com os seus clientes. Ouvir os clientes, identificar as necessidades, firmar parcerias duradouras são alguns dos pontos que fundamentam, nesse contexto, o surgimento de uma área do marketing focada em construir e administrar o relacionamento entre as empresas e os clientes, o marketing de relacionamento.

A teoria e pratica do marketing tradicional sempre se concentraram na atração de novos clientes e não na retenção dos existentes. Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento – criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de aprimorar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros (KOTLER, 2003, P. 474).

Percebe-se, portanto, uma tendência das empresas em buscar fidelizar grupos de clientes que consideram importantes, focando seus recursos de marketing nessa carteira ao invés de atingir de forma menos eficiente uma maior parcela de clientes.

Segundo Telles (2003, p. 13) houve a partir, principalmente, da década de 1970 um aumento de percepção da necessidade de um enfoque de marketing mais direcionado para o ambiente de negócios. Percepção essa motivada por importantes fatores econômicos mundiais ocorridos na época: o mercado deixa de ser de expansão e torna-se de competição e o grande aumento do capital oriundo das negociações interorganizacionais.

Essa orientação para o mercado *business-to-business* surgiu, posteriormente aos conceitos e premissas primordiais de marketing, através da necessidade de maior interação entre as empresas no próprio mercado empresarial. Houve o aumento do número de empresas ofertantes de insumos e serviços e conseqüente aumento das exigências das empresas compradoras.

### 2.1 Definição de marketing de relacionamento

Segundo McKeena (1991), marketing de relacionamento consiste numa série de estratégias que venham a firmar pró-ativamente relacionamentos duradouros entre uma organização e seus clientes, resultando em melhoria do desempenho desta. Ainda segundo

McKenna (1991), nesse enfoque de marketing o relacionamento com o cliente é considerado como uma maneira da empresa se posicionar, pensar no consumidor, no mercado, na concorrência e em toda a realidade que a cerca.

O marketing de relacionamento seria, então, o meio através do qual a empresa entrega valor ao cliente e satisfaz suas necessidades, mantendo-os fieis através de uma longa parceria vantajosa para ambos gerando resultados positivos para a organização inclusive na redução de custos e na conquista de novos mercados.

McKenna (1991) defende que a relação com o cliente deve ser como uma filosofia interna da empresa em que cada colaborador precisa estar consciente da necessidade de entregar da melhor forma possível o valor esperado pelo cliente para que essa parceria continue firme e gerando resultados positivos para a organização.

Hoje, o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretora. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza a relação (MCKENNA, 1991, P. 6).

Cobra (2009, p. 6) aponta como principal objetivo do marketing de relacionamento “criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios”.

A definição de Cobra já aproxima o marketing de relacionamento de operações além da venda direta, destacando esse enfoque de marketing como um diferencial nas relações firmadas entre, por exemplo, uma empresa e o seu fornecedor de insumos.

De acordo com Silva (2004), não se pode acreditar que o marketing de relacionamento apenas é uma parte do marketing tradicional, ele é uma nova abordagem que oferece aos profissionais oportunidades de inovar na criação de valores aos clientes, através de um modelo de relacionamento individual e diferenciado.

Segundo Kotler (2006), marketing de relacionamento é um conjunto de estratégias que visam o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, objetivando construir e/ou aumentar a percepção de valor, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de ações de

comunicação e de relacionamento direto (venda e pós-venda) focado em processos bem definidos.

Após entender a visão mais geral e os conceitos mais amplos do marketing de relacionamento, conforme os autores citados, deve-se compreender os componentes e principais premissas dessa área de estudo.

## **2.2 As vantagens do marketing de relacionamento**

Silva (2004) afirma que a primeira grande vantagem competitiva notada numa empresa voltada para o marketing de relacionamento é o acesso a informações relevantes sobre os clientes por diversos meios para serem utilizadas na condução do relacionamento contínuo com os mesmos. Essas informações, conforme os processos difundidos pelo marketing de relacionamento, devem ter uma abrangência significativa nas organizações, de forma que todos os pontos extremos de contato (*call center*, vendas, dentre outros) estejam cientes das características e especificações de cada cliente para que seja possível a prestação de um serviço de atendimento personalizado e eficiente.

Segundo Silva (2004), a interação maior entre empresa e cliente causada pelos princípios e ferramentas do marketing de relacionamento pode ser visto como uma vantagem competitiva, já que o contato direto é considerado ainda um dos melhores canais de obtenção de informações relevantes e métodos de firmar relações duradoras com os clientes.

As vantagens do marketing de relacionamento segundo Vavra (1993) são: a redução da dissonância cognitiva, que seria o desconforto gerado por conflitos pós-compra, e a concentração no foco do cliente sobre os benefícios e vantagens do produto, por meio das informações adicionais proporcionadas.

Todas as vantagens competitivas geradas pelo marketing de relacionamento ocasionam numa prestação de valor para o cliente acima do esperado e conseqüente firmamento de um relacionamento duradouro com o mesmo, tornando a grande competitividade do mercado de hoje uma ameaça menos relevante por mais agressivas que sejam as ações dos concorrentes. Alguns desses vínculos entre empresa e cliente acontecem de forma tão positiva que a imagem da empresa é disseminada no mercado podendo acarretar na conquista de novos clientes e mercados.

## **2.3 Componentes do marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento considera alguns componentes como essenciais para a implementação de políticas de relacionamento com o cliente por conta da influência direta dessas variáveis na administração e manutenção da parceria firmada. Vavra (1993) identifica três os componentes-chaves do marketing de relacionamento: qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing (pós-venda).

### **2.3.1 Qualidade**

A qualidade de um determinado produto ou serviço é fundamental para aceitação deste numa ação a um cliente específico ou a um mercado. Entender as expectativas e padrões de qualidade do cliente é essencial para que as empresas obtenham êxito na venda do produto/serviço e na consequente entrega de valor e satisfação ao cliente.

Vavra (1993) afirma que as organizações devem buscar captar constantemente a percepção de valor de qualidade nos seus clientes, pois é possível que o conceito e percepção de qualidade variem conforme o tempo, tornando alguns fatores mais relevantes que outros. É necessário, portanto, acompanhamento através de ferramentas como monitoramento e avaliação de qualidade e até mesmo auditorias de qualidade para garantir a entrega do mix de valor esperado pelo cliente.

Para Vavra (1993) a qualidade seria a interseção entre o nível de qualidade dos serviços prestados (prazos de produção, prazos de entrega, condições de entrega, dentre outros, disponibilidade, acessibilidade) e a qualidade do produto fornecido em si, sendo questões como padrões técnicos homologados pelo cliente como fundamentais.

O Monitoramento contínuo da avaliação de satisfação de qualidade dos clientes, por meio da auditoria de qualidade, configura-se como um elemento extremamente importante para o marketing de relacionamento, pois permite que a empresa esteja sempre integrada com os mesmos, obtendo informações essenciais para investimentos em desenvolvimento de novos produtos e adequações nos já existentes.

Esse contato e pesquisa de satisfação do cliente podem acontecer ainda no momento da venda, ou no pós-venda, ou até mesmo em momentos exclusivos para isso como reuniões e contatos diretos.

A entrega de um produto/serviço de qualidade assegura o alto grau de satisfação do cliente, garantindo, muitas vezes, uma carteira de clientes com ciclos de vida mais prolongados.

### ***2.3.2 Serviços ao cliente***

Serviços aos clientes são as ações da empresa que buscam envolver o cliente com um atendimento personalizado com bastantes cuidados e atenção especial. Esses serviços são notados pelos clientes, na maioria das vezes, como algo inesperado e que agrega valor aumentando a satisfação do cliente para com o fornecedor.

Para Vavra (1993), os serviços ao cliente são constituídos por quatro componentes:

- a) espontaneidade: o cliente não deve esperar a atenção especial no atendimento; tentar sempre transformar a interação com a empresa em um contato significativa, útil e memorável;
- b) sinceridade: os clientes devem interpretar os serviços como algo sincero e não como algum artifício de marketing;
- c) significância: o cliente deve captar através dos serviços a mensagem de o quanto ele é importante para a empresa; deve-se deixar claro o sentimento de gratidão;
- d) consistência: é aconselhável que os serviços ao cliente, mais especificamente suas ações, sejam realizadas com consistência a todos os clientes de uma maneira padronizada.

As ações de serviços ao cliente que seguirem os componentes estabelecidos devem atender com sucesso a perspectiva de um atendimento personalizado e atencioso ao cliente.

### **2.3.3 Pós-venda**

Vavra (1993) refere-se a pós-venda como uma forma consciente e ampla de conduzir negócios. Destacando como uma estratégia de longo prazo que, portanto, não deve ter como objetivo imediato simplesmente estimular uma nova compra, mas identificar a satisfação do cliente com o produto/serviço recebido para preparar planos de ações corretivas ou de padronização de determinados aspectos.

O contato de pós-venda, portanto, seria a principal forma de descobrir a satisfação do cliente com o bem ou serviço recebido. Kotler (2001, p. 70) afirma: “A chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes”. Essa satisfação mencionada pelo autor seria a sensação de prazer resultante da comparação do desempenho de um produto em relação às expectativas do comprador.

Kotler (2001) afirma que, atualmente, nas organizações, é notável o ganho de importância que as áreas de contato direto com o cliente têm tido, desde a criação de cargos específicos para planejamento e controle dessa comunicação até investimento em projetos que venham a mensurar da melhor forma possível os níveis de satisfação e captação de valor dos clientes.

Muito já se fala hoje no pós venda não como uma ferramenta mas como uma área de gestão.

O papel do gerente de relacionamento inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos colaborativos com ele. A função do gerente de relacionamento é nova em muitas empresas. Este profissional estará disponível para o cliente e trabalhará com ele para garantir que ambos obtenham o valor que procuram. Ele comandará também um processo interno de revisão e avaliação da criação com todos aqueles que lidam com o cliente pelo uso de tecnologia e processos de negócios colocados em prática pela empresa com esse propósito (GORDON, 1998, P. 39).

As empresas precisam entender a importância de investir em soluções de pós-venda, para a obtenção de benefícios tais quais: maior fidelização e retenção, diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros e melhor direcionamento dos

investimentos de marketing, dentre outros efeitos saudáveis resultantes dessa interação entre empresa e cliente. O pós-venda bem concretizado seria, então, um valor intangível e por sua vez um diferencial difícil de ser alcançado por um segundo possível fornecedor.

## 2.4 Customer relationship management (CRM)

A implementação do marketing de relacionamento exige às empresas utilizarem grandes quantidades de informações sobre os seus clientes: comportamento de compra, hábitos de consumo, mensurar a satisfação do cliente, dentre outros.

A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de *feedback* que integra o cliente à empresa, permite que a empresa detenha um mercado, estabelece um diálogo, permite a customização, e transforma o produto em serviço e o serviço em produto (MCKENNA, 2002, P. 670).

Nesse contexto de conscientização da importância fundamental de se conhecer detalhadamente o seu cliente, ocorreu o surgimento do CRM (*Customer Relationship Management*) para auxiliar a prover a organização de flexibilidade para coleta, processamento e distribuição de informações de forma ágil, contribuindo de forma positiva para o alcance da prestação de um relacionamento personalizado aos clientes. É fundamental ao CRM que os dados estejam sempre atualizados, portando é necessária uma política e padronização de processos de manutenção dos bancos de dados.

O CRM é um processo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos por meio da utilização e da aprendizagem a partir de informações.

O banco de dados do cliente é uma ferramenta fundamental, considerada a ferramenta mais importante do marketing de relacionamento, para a implantação e aplicação do marketing de relacionamento, por possibilitar que as empresas tenham o máximo de informações possíveis para elaboração de ações estratégicas específicas e eficazes para cada cliente gerando, conseqüentemente, uma maior entrega de valor ao cliente.

Um banco de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre os clientes existentes ou potenciais que seja atual, acessível e prático para atividades de marketing como a geração de indicações, a qualificação das indicações, a venda de um produto ou serviço ou a manutenção do relacionamento com o cliente. O *database marketing* (DBM - Marketing de Banco de Dados) é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros

através de produtos e revendedores para efetuar contratos e transações (KLOTTER, 2002, P. 670).

Percebendo-se a importância das informações sobre os clientes e a possibilidade de trabalhá-las corretamente de forma a se alcançar resultados positivos e vantagens competitivas (maior eficiência e eficácia das ações de marketing, direcionamento em questões estratégicas quanto aos investimentos e ações de vendas, dentre outros), as empresas voltaram sua atenção, conforme a necessidade percebida, para uma ferramenta de gestão e integração da tecnologia de informática com o marketing.

Dentre os principais elementos envolvidos em um processo de efetivação de CRM seriam a tecnologia, os processos e as pessoas, além de aspectos culturais e específicos de cada negócio.

Gordon (1998) destaca o conhecimento e a percepção que uma empresa desenvolve, através da análise das informações obtidas num processo CRM, sobre seus clientes como a principal vantagem competitiva perante seus concorrentes; e as empresas que investem em administração de dados e informações associadas de negócios estarão mais bem posicionadas para prosperar no mercado.

Para Gordon (1998), na chamada Era da Informação, onde se acredita que o conhecimento englobado por uma empresa sobre seus clientes e sobre o mercado seja o mais valioso dos bens intangíveis, o CRM vem se tornando essencial em praticamente todas as organizações, até nas microempresas, por proporcionar vantagens tais como: rápido e abrangente acesso as informações, maior embasamento estatístico na elaboração de planejamento estratégico e nos processos de inovação e investimento, maior facilidade em interpretar as necessidades e valores do cliente, aproximação comunicativa com o cliente, dentre outros.

Num contexto de operação *business-to-business*, as práticas de CRM são ainda mais focadas e também mais aprofundadas devido ao valor e importância maior do cliente e do menor dimensionamento do mercado interorganizacional.

## 2.5 Definição de Marketing Business-to-business (B2B)

Marketing industrial, ou empresarial, ou organizacional, é, conforme Siqueira (1992), o marketing de bens e serviços voltados para empresas (industriais, comerciais e agrícolas) ou organizações institucionais (governo, universidades, etc.) para consumo dos mesmos ou para a produção de outros bens e serviços.

Kotler (2002) afirma que os mercados organizacionais envolvem muito mais dinheiro do que o mercado consumidor por conta do número expressivamente maior de operações de compra e venda de insumos que resultarão num único e final processo de venda a um consumidor final.

Conforme as definições expostas de marketing B2B é possível notar a existência de peculiaridades e diferenças, em relação aos processos *business-to-customer* (B2C), que devem ser abordadas diante de um relacionamento comercial interorganizacional.

## 2.6 Peculiaridades da compra organizacional

Siqueira (1992) destaca as principais características de um mercado *business-to-business* que os diferem dos mercados de bens e serviços para consumo individual:

- a) produto: são menos variados e mais homogêneos por, em geral, estarem restritos a características previamente estabelecidas pela empresa compradora ou por entidades normativas;
- b) alto valor médio das compras: as compras nesse cenário de mercado acontecem ao se adquirir maquinários, softwares ou algum produto de alto valor unitário ou adquirindo-se quantidades enormes de um produto com valor unitário baixo;
- c) compras infrequentes: em muitas das categorias dentro das relações de compra corporativa, não há uma frequência no consumo dos produtos vendidos, como, por exemplo, os equipamentos industriais que podem ter uma vida útil superior a dez anos. Mesmo o produto vendido sendo um insumo ou uma embalagem, por exemplo, ainda há bastante inconstância no processo de compra;

- d) número limitado de compradores: ao contrario do mercado consumidor convencional, B2C, quantidade de compradores ter um potencial infinito, o mercado industrial possui uma limitação quanto ao número de clientes possíveis;
- e) concentração geográfica dos produtores e compradores industriais: em geral as empresas fornecedoras e compradoras instalam-se em polos industriais nas regiões metropolitanas de grandes centros;
- f) canais de distribuição: no marketing industrial existe a tendência pela distribuição direta ao cliente;
- g) processo de compra característico: costuma ser mais demorado, fatores técnicos como qualidade, atendimento às especificações, preço, e prazo tendem a prevalecer, um comitê de compras responsável pela administração do processo de venda;
- h) demanda: Inelástica, sofre menor influencia do preço se comparada a demanda existente entre empresa e consumidor final.

Kotler (2000) destaca ainda como uma importante característica da compra organizacional o relacionamento mais estreito entre fornecedor e cliente em consequência do menor número de clientes e da importância do poder de clientes de grande porte. Os fornecedores tem constantemente customizado suas ofertas com o intuito de atender às necessidades de cada empresa.

Cunningham (2000) afirma que o maior uso e os avanços diversos das tecnologias, aliados com a globalização e a abertura de mercados ocorridos nas últimas décadas, possibilitaram ao mercado B2B um crescimento positivo e expansionista. As empresas, graças às otimizações logísticas, por exemplo, podem buscar fornecedores localizados cada vez mais distantes sem que o prazo de entrega do insumo/produto seja um fator de inviabilidade do processo. Os avanços nas tecnologias de informação e a utilização, já quase generalizada, da *internet* também possibilitou um crescimento da interação entre as

empresas, que contribuíram para o sucesso das relações comerciais firmadas entre diversas empresas e seus fornecedores em diferentes partes do mundo.

Portanto, a tecnologia e a forma diferenciada como ela é utilizada num cenário de negociação B2B também é uma peculiaridade desse tipo de relação comercial.

A principal diferença entre a tecnologia usada para o B2C e aquela utilizada para o B2B está na colaboração. Muitas operações B2B requerem o compartilhamento sofisticado de informações entre os parceiros para melhorar o processo dos negócios e a eficiência das transações. Frequentemente descritos como sistemas de retaguarda, eles incluem o gerenciamento de estoques, bancos de dados de suporte aos clientes, catálogos, aplicativos para contabilidade e preços e ferramentas de colaboração. (CUNNINGHAM, 2000, P. 46).

Ainda segundo Kotler (2000), deve-se levar em consideração também como características de uma compra interorganizacional fatores como: demanda derivada (saber o que o consumidor final espera receber mesmo não sendo esse o cliente direto da empresa), multi-influência no processo de compras (muitas pessoas ou comitês influenciando nas compras realizadas pelas empresas) e a existência, na maioria dos casos, de contratos de venda (ferramenta importante e fundamental no mantimento de uma boa relação entre cliente e fornecedor).

Kotler (2000) destaca a importância de se tratar os negócios B2B de uma forma diferenciada, tendo em vista especificações e padrões mais rígidos e a própria complexidade do processo de compra e dos altos investimentos envolvidos. Dessa forma percebe-se como os conceitos e ferramentas do marketing de relacionamento podem ajudar a fortalecer essa relação entre duas empresas num cenário de negócios *business-to-business*.

Para Kotler (2000), uma empresa que pratica os conceitos de produção *Just-in-time*, por exemplo, modelo tido como tendência nos tempos atuais por reduzir custos de estocagem, dentre outros, precisa possuir um sistema de troca de informações com os fornecedores extremamente eficientes e eficazes, assim como garantir uma cadeia de suprimentos que atenda as previsões de venda do mercado consumidor final. Cabe, então, ao marketing de relacionamento garantir a máxima interação entre cliente e fornecedor de forma a atender essas necessidades específicas de cada organização ou grupo.

## 2.7 Orientação do marketing para o relacionamento *business-to-business*

Conhecidas as peculiaridades de um mercado organizacional é fundamental que se entenda as principais implicações desses aspectos para a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento em empresas *business-to-business*.

Conforme a existência nas empresas de responsáveis diretos pelas compras e comitês que tratam apenas dessas questões envolvendo relacionamento com os fornecedores, os mercados organizacionais possuem clientes que se diferenciam não só pelas necessidades de consumo, mas também no que diz respeito à qualidade de atendimento, e à necessidade de um acompanhamento pós-venda.

Quanto às influências a que um comprador empresarial está submetido ao tomar suas decisões de compra, Kotler (2000, p. 219) afirma que “quando as ofertas dos fornecedores são parecidas, eles podem atender as exigências de compras independentemente do fornecedor e passar então a dar mais valor ao tratamento pessoal que recebem”, destacando, portanto, o foco que deve ser direcionado aos canais de contato direto com o cliente.

Outro ponto de destaque ao se planejar ações de marketing voltadas ao atendimento dos clientes B2B é a análise contextual que a empresa fornecedora deve realizar para entender as ofertas e os diferenciais que os concorrentes dela estão disponibilizando ao mercado. É essencial que as empresas entendam que, ainda mais que no mercado B2C, as organizações tomam suas decisões de compra levando em conta e comparando as demais ofertas disponíveis.

O relacionamento entre organizações que transacionam produtos está baseado fundamentalmente na racionalidade, associada ao desempenho esperado do produto e à análise custo-benefício que este representa. Todavia, a questão do atendimento personalizado com apelos pela atenção e interesse pode facilitar sobremaneira o processo, considerando a perspectiva da satisfação de necessidades pessoais dos decisores (TELES, 2003, P. 75).

Segundo Kotler (2000), diversos fatores devem ser considerados ao se desenvolver um plano de marketing de relacionamento que venha a influenciar positivamente as decisões de compra de um cliente organizacional, entre eles:

- a) fatores individuais: Todo comprador possui preferências, impressões e motivações pessoais que estão relacionados com sua renda, idade, personalidade, cargo na empresa, cultura, grau de instrução e atitude em relação ao risco;
- b) fatores interpessoais: Os centros de compras normalmente incluem diversos participantes com distintos interesses, autonomia, poder de persuasão, empatia e status. Qualquer informação sobre personalidade e fatores interpessoais é útil;
- c) fatores organizacionais: Toda organização possui objetivos específicos de compra, políticas, estruturas organizacionais e sistemas;
- d) fatores ambientais: Fatores econômicos, desenvolvimentos e tecnológicos e da concorrência, política de regulamentação.

Ao se compreender como e quanto esses fatores influenciam de forma direta ou parcialmente as decisões no processo de compra do cliente, a empresa poderá desenvolver ações que permitam minimizar as contribuições negativas e potencializar as positivas.

No tocante ao marketing de relacionamento voltado para o mercado *business-to-business*, a forma como as organizações devem abordar e trabalhar esses componentes deve levar em consideração ainda alguns elementos que servem como direcionadores e limitadores. Gordon (2002) defende alguns elementos como indispensáveis à concretização do marketing de relacionamento, descrevendo técnicas e princípios de marketing que se encaixam dentro do contexto mais vasto de uma execução plena dos componentes do marketing de relacionamento destacando as principais variáveis viabilizadoras e influenciadoras tanto no cenário da empresa vendedora quanto no cenário do cliente.

Gordon (2002) destaca oito componentes do marketing de relacionamento como fundamentais para a boa construção de um relacionamento entre empresa e cliente, ressaltando a importância da interação e integração entre os mesmos, são eles: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção e processos.

No tocante à **cultura e valores**, Gordon (2002), entende que as empresas com culturas distintas podem criar valor juntas, porém as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início. Diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento. Por conta disso, os valores e a cultura dos clientes devem ser entendidas, aceitas e conduzidas para formar relacionamentos duradouros.

Outro fator influente na formação de um bom relacionamento entre empresa e cliente seria a forma como a **liderança** acontece dentro da empresa e a percepção geral dos líderes para com as demais empresas e componentes com que uma organização se relaciona.

[...] É importante saber que nenhuma organização conseguirá ser bem-sucedida em uma iniciativa de marketing de relacionamento enquanto a liderança estiver concentrada em sair ganhando às custas dos outros. Em algumas empresas, os executivos tentam se assegurar de que estão maximizando os valores de cada negócio com todos os clientes. Nessas empresas, é considerado astucioso (como em um jogo) recolher todas as fichas para o seu lado da mesa. As empresas que tentam criar relacionamentos com essa abordagem subjacente aos clientes descobrirão, por razões óbvias, que os clientes não têm interesse em uma aliança a longo prazo com tais fornecedores. A oportunidade de criar continuamente valores novos e mútuos com o tempo se oferecerá aos concorrentes mais receptivos a compartilhar as vantagens disso (GORDON, 2002, P. 47).

Portanto, a liderança deve entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um plano de marketing de relacionamento, vez que a função da liderança é iniciar o marketing de relacionamento de acordo com os interesses de sua empresa, dos clientes e dos fornecedores (GORDON, 2002).

Para Gordon (2002), a **estratégia** de uma empresa deve, não só possibilitar que a organização volte-se para uma ação de marketing de relacionamento, mas também facilitar e estar de acordo com as ações necessárias para se adotar um direcionamento em prol da interativa com o cliente, podendo a organização estar sujeita a reestruturar sistemas e setores.

Quanto à **estrutura**, Gordon (2002) acredita que uma empresa que inicia a implementação de uma política voltada para a priorização de um marketing de relacionamento deve estar ciente de determinadas mudanças necessárias para o bom funcionamento da mesma. Alguns setores devem mudar as configurações de modo a permitir uma atenção maior e específica a cada conjunto de clientes ou um cliente individual, assim como a relação com fornecedores. Seria aconselhável a segmentação do setor de marketing, por exemplo, em um

subsetor para manter e estreitar a relação com os clientes ativos e rentáveis e um outro subsetor para prospecção de mercado, ambas com gestores com características específicas.

**Pessoal**, para Gordon (2002), é a principal variável dentro dos componentes por ser o ponto extremo de contato com o cliente. As pessoas devem estar predispostas a colaborar e acreditar nas medidas em prol do marketing de relacionamento. É por intermédio da interação entre consumidor/comprador e vendedor que se estabelece o cerne da relação cliente/empresa.

Segundo Cobra (2009, p. 24), “para vencer a concorrência na guerra de mercado é preciso oferecer um valor superior por um custo inferior. Para isso é importante que todos na organização – funcionários e fornecedores – estejam imbuídos do espírito de bem servir, pois, sem um bom atendimento não se pode haver cliente satisfeito”.

As pessoas são ainda um forte instrumento para que os objetivos e especificações de uma relação estejam transparentes, compreensíveis e direcionados.

Para Gordon (2002), a **tecnologia** deve capacitar o marketing de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente, assim como facilitar ações sobre essas informações. Para tanto, faz-se necessária a utilização de ferramentas de software, formulação de relatórios que podem ajudar a agregar valor aos dados subjacentes e mesmo prever o que fará um cliente individual, o que ajuda o profissional de marketing a antecipar o gerenciamento desse cliente.

Segundo Gordon (2002), devem ser desenvolvidos novos **conhecimentos e percepções** sobre o relacionamento com o cliente e como facilitar as ações com essas informações obtidas de forma a evitar custos.

Na percepção de Gordon (2002), os **processos** interorganizacionais também influenciam de forma direta o sucesso de uma implementação de plano de marketing de relacionamento. É importante acrescentar que o marketing de relacionamento requer que os processos organizacionais sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes.

Conclui-se que no mercado B2B, o uso das ferramentas do marketing de relacionamento como, por exemplo, as análises de bancos de dados, as técnicas de pós-venda

e a implementação de um atendimento de qualidade, devem estar direcionadas e fundamentadas às características de cada empresa, com base principalmente nos compradores e nos setores envolvidos no processo de compra.

## **2.8 As relações de parceria como importantes estratégias do marketing de relacionamento *business-to-business***

Dentre as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas no mercado atual para aproximarem-se dos seus clientes organizacionais, pode-se destacar uma das principais e mais ligadas ao mercado B2B: Parcerias.

O valor vitalício de um relacionamento empresarial simplesmente supera o da maior parte dos consumidores e merece considerável atenção por parte do profissional de marketing que atua naquele mercado. A oportunidade para o profissional de marketing com os consumidores é utilizar tecnologia, processo, pessoal e conhecimento para se concentrar nas necessidades únicas dos clientes individuais, com o exemplo do modelo de negócio da organização usado para operar entre empresas para empregar ideias semelhantes no caso de mercado de consumidores (GORDON, 1998, p. 157).

Segundo Romeo (2008) a elaboração de uma estratégia de parceria bem sucedida, eficiente e direta deve atender aos seguintes pontos:

- a) visão de contribuição: clara definição das contribuições futuras esperadas com a relação específica com um determinado cliente.
- b) objetivos qualitativos: definir com precisão os objetivos a serem alcançados de forma se aproximar mais da visão da empresa. É necessária uma pluralidade de objetivos, sejam eles prioritários ou secundários.
- c) plano de investimento: identificar os investimentos necessários e os recursos que devem ser disponibilizados para implementação do plano de alcance dos objetivos.
- d) objetivos quantitativos: relacionar em números quais resultados são esperados para que o investimento seja compensado.

Romeo (2008) conclui que é muito importante que as empresas fornecedoras atentem para o fato de que cada cliente corporativo possui problemas e necessidades distintas para elaboração de uma estratégia. Deve-se entender as necessidades, exigências e expectativas individuais.

Outro ponto chave na elaboração de um plano estratégico de parceria, conforme Romeo (2008) é o estabelecimento de prazos e divisão de responsabilidades, além da divisão do plano em etapas cujos desempenhos possam ser mensurados.

A firmação de um processo de parceria deve, portanto, ser analisada e definida com cuidado pelas empresas envolvidas. Deve-se primeiramente analisar se os retornos esperados são vantajosos para a empresa e se existe recursos que viabilizem essa interação entre organizações.

Tenório (2000, p. 36) afirma que "Os vocábulos, a aliança e parceria, assim como rede, têm sido utilizados para significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de um objetivo comum". Neste cenário, a proximidade e a intensidade da relação entre cliente e fornecedor serão uma constante.

Objetivando alcançar ganhos compartilhados, melhorar os resultados e manter uma relação comercial saudável, as empresas envolvidas num ambiente de aliança ou parceria buscarão ter mais do que uma simples relação de cliente – fornecedor. Tentarão concretizar parcerias ou alianças, para poder usufruir das vantagens que essa interação proporciona.

As parcerias da nova era exigem empresas que tenham um modo flexível de olhar para o mundo. Elas têm que estar prontas para mudar não somente uma, mas várias coisas simultaneamente. A manutenção de um ponto de vista flexível sobre como tratar as parcerias fará com que as empresas reflitam sobre as reais questões para o sucesso. Uma empresa que possa se reagrupar, reorganizar e responder rapidamente tem a vantagem (CUNNINGHAM, 2000, P. 66).

Gordon (1998) ressalta ainda o poder que as relações de parceria têm de potencializar os resultados e a sintonia das empresas envolvidas através da criação de novos produtos, modificação de processos, desenvolvimento de novas cadeias de valores ou o próprio surgimento de novas empresas e negócios.

Garfinkel (2002) afirma que muitos são os casos de empresas cujas parcerias se tornaram tão fortes a ponto de o cliente organizacional trazer o seu fornecedor para dentro de suas próprias instalações a fim de organizar a cadeia de relacionamento. Conforme se configura uma operação de fornecimento *in house*.

Superar as diferenças culturais, de processo e de comunicação entre as empresas envolvidas num âmbito de parceria, é essencial para a manutenção do bom relacionamento e da operacionalidade vantajosa para ambas. As empresas precisam possuir uma grande capacidade de adequação a fim de se adaptarem às necessidades, culturas e políticas uma das outras.

Romeo (2008) trata as parcerias presentes nos mercados atuais como essenciais para a sobrevivência de diversas empresas e grupos num cenário de mercado instável e com acirrada concorrência.

Diante do exposto, sobre as estratégias e implicações de uma relação de parceria entre duas empresas, pode-se buscar uma abordagem direta com as operações de fornecimento *in house*, onde a integração e os laços entre a empresa cliente e a empresa fornecedora são tamanhos e tão complexos que é necessário um detalhamento específico para esse tipo de cenário.

### 3 PRODUÇÃO *IN HOUSE*

Para se entender a origem, os motivadores e o contexto que caracterizaram o surgimento e consolidação da prática de logística de fornecimento *in house* se faz necessário analisar e compreender outros conceitos da administração, como: Produção *just in time*, cadeia de suprimentos, verticalização e terceirização.

Este capítulo trará uma síntese desses termos a fim de viabilizar o melhor e mais abrangente embasamento para se entender o conceito de produção *in house*.

#### 3.1 *Just in time*

A maior concorrência encontrada no mercado e a conseqüente exigência por preços menores impulsionaram as empresas a buscarem formas de redução de custos que pudessem abrir margem positiva para tornar seus produtos mais competitivos no mercado. Um dos métodos mais disseminados por muitas organizações no mundo inteiro na década de 1970 para tentar evitar custos e desperdícios foi o modelo de produção *Just in time* (JIT).

De acordo com Giansesi e Corrêa (1993, p. 44) o JIT surgiu no Japão, em meados da década de 1970 propondo um sistema de administração da produção que tivesse a capacidade de coordenar a produção de acordo com a demanda do mercado sem atrasos. Seria, portanto, uma busca por eliminar o estoque de produtos acabados e até o estoque excedente de matérias-primas, e os respectivos custos gerados por estes, sem acarretar atrasos ao cliente.

Giansesi e Corrêa (1993, p.57) defendem o JIT não só como um pacote de técnicas administrativas para otimizar a produção, mas como uma filosofia de trabalho que a empresa deve seguir ligados à administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto de produto, organização do trabalho e gestão de pessoas.

Esse modelo de produção *Just in time*, muito presente até hoje nas organizações, exigia das empresas uma estrutura confiável e que as permitissem oferecer ao cliente a entrega do bem solicitado no menor prazo possível. Foi nesse contexto que surgiram estratégias focadas em enxugar ao máximo a complexidade e o tempo de resposta do processo produtivo das organizações sem aumentar os custos, como por exemplo: a terceirização, a

verticalização e, nos segmentos em que se mostrou viável a adoção desse modelo, a produção *in house*.

Fica claro, portanto, que o novo padrão de organização da produção apoia-se também numa análise estratégica: uma estratégia de negócios define os produtos e mercados onde a empresa competirá, assim como as respectivas formas de concorrência e vantagens competitivas a serem perseguidas; e uma estratégia de produção define a capacidade das fábricas, seu número e características, suas tecnologias de processo e o grau de verticalização da produção, e dá ainda as orientações quanto a variáveis chamadas, a nosso ver erroneamente, de táticas: recursos humanos, organização do trabalho, qualidade e, finalmente, planejamento e controle de produção (VALLE, 1993, p. 5).

A insistente busca das organizações por redução dos custos para melhor concorrer no mercado, tendo as técnicas do método JIT de produção como uma resposta a melhoria buscada, é apontada como a principal impulsionadora do surgimento de estudos de gestão englobando todos os componentes de uma cadeia logística de suprimentos.

### **3.2 Gestão da cadeia de suprimentos (*Supply chain management*)**

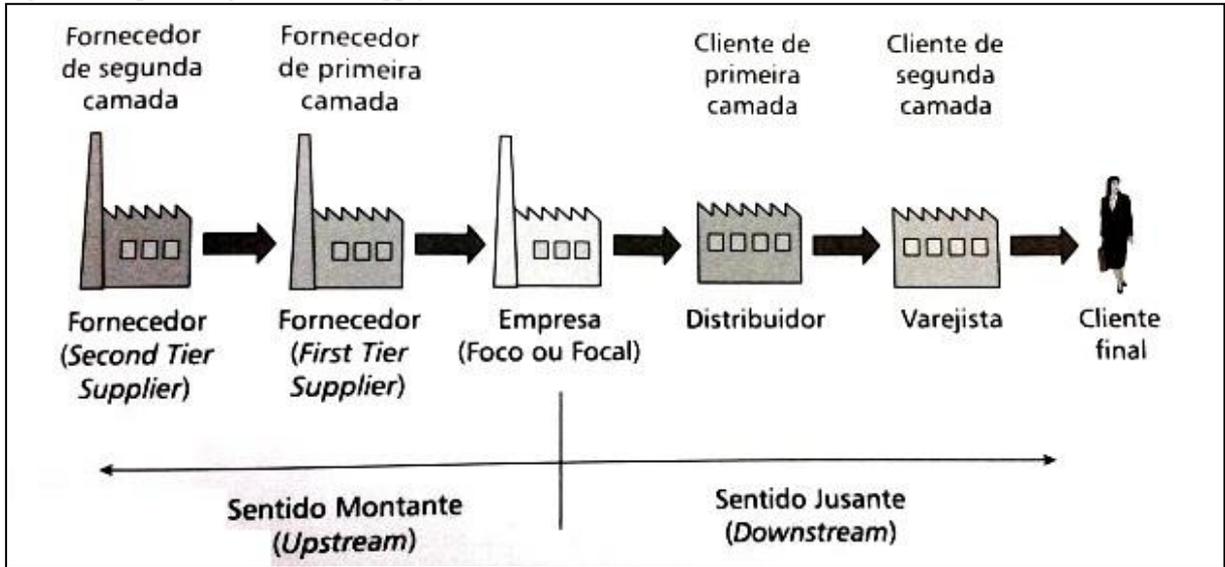
O entendimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos, seus métodos e a importância que as relações interorganizacionais ganharam com a globalização, possibilita contextualizar o surgimento e relevância das práticas administrativas e processuais que buscam aperfeiçoar o controle das empresas sobre a rede de fornecedores e clientes.

Para Pires (2009), Cadeia de Suprimentos, ou Rede de Suprimentos como alguns autores preferem, é uma rede de companhias que são responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ ou serviço ao cliente final.

A rede de suprimentos é composta por um conjunto de empresas, previamente selecionadas, a partir de certos critérios, que possibilitará a empresa que industrializa o produto final, a receber todos os insumos necessários para a industrialização dos produtos. Será a coleção dos fornecedores, alinhados em torno desse cliente, que darão o suporte técnico, comercial e logístico, possibilitando o melhor desempenho de seu cliente (GARFINKEL, 2002, p. 13).

A figura 1 a seguir, ajuda a esclarecer a estruturação de uma cadeia de suprimentos e diferencia os dois sentidos básicos dos relacionamentos que a empresa foco pode conduzir, segundo Pires (2009): montante (no sentido dos fornecedores) e jusante (no sentido do cliente final).

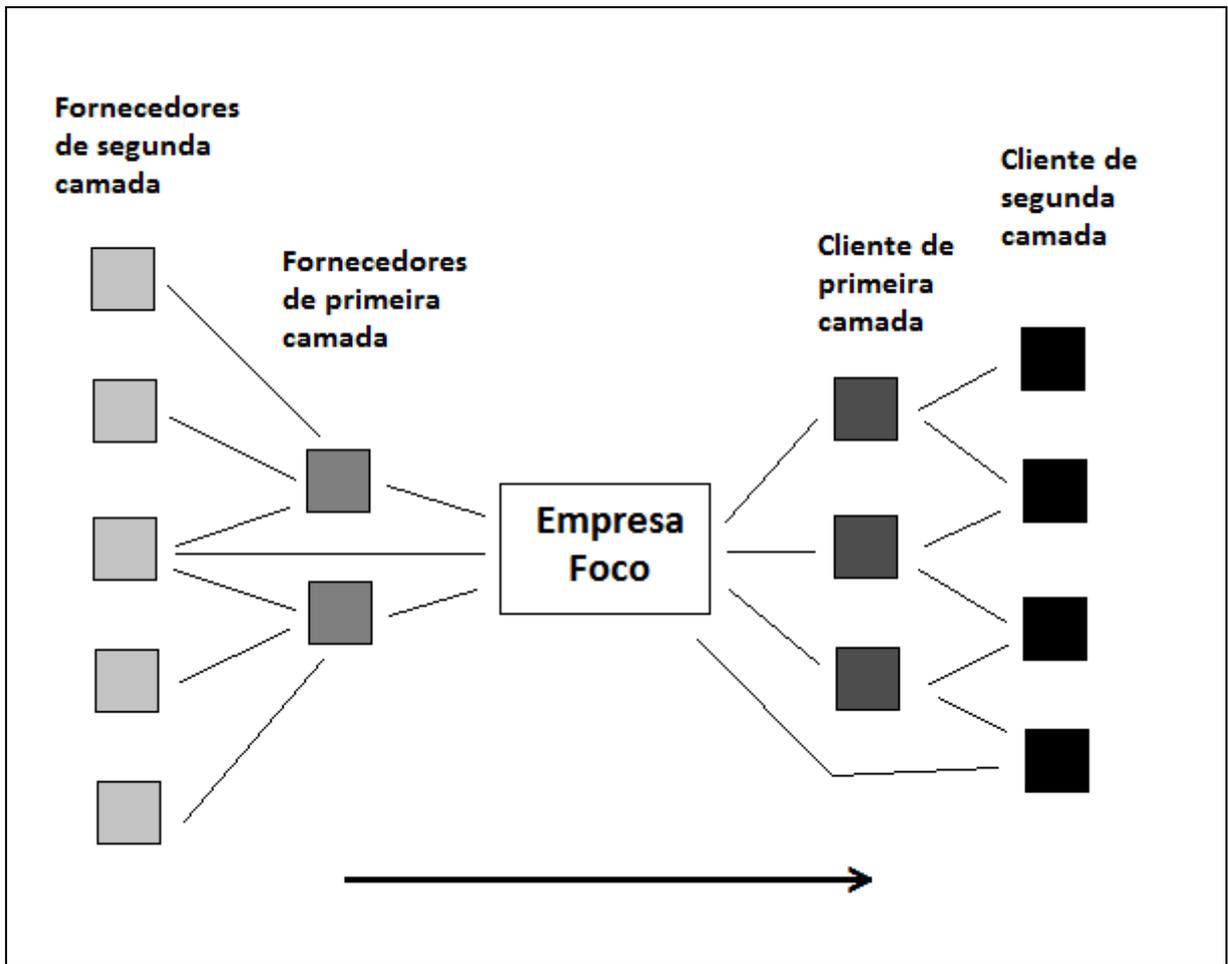
Figura 1: Representação de uma Supply Chain (SC).



Fonte: Pires (2009, p. 31).

As setas na figura 1 indicam basicamente o fluxo de materiais, porém pode existir o fluxo de materiais no sentido montante (fluxo reverso). Já o fluxo de informações de uma *Supply Chain* (SC) costuma ocorrer nos dois sentidos, embora o fluxo principal ocorra no sentido montante (informações de demanda).

Figura 3: Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Pires (2009, p. 32).

Na figura 2 acima é possível mensurar com mais detalhes a complexidade e um comparativo proporcional do número de unidades envolvidas em uma rede de suprimentos de uma empresa foco. Para Pires (2009), essa complexidade, que aumentou muito com a globalização e os crescimentos econômicos e industriais, fez surgir a necessidade de uma gestão especificamente voltada para a administração dessa rede de empresas e do relacionamento interorganizacionais.

Harland (apud PIRES 2009) relaciona o surgimento da expressão *Supply Chain Management* (SCM) aos estudos de Oliver e Webber (1982) sobre os potenciais benefícios da integração de funções de compras, manufatura, vendas e distribuição.

Ganeshan e Harrison (1995) definem gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) como uma série de decisões relacionadas a facilitar e dar opções de distribuição, que tem por objetivo executar funções de compra de materiais, transformar matérias-primas em

produtos acabados e semiacabados, e distribuir estes produtos aos consumidores. Neste sentido, o SCM foca na questão de logística e nas decisões relacionadas à localização das fábricas, das unidades produtivas, dos centros de distribuição e armazéns, ou seja, da localização da sua rede.

Metz (1998) acredita ser o SCM um processo orientado, com abordagem integrada, para compra, produção e entrega de produtos e serviços aos consumidores. Este processo inclui fornecedores de diversas camadas, operações internas, operações comerciais, atacado/ varejo e consumidores finais. Ainda, abrange a gestão de materiais, de informações e fluxos afins. O autor ressalta ainda a importância do uso da tecnologia da informação no processo integrado, considerada fundamental para o desenvolvimento do SCM.

Sobre o aumento do interesse sobre o SCM, Lummus (apud PIRES, 2009) apresenta três razões principais:

- a) as empresas estão cada vez menos verticalizadas, cada vez mais especializadas e procurando fornecedores que possam abastecê-las com componentes de alta qualidade e preço baixo;
- b) o crescimento da competição no contexto doméstico e internacional;
- c) o entendimento de que a maximização do desempenho de um elo da SC está longe de garantir seu melhor desempenho.

Pires (2009) destaca, ainda, estudos realizados por uma consultoria em manufatura em meados dos anos de 1990 nos EUA, que cita alguns outros pontos percebíveis de mudanças nos processos de produção das empresas que impulsionam as táticas da SCM:

- a) grande divisão de informações entre fornecedores e clientes;
- b) mudança da orientação de produção em massa para a customizada;
- c) aumento da dependência de materiais comprados e/ou processados fora dos limites da empresa, com uma simultânea redução do número de fornecedores;

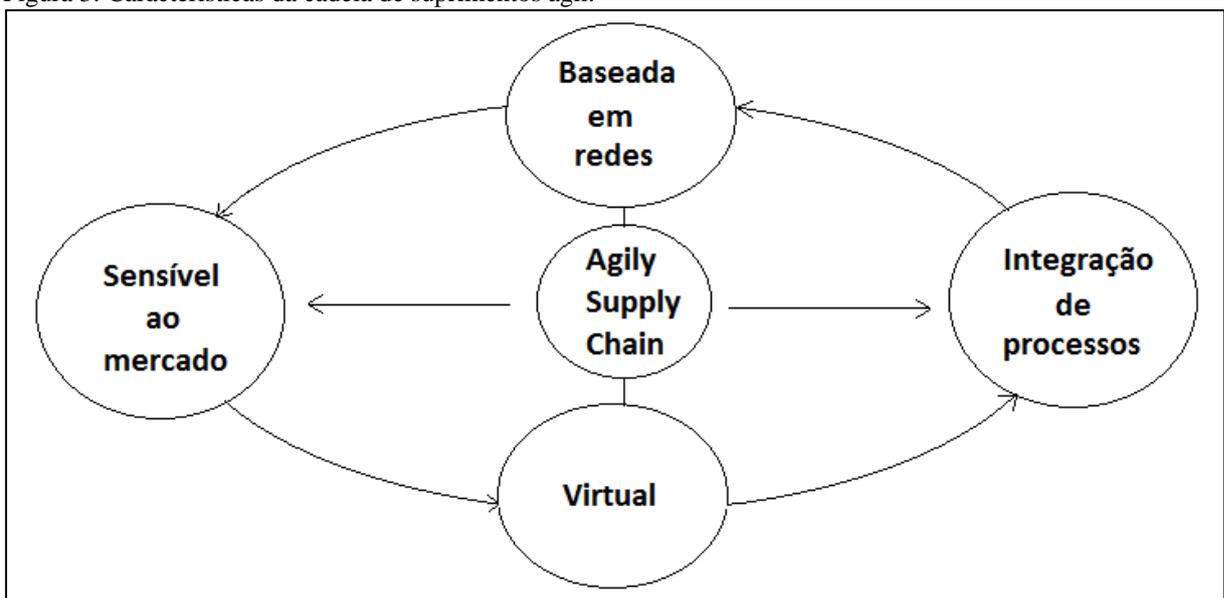
- d) ênfase na flexibilidade organizacional e nos processos produtivos;
- e) invasão do uso de sistemas de informação e sistemas de apoio a decisões.

Segundo Ramdas e Sperkman (apud PIRES, 2009), após a intensa utilização das premissas da Reengenharia de Processos e da Melhoria Continua para alcançar os objetivos de maximização de resultados buscados pelas empresas, as organizações passaram a rever e dar importância ao relacionamento com os parceiros na SC. Então, a visão de gestão deixou de ser eminentemente interna (ainda que a SCM esteja fortemente presente também no cenário intraorganizacional) para projetar-se para toda a extensão da SC, focando no relacionamento entre as unidades envolvidas.

A lógica de que as competições tendem a ocorrer cada vez mais entre SCs remete-nos à necessidade de alinhar estratégias e competências e de se gerenciar de forma integrada e coordenada os principais processos de negociação ao longo da SC. No geral, podemos dizer que o que se busca são benefícios inerentes à tradicional integração vertical, sem se ter o ônus pela propriedade de todos os ativos ao longo da SC. (PIRES, 2009, p. 64).

Pires (2009) afirma que as SC são cada vez mais direcionadas ao mercado e devem ser sensíveis ao mesmo para que a resposta as suas necessidades ocorra de forma ágil em toda as etapas de produção até a entrega ao consumidor. A figura 3, abaixo, exemplifica como deve estruturar-se uma cadeia de suprimentos direcionada ao mercado e ágil.

Figura 3: Características da cadeia de suprimentos ágil.



Fonte: Pires (2009, p. 63).

### 3.3 Integração vertical

A busca pela viabilidade de se implantar e operar com uma produção no modelo *just in time* fez com que as organizações analisassem uma série de possíveis estruturas de cadeias de fornecimento. As empresas, muitas vezes, deparam-se, então, com questões relacionadas a comprar ou produzir internamente o que vendem, ou o que necessitam para produção / execução do que vendem, assim a resposta as necessidades de compras e fatores como prazo e quantidade poderiam ser melhor controlados.

Para Garfinkel (2002), decidir entre fabricar internamente uma peça ou item de produção ou adquiri-lo de um fornecedor externo, significa decidir o grau de dependência em relação a outras empresas , no tocante ao suprimento dos materiais utilizados nos seus processos produtivos. Essa decisão estratégica é crítica, pois implica diretamente no posicionamento da empresa junto ao mercado.

A decisão de integração a ser tomada pelas empresas pode ser resumida pelo dilema: fazer ou comprar ("*make or buy decisions* "). Essas decisões, muitas vezes, são tomadas apenas enfocando os cálculos financeiros. A decisão é, contudo, mais ampla que isso. A essência não são os cálculos, mas sim os números que lhes servem de matéria prima. (GARFINKEL, 2002, p. 50)

Quando uma empresa opta enfim por produzir ao invés de comprar determinado produto ou item que componha sua cadeia de suprimento, esta deve estar disposta a investir naquele segmento e expandir as fronteiras de atuação do grupo para que uma nova cadeia produtiva aconteça em duas fronteiras, ocorrendo, portanto, a integração vertical a montante (no sentido da retaguarda da cadeia produtiva).

A verticalização na concepção de Porter (1986) é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Portanto, para Porter, a empresa verticalizada desenvolve todos os processos necessários para alcançar seus objetivos econômicos dentro dos seus próprios limites, ou seja, todos os processos estão sob responsabilidade e controle da empresa, diminuindo a dependência de outras empresas.

Porter (1986) destaca como principais vantagens econômicas de uma prática de integração vertical as reduções de custos diversas que podem ser obtidas, tais quais:

- a) economias de operações combinadas: ao reunir operações tecnologicamente distintas, a empresa pode, muitas vezes, ganhar eficiência. Na fabricação essa redução pode, por exemplo, diminuir o número de etapas do processo de produção;
- b) economias derivadas de controle e da coordenação internos: os custos de programação, coordenação de operações e de respostas às emergências podem ser menores se a empresa for verticalizada;
- c) economias de informação: pode-se diminuir o ato de buscar informações no mercado, ou o custo total de obtenção de informações.

Porter (1986) expõe ainda alguns custos agregados a implementação de uma estratégia de verticalização como pontos fracos desse modelo. Esses custos seriam, principalmente, resultantes de um aumento demasiado dos custos fixos da empresa ao ocorrer o crescimento da cadeia produtiva e ao capital de investimento necessário.

Quanto às vantagens mais administrativas, Porter (1986) cita o maior controle que se obtém ao passar a produzir o próprio serviço ou produto demandado, o tempo de resposta menor e a diminuição da existência de estoques intermediários de alto valor.

Quando a empresa analisar os custos envolvidos e a viabilidade da integração vertical, Garfinkel (2002) afirma que as organizações devem ainda levar em consideração as vantagens processuais/ administrativas e como elas podem impactar no alcance dos objetivos da empresa, na entrega de valor aos clientes e no posicionamento da empresa no mercado.

A produção *in house* seria, portanto, uma estratégia de a empresa conseguir um fornecimento de insumos, produtos ou serviços utilizados em sua cadeia produtiva com todos os benefícios característicos de uma operação de integração vertical sem comprometer capital ou recursos para isso e sem perder o foco nos objetivos centrais da organização.

Garfinkel (2002) diz que após alguns exemplos de integrações verticais fracassadas em diversos setores e em vários mercados, a verticalização passou a ser vista com mais cuidado pelas empresas principalmente pelo aumento demasiado de capital e custos

fixos envolvidos para englobar uma cadeia produtiva e práticas de desverticalização ganhou espaço nas organizações de todo o mundo, sendo a principal dessas práticas a terceirização.

### 3.4 Terceirização

Para Souza (2005) a terceirização surge pelo fato de as empresas, cada vez mais, tenderem a se concentrar nas suas competências básicas, salvando os recursos para as atividades principais, guardando as energias desprendidas em atividades de apoio ou complementares. Essa postura pode ter suas origens na maior especialidade cobrada pelo novo mercado às empresas. A terceirização passa a ser, então, uma alternativa à verticalização.

Para Garfinkel (2002) terceirização consiste em contratar uma empresa "terceira" para realizar um processo, que um dia foi feito "dentro de casa", ou seja, pelo próprio corpo de funcionários da empresa, que agora busca esta solução. Essa seria a grande diferença entre buscar um fornecedor *in house* e terceirizar, a terceirização envolve passar a comprar um produto ou serviço que a empresa costumava realizar por conta própria. A terceirização pode ser de um processo industrial ou de um serviço. Ela pode ser feita corrente acima, no âmbito dos fornecedores de insumos para a produção, ou corrente abaixo, no âmbito de empresas que transportam, distribuem, armazenam e vendem os produtos da empresas.

Dias (2002) ressalta ainda a definição de terceirização como um ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviços a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora de serviço.

Consentino (2005) destaca como principal vantagem do processo de terceirização a significativa redução tributária decorrente da redução das contribuições previdenciárias sobre a folha de pagamento. Obviamente esses tributos vinculados aos contratos de trabalho são repassados para a empresa contratante no momento do estabelecimento do preço do serviço prestado pela empresa terceira. No entanto, em função da competitividade que existe entre as muitas empresas prestadoras de serviços e o alto nível de especialização das mesmas, é muito comumente a redução dos custos finais.

Outras vantagens da terceirização, segundo Consentino (2005), é a possibilidade de a empresa pagar exatamente apenas pelo o que demanda, evitando ociosidade dos

executores das tarefas e excesso de materiais e estoques. Sintetizando: a terceirização transformar a despesa fixa que a empresa teria ao produzir/ executar algo em custo variável ligado à demanda.

Quanto às desvantagens, Consentino (2005) cita como principais oriundas da adoção de uma prática de terceirização a qualidade dos produtos e serviços (muitas vezes comprometida pela falta de capacitação ou comprometimento/ motivação do executor), as muitas dificuldades oriundas de uma relação de parceria, aumento da dependência de terceiros e perda da identidade cultural da empresa por parte dos funcionários ao longo do tempo.

Assim como a integração vertical, a terceirização deve ser adotada por uma empresa conforme o cenário em que determinada atividade ocorre, sendo em alguns casos, inviável a prática de tal método. A modelo de produção *in house* surge, então, como uma prática que tenta juntar os pontos positivos da integração vertical com os pontos positivos de uma parceria de terceirização, não fugindo das desvantagens comuns de um sistema de parceria. Garfinkel (2002) acredita que a complexidade de uma operação de produção *in house* limita sua viabilidade na maioria dos setores do mercado, mas pode este modelo ser a grande solução para alguns tipos específicos de organizações.

### **3.5 Definição de produção *in house***

Garfinkel (2002) define produção *in house* como sendo a presença física de uma unidade de negócios do fornecedor dentro do espaço físico do seu cliente. Dentro desse espaço, nas fronteiras do cliente, seriam prestados os serviços ou produzidos os itens, objetos do negócio, sendo esta uma relação de fornecimento com exclusividade. O autor refere-se a essa pratica ainda como a “terceirização” da operação fabril dentro dos limites geográficos do cliente.

O Conceito exposto por Garfinkel pode ser estendido tanto para o contexto de um setor industrial quanto para um setor de serviços.

Garfinkel (2002) aponta como principal motivador do surgimento dessa estratégia produtiva a necessidade das grandes empresas e grupos de conseguirem administrar junto a seus fornecedores o respeito aos prazos e quantidades das entregas dos principais itens

consumidos no processo de fabricação do produto final, sem atrasos que venham a comprometer a venda ou aumentem os custos deste.

Garfinkel (2002) afirma que as primeiras observações de operações de fornecimento *in house* foram as das montadoras de veículos que, incapazes de fabricar ou absorver os custos de todas as peças que compõem um carro, e tendo prejuízos altíssimos caso suas linhas de produção parassem por conta da falta de algum item, decidiram trazer seus fornecedores para dentro das fronteiras físicas da empresa.

Ainda segundo Garfinkel (2002), as operações de fornecimento *in house* se tornaram bastantes populares também em parcerias entre empresas e seus fornecedores de embalagens, por serem esses itens críticos, muitas vezes, para o funcionamento da linha de produção dos mesmos, além de possuírem complexo processo de produção e customização.

Esse modelo, porém, não é aconselhável para todos os tipos de insumos consumidos no processo de produção de uma organização. As características de um produto passivo de se adequar a uma estrutura de fornecimento *in house* são bastante específicas. . Alguns pontos chaves referentes ao produto e a cadeia produtiva são essenciais para uma adequada análise de viabilidade da adoção de um modelo de produção *in house*.

### **3.6 Integrar verticalmente ou produzir *in house*?**

Garfinkel (2002) cita alguns dos principais fatores que devem ser analisados para se verificar a viabilidade e a vantagem situacional de se adotar uma estratégia de produção *in house*. Primeiramente deve-se entender a natureza do produto (inovador ou funcional) e adequa-lo a devida formatação de cadeia de suprimentos.

Segundo Garfinkel (2002) os produtos podem ser classificados como inovadores e funcionais:

- a) inovadores: ciclo de vida curto (de três meses a um ano), alta margem de contribuição (entre 20% e 60%), rápido atendimento (até duas semanas) de pedidos sob encomenda, necessitam de uma rede de suprimentos voltada para interação/mediação com o mercado, perdas de lucro ocasionadas pela falta de estoque desse produto são elevadas;

- b) funcionais: ciclo de vida longo (mais de dois anos), baixa margem de contribuição (entre 5% e 20%), demora no atendimento (de seis meses a um ano) de pedidos sob encomenda, necessitam de uma rede de suprimentos focada na eficiência de processos, perdas de lucro ocasionadas pela falta de estoque desse produto são menos impactantes se comparados aos produtos inovadores.

O erro mais grave de posicionamento da empresa, em relação à sua rede de suprimentos, é quando ela possui um produto inovador e a sua rede de suprimentos não oferece respostas rápidas do mercado. A empresa, de forma equivocada, investe em eficiência quando deveria estar investindo em obter respostas rápidas do mercado. A conta é bem simples: considerando um típico produto inovador com uma margem de contribuição de 40% e uma média do índice de "fora de estoque" de 25%. A perda de lucros resultante de estar fora de estoques são de  $40\% \times 25\%$ , ou seja, 10% das vendas. Já nos produtos funcionais o impacto sobre o resultado é muito diferente, pois com uma margem típica de contribuição de 10% e uma média histórica do índice de "fora de estoque" de 1%, a perda de vendas será algo em torno de  $0.1\%$  ( $10\% \times 1\%$ ). A partir desses dois resultados fica bem claro que tipo de rede de suprimentos requer cada família identificada de produtos. (GARFINKEL, 2002, p. 29)

Ao se estabelecer, portanto, o tipo de produto e a cadeia de suprimentos adequada para a produção deste, a empresa poderá estudar possibilidades estratégicas que venham a melhorar a eficiência e eficácia do processo produtivo reduzindo os custos e prazos para, dessa forma, ganhar mais parcelas do mercado. Algumas dessas estratégias são a terceirização de itens ou serviços que compõem o processo produtivo e a expansão da cadeia produtiva verticalmente, ou ainda a escolha por uma parceria de fornecimento/ produção *in house*.

Outra característica que deve ser levada em consideração ao se decidir pela integração vertical ou não de um produto, segundo Garfinkel (2002), seria o grau de complexidade da cadeia produtiva deste. Um item cuja fabricação é muito complexa ou que foge completamente das características padrões dos demais produtos da empresa pode inviabilizar a integralização ou tornar mais caro fazer do que comprar o item.

Garfinkel (2002) cita como grandes casos de sucesso nas implantações de produção *in house* as empresas fornecedoras de embalagens que se instalam dentro de grandes clientes. Apesar do alto custo relativo das embalagens (em algumas linhas chegam a ter uma representatividade de até 50% do custo total do produto), para evitar entrar em um mercado completamente novo e distante por demais do setor em que já atuam, as empresas, cientes da

importância crítica das embalagens para o funcionamento da linha de produção dos itens, optam por trazer seu fornecedor para “dentro de casa” e conseguir um maior controle e monitoramento da produção desse item.

É fácil perceber outra característica comum aos itens que geralmente as empresas optam pela integração vertical ou pela produção *in house*: a quantidade consumida. A empresa terá custos se a verticalização não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade frente aos produtores externos.

Para Garfinkel (2002), montar uma unidade industrial dentro das fronteiras de uma outra empresa com fornecimento exclusivo só valerá a pena, tanto para a empresa cliente quanto para a empresa fornecedora, quando o consumo (para atendimento exclusivo da empresa cliente) desse item ou serviço produzido/prestado for alto e ocupe pelo menos um percentual de funcionamento da linha produtiva suficiente para superar as despesas fixas e variáveis do processo produtivo e ainda gerar margem de lucro para a empresa fornecedora.

No caso da relação que está sendo analisada (uma operação *in house*), o constante aperfeiçoamento tecnológico é fundamental. Como uma empresa estará intimamente relacionada com a outra e "amarrada" por fortes e duradouras imposições comerciais, a empresa fornecedora terá a obrigação de estar constantemente aportando novas tecnologias e criando diferenças que possam ser traduzidos em valor pela empresa cliente. Essa necessidade se faz presente, uma vez que o cliente não poderá recorrer a outras empresas fornecedoras no mercado, por conta das restrições contratuais, para ter acesso à atualização da tecnologia empregada na fabricação de seus produtos. (GARFINKEL, 2002, p. 19)

Expostas as características do produto, as capacidades da cadeia de suprimentos e as configurações do sistema produtivo da empresa e decidindo-se pela adoção da estratégia de produção *in house* para suprir algum dos produtos/ serviço demandados pela empresa, ainda tem que se verificar qual tipo de formatação de fornecimento *in house* melhor se adéqua ao produto e empresas envolvidas na operação.

### **3.7 Diferentes conceitos de produção *in house* segundo Garfinkel**

Garfinkel (2002) destaca dois como os principais possíveis cenários encontrados ao se estudar as diferentes aplicações de uma parceria de produção *in house*. Neste subcapítulo serão expostos esses conceitos destacando as vantagens e as desvantagens percebidas em cada um dos modelos para a empresa cliente e a empresa fornecedora.

### 3.7.1 *Ex-machine in house – in house sem máquinas*

Essa operação é caracterizada pela empresa fornecedora atuar apenas como a operadora do sistema - os ativos pertencem ao cliente. (A empresa terceiriza a operação e não investe nos ativos para a operação).

Neste cenário a empresa analisa e decide investir nas tecnologias e engenharias necessárias para montar a linha fabril para produção de determinado item mas entrega a responsabilidade de produzir, assim como todos os tramites operacionais (compra de insumos, contratação de mão de obra, manutenção, dentre outros) à empresa fornecedora.

A empresa cliente opta, portanto, por investir em ativo imobilizado necessário para que ocorra a integração, geralmente grande montante de capital.

Então, tem-se nesse primeiro cenário a seguinte realidade operacional: uma empresa contratada (terceira) recebe da empresa-cliente ativos (máquinas), com alto grau de tecnologia, para, dentro das instalações do cliente, produzir os insumos, objeto da integração vertical, agora, parcialmente, desverticalizados.

As vantagens e desvantagens para esse modelo de produção *in house* são listadas por Garfinkel (2002) conforme o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens de um modelo de produção *in house* sem máquinas.

	<b>Empresa Cliente</b>	<b>Empresa Fornecedor</b>
<b>Vantagens</b>	> A empresa cliente fica menos presa a empresa fornecedora se comparado aos outros modelos. A empresa contratante pode com mais facilidade substituir a empresa fornecedora.	> Não precisa de altos investimentos já que não ocorrerá a compra de ativos por parte desta.
	> Pressupõe-se que a empresa contratada tenha mais experiência na operacionalidade do maquinário /tecnologia adquiridos, obtendo melhor produtividade, e consiga ainda barganhar melhor preço nos insumos negociados já que atua nesse segmento em um outro cenário fabril.	> Não demanda futuros investimentos em tecnologia ou no aumento da linha produtiva, sendo essas responsabilidades da empresa cliente. Pode, assim, focar em projetos que aumentem a produtividade das máquinas e diminuam os desperdícios, melhorando os

	> Não envolvimento com contratos trabalhistas, apenas contratos de negócio. Não compromete os recursos do setor de RH da empresa e nem necessita um aumento orgânico do mesmo.	resultados.
<b>Desvantagens</b>	> Uma importante desvantagem desse sistema, está relacionada com a manutenção das máquinas e as divergências que podem surgir na relação entre as duas empresas. A compra de peças sobressalentes que, a princípio parece ser apenas do interesse da proprietária da máquina pode, na verdade, ser interpretado, como uma necessidade da empresa fornecedora para produzir com mais eficiência e mais qualidade. Ainda podem ocorrer desgastes na relação entre as duas empresas conforme a empresa cliente acuse a empresa fornecedora de mau uso dos equipamentos e em momentos em que se discuta de quem é a responsabilidade pela quebra de algum maquinário.	> A empresa localizada dentro da outra empresa, operando seus ativos, será responsável pela segurança e integridade de toda a estrutura fabril do seu cliente. Essa situação pode gerar uma certa quantidade de estresse organizacional e gerencial.
		> A empresa terá pouca liberdade de gerência (decisão) sobre os recursos de produção. Como as máquinas pertencem ao cliente quaisquer alterações, incrementos ou trocas dos ativos deverão ser submetidas a consulta prévia.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se concluir, portanto, que esse tipo estratégico de produção deve ser aplicado, assim como as demais formas, conforme ocorra uma análise das condições financeiras e estruturais das duas empresas envolvidas.

### **3.7.2 Full in house – In house completa**

Neste modelo a empresa contratante oferece somente o espaço físico, dentro das dependências desta, para que a planta fabril da empresa fornecedora seja montada e possa operar.

A empresa analisa e decide não investir em tecnologias, mão de obra ou estruturas necessárias para montar a linha fabril para produção de determinado item. A responsabilidade de todo o processo produtivo então fica por conta da empresa fornecedora.

A empresa cliente opta, portanto, por investir não em ativo imobilizado necessário para que ocorra a integração, geralmente grande montante de capital.

As vantagens e desvantagens para esse modelo de produção *in house* são listadas por Garfinkel (2002) conforme o quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Vantagens e desvantagens de um modelo de produção *full in house*.

	<b>Empresa Cliente</b>	<b>Empresa Fornecedor</b>
<b>Vantagens</b>	> A empresa não precisa investir grande capital na compra de ativos.	> Total liberdade na produção dos itens, desde que atendam aos padrões pré-determinados, podendo a empresa conseguir melhorar suas margens de lucratividade conforme melhores índices como produtividade e redução de estragos.
	> A empresa não fica responsável por nenhum tipo de manutenção ou recuperação de maquinário da linha de produção do item.	> Contratos de longo prazo que permitem a empresa fornecedora um melhor planejamento.
	> Não envolvimento com contratos trabalhistas, apenas contratos de negócio. Não compromete os recursos do setor de RH da empresa e nem necessita um aumento orgânico do mesmo.	> Devido a própria localização geográfica da empresa, pode-se ter um melhor controle de demanda permitindo a empresa fornecedora trabalhar com um quadro de funcionários enxuto nas linhas de produção.
<b>Desvantagens</b>	> A empresa contratante fica completamente dependente da empresa fornecedora devido ao contrato de exclusividade, podendo esta ter sua produção comprometida caso ocorra algum problema grave na empresa fornecedora e tenha-se que recorrer a um fornecedor externo.	> A complexidade dos contratos estabelecidos podem restringir muito as atividades da empresa fornecedora. Tendo esta que se adequar constantemente aos padrões e decisões da empresa cliente. Pode-se gerar estresse organizacional ao se discutir os termos do contrato e reajustes de preço, dentre outros.
	> Baixo poder de barganha comercial, visto o tamanho e a "profundidade" das relações existentes entre os parceiros.	

Fonte: elaborado pelo autor.

As vantagens e desvantagens apresentadas influenciarão mais ou menos, positivamente ou negativamente, conforme o tipo da empresa e o setor analisado.

### 3.8 Vantagens e desvantagens gerais de uma operação de produção *in house*

Dentre as principais e mais genéricas vantagens apontadas por Garfinkel (2002) para justificar a adoção de um modelo de produção *in house*, estão:

- a) acesso rápido e irrestrito às linhas de produção de seu fornecedor;
- b) inexistência de problema relacionado com a logística de entrega e a recepção desses insumos;
- c) redução significativa dos estoques de segurança da empresa cliente (o estoque de produtos secundários, como, por exemplo, embalagem, é mais caro e demanda mais gastos e espaço que o estoque de produtos primários);
- d) extrema agilidade na negociação de quantidades a serem produzidas;
- e) rapidez na solução de divergências sobre qualidade e modificações nos produtos (resposta imediata da assistência técnica da empresa fornecedora);
- f) diminuição no custo final do produto fornecido, através da ausência de alguns custos tradicionais, tais como: custos de frete; custos de seguro sobre o frete; custos de armazenagem; custo de mão de obra para empacotamento e expedição (fornecedor); custos de mão de obra para recepção (cliente); custos do tempo de transporte; custos dos atrasos na entrega; custos de material para proteção dos itens transportados (filmagem dos paletes, uso de papelão, dentre outros);
- g) diminuição do impacto ambiental referente ao transporte dos produtos e da fabricação dos utilizados para proteção dos itens transportados.
- h) resposta rápida da cadeia produtiva diante de uma alta e inesperada demanda.

Quanto às desvantagens, o mesmo autor cita:

- a) comprometimento da segurança da produção e sigilo das informações (As informações e os segredos estarão sempre à disposição daquele que "frequenta a sua casa");
- b) problemas envolvendo a elaboração e o cumprimento das normas estabelecidas no contrato firmado, assim como a manutenção dos termos;
- c) o alto grau de interdependência entre as duas empresas, estando uma exposta diretamente aos problemas da outra (Caso a empresa cliente esteja perdendo mercado ou sofrendo recessões, isso também ocorrerá a empresa fornecedora, assim como, caso a empresa fornecedora tenha problemas na produção dos insumos, a empresa cliente tenha seus resultados comprometidos).

O contato e as formas de interação entre as duas empresas, assim como os canais de comunicação devem ser trabalhados, principalmente através das ferramentas e posicionamentos do marketing de relacionamento, para maximizar os benefícios citados e tentar reduzir as desvantagens na implementação de uma operação logística como essa.

#### **4 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO *IN HOUSE***

Neste capítulo se busca traçar um paralelo entre os principais pontos abordados na teoria de marketing de relacionamento com as restrições e diferenciais de uma operação de produção *in house*, buscando-se mensurar a importância da utilização das ferramentas e estratégias dessa área da administração, diante de uma abordagem *business-to-business*, nesse cenário para contornar as dificuldades.

A relação entre as duas empresas pode sofrer constantemente com problemas causados pela própria proximidade entre elas. A empresa fornecedora, na condição de vendedora, deve trabalhar e tentar minimizar esses atritos que venham a surgir na situação de parceria.

Esses desentendimentos podem surgir principalmente dentro de um contexto de interpretação unilateral de algum termo do contrato firmado inicialmente, ou no momento de um reajuste no preço ou em alterações relacionadas à produção dos itens comprados pela empresa contratante, como: tempo de produção de mudanças estruturais ou de layout.

Questões relacionadas a diferenças de cultura organizacional das duas empresas pode gerar desconforto entre os funcionários. São exemplos típicos citados por Garfinkel (2002) as diferenças de benefícios trabalhistas e turnos de trabalho e a sensação que alguns funcionários da empresa fornecedora podem desenvolver de submissão direta aos funcionários da empresa cliente.

A proximidade vai exigir que as duas empresas saibam respeitar as normas e procedimentos das outras e deixar claro aos funcionários que lidam diretamente ou indiretamente com os funcionários da outra empresa.

Para Garfinkel (2002) o estabelecimento de um contrato de longo prazo, firme, claro e bem elaborado, com participação igual dos gestores de ambas as empresas tende a minimizar alguns desses problemas trazidos com a integração *in house*, trazendo uma sensação maior de segurança e confiança para as duas organizações envolvidas.

Os componentes do Marketing de Relacionamento utilizados para traçar o paralelo entre as teorias são os citados no referencial teórico por Vavra (1993): qualidade, serviço ao cliente e pós-venda.

Outro ponto destacado no capítulo é a forma como a relação de parceria entre empresas num ambiente de produção *in house* utiliza as informações, os bancos de dados e os canais de comunicação, conforme o referencial teórico abordado no subcapítulo sobre *Customer Relationship Management (CRM)*.

#### **4.1 Os componentes do marketing de relacionamento de Vavra em uma perspectiva de produção *in house***

Neste subcapítulo, buscará se expor a principal relação entre os componentes apontados por Vavra (1993) como principais a serem levados em consideração numa abordagem de ações de marketing de relacionamento num contexto de operação de produção *in house*.

##### **4.7.1 Qualidade**

A qualidade no serviço prestado, além de ser um fator agregador de valor ao pacote entregue pela empresa fornecedora (quanto a questões como: respeito de prazos, bom relacionamento entre comprador e vendedor, dentre outros), conforme citado no referencial teórico, também é essencial que atenda as necessidades do cliente quanto aos padrões técnicos, sendo a qualidade do produto/serviço, citado por Garfinkel como a principal variável analisada para escolha de um parceiro *in house*.

Numa operação de fornecimento *in house* é esperado que problemas com o não cumprimento de prazos e ou entrega incorreta das quantidades solicitadas inexistam ou sejam mínimos, visto que o contrato prevê exclusividade de atendimento (a empresa não disputa a prioridade da linha junto com outros clientes) e sabendo que as duas empresas, em contato direto e com um eficiente canal de comunicação, organizam juntas as programações de entrega permitindo que, solucionem juntas qualquer sinistro que impeça ou atrase as entregas.

A abertura das linhas de produção às empresa parceiras, deve possibilitar um monitoramento bilateral que beneficiam as duas empresas no tocante a programação de produção e ajustes.

A assistência técnica das duas empresas, atuando em conjunto, conforme a proximidade geográfica existente, permite um retorno rápido e soluções que não prejudiquem a produtividade das linhas e até mesmo ajustes e reprogramação de produção que venha a repor o lote danificado ou retido, reduzindo, inclusive, custos operacionais. Esse retorno imediato da assistência técnica do fornecedor é citado por Garfinkel (2002) como um dos grandes agregadores de valor de uma operação *in house*.

A empresa contratada tem que acompanhar as inovações tecnológicas ou atender as necessidades adaptativas solicitadas pela empresa cliente, sendo, este, mais um motivo para estreitar as relações entre os setores técnicos e de qualidade das duas empresas. Todos os setores das duas empresas devem trabalhar em prol dessa integração, podendo o marketing da empresa cliente identificar uma necessidade do cliente final e comunicar ao setor de marketing e desenvolvimento da empresa fornecedora, ou ainda, a empresa fornecedora identificar no mercado uma inovação técnica que pode melhorar a estrutura dos produtos e trabalhar a homologação deste novo padrão junto ao setor de qualidade da empresa cliente, dentre outras situações.

Pelo fato da qualidade técnica ser um pré-requisito para a escolha do fornecedor que implementará a parceria *in house*, espera-se que não haja um alto índice de problemas de desconformidade do material fornecido.

#### **4.7.2 Serviços aos clientes**

Vavra (1993) acredita que os serviços atrelados à entrega do produto que buscam enriquecer a relação comercial entre fornecedor e cliente devem seguir certas características, conforme exposto no referencial teórico sobre o assunto. Numa abordagem *business-to-business* num cenário de produção *in house*, essas características devem contribuir de formas diferenciadas e mais especificamente para a relação de parceria.

- a) espontaneidade: qualquer pró-atividade ou entrega de mais do que é esperado pela empresa cliente tende a tornar mais positiva a relação;
- b) sinceridade: a percepção por parte do cliente de que o fornecedor está prestando aquele serviço sem esperar qualquer retorno ou aumento de vendas são fundamentais para que a empresa cliente receba de forma positiva o pacote entregue. Como numa operação *in house* não há concorrentes para os quais a empresa cliente possa dividir a demanda dos insumos, não deve haver realmente o interesse a curto prazo da empresa fornecedora aumentar suas vendas ao enriquecer um pacote de serviços, sendo, a longo prazo, um importante diferencial para manter a parceria e enfraquecer possíveis projetos de troca de fornecedor;
- c) significância: a empresa cliente deve entender o enriquecimento do pacote de serviços entregue junto ao produto como uma declaração da empresa fornecedora de que esta trabalha em parceria para que os resultados finais nas vendas da empresa cliente sejam otimizados. Ressalta a mensagem de o quanto a empresa contratante é importante para a empresa contratada. Numa planta *in house* pressupõe-se que como único cliente da empresa fornecedora, a empresa cliente entenda sua importância para a outra;
- d) consistência: a empresa cliente deve perceber que não há diferencial entre o atendimento a ela e às demais empresas. A característica de bom fornecedor deve ser geral e não situacional, pois a empresa cliente pode interpretar a postura positiva do fornecedor apenas como resultado de um interesse em manter aquele bom relacionamento, podendo esses serviços cessarem diante da ameaça de uma não renovação de contrato. Numa operação “*in house*” a abertura de informações qualitativas quanto a satisfação dos outros parceiros da empresa fornecedora devem ser acessíveis a empresa cliente para que esta possa aumentar o grau de confiança no seu fornecedor.

Pode-se concluir que os serviços prestados de forma espontânea pelo fornecedor *in house* não objetivam ou trazem resultados numa perspectiva de curto prazo, mas a longo prazo, mostram-se essenciais para manter o bom relacionamento entre as empresas e para que

o produto fornecido não venha a ter sua percepção de valor empobrecida diante dos produtos encontrados no mercado.

#### **4.7.3 Pós-venda**

Pode-se perceber que os modelos de operação de fornecimento *in house* tornam desnecessária a prática de um contato de pós-marketing para todas as vendas finalizadas por parte da empresa fornecedora, já que as duas empresas dividem o mesmo espaço físico e, conseqüentemente, é possível que haja o acompanhamento dos lotes entregues à empresa cliente em tempo real, permitindo a esta, focar em outras atividades que venham a melhorar a relação de parceria entre as duas empresas.

A própria falta de necessidade desse processo de pós-venda pode ser citado como uma vantagem das operações *in house*, por livrar recursos, como tempo e pessoal, para execução de outros processos comerciais da empresa fornecedora.

Ainda assim, equipes específicas são designadas para manter o contato direto com a empresa cliente durante todo o processo de compra, sendo, portanto, encarregadas de assegurar um bom relacionamento entre as empresas, evitando, ainda, canais informais de fluxo de informações e ruídos.

Também deve ocorrer, por parte da empresa cliente, o estabelecimento de uma equipe específica para o contato com a empresa fornecedora, já que é de interesse de ambas a manutenção dos canais de comunicação preservados para não prejudicar a relação de parceria.

Vale ressaltar que a avaliação da pesquisa de satisfação do cliente exclusivo, uma das ferramentas do pós-marketing, devem acontecer periodicamente para que a empresa fornecedora esteja sempre buscando atender as expectativas a fim de manter a parceria duradoura. Os feedbacks do cliente também devem ser buscados constantemente para melhoria do relacionamento entre as empresas.

A comunicação e os canais de relacionamento entre as empresas, uma das abordagens do pós-marketing, tem, então, fundamental importância na parceria. A comunicação pode ser a resposta direta para solucionar alguns dos impasses expostos por

Garfinkel (2002), como, por exemplo, os problemas envolvendo a elaboração e o cumprimento das normas estabelecidas no contrato firmado, assim como a manutenção dos termos. Uma estratégia de comunicação bem feita, focada na aproximação dos fatores da cultura organizacional das empresas pode, ainda, contornar situações quanto ao atrito entre os funcionários e as queixas, exemplificadas por alguns gestores em exemplos de integração pesquisados por Garfinkel (2002), quanto à falta de autonomia decisória e participação dos colaboradores da empresa fornecedora.

#### **4.2 A utilização do CRM em uma perspectiva de produção *in house***

A disponibilização e troca de informações entre duas empresas que compõem uma parceria *in house* é praticamente inevitável e acontece em larga escala. Também já foi destacada a importância de canais bem definidos e formais para que as informações necessárias fluam de uma empresa para outra. O CRM (Customer Relationship Management), nesse contexto, servirá, principalmente, como ferramenta para gestão das informações entre as duas empresas.

A importância de disponibilizar ao máximo e fazer o seu parceiro conhecer alguns dados úteis para a melhoria da relação e para tomada de decisões unilaterais e bilaterais é ainda maior quando se analisa uma operação *in house*. O acesso a informações traz segurança e confiança às empresas e melhora o relacionamento entre elas.

O banco de dados sobre a empresa diretamente parceira deve ser rico em informações quantitativas e qualitativas, tanto pela praticidade de conseguirem-se as informações quanto pela relevância que algumas podem vir a ter para a tomada de decisões estratégicas.

Conforme a teoria estudada, o CRM no contexto *business-to-business* deve ser ainda mais profundo permitindo troca de informações privilegiadas e restritas.

As empresas que operam em uma planta *in house* devem desenvolver e buscar juntas pela adoção de sistemas e plataformas que permitam a interação entre as informações e dados mais relevantes, como, por exemplo: produtividade, parada da linha, pedidos por atender (no caso da empresa cliente), previsões, dentre outros.

Esses dados darão auxílio para que a empresa fornecedora tome decisões certas quanto a escala de funcionários, a compra de insumos, agendamento das manutenções, etc. É também através das informações expostas pela empresa fornecedora que a empresa cliente pressionará quanto a riscos de não cumprimento das entregas.

O CRM é também uma excelente forma de receber feedbacks quantitativos quanto a operação *in house* e as empresas devem buscar sempre renovar a tecnologia do sistema de informação para melhorar as análises e firmar a parceria estabelecida em longo prazo.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa realizada, sua classificação quanto aos meios e aos fins e os métodos de coleta de dados.

Para classificação da pesquisa, tomou-se por base a taxionomia proposta por Vergara (2000) para a classificação do projeto. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque ainda são raros os estudos que abordam e analisam as situações de fornecimento *in house*, provendo o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, e descritiva, pois visa identificar, descrever e analisar as peculiaridades, estratégias e visões existentes entre cliente e fornecedor nessa relação de parceria.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso conforme a definição de Mattar (1996, p. 22), “o método do estudo de casos pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc.”. O objeto de estudo pode ser uma organização, um indivíduo, um grupo ou uma situação. Sendo, a proposta do estudo de caso a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pois inclui a revisão da literatura pertinente. Telematizada devido à busca de informações na Internet, principalmente quanto às empresas envolvidas. Pesquisa de campo porque houve ainda visitas realizadas diretamente junto ao sítio fabril das empresas envolvidas e aplicação de entrevistas junto a gestores destas mesmas organizações.

No campo, a coleta de dados foi estruturada em três momentos. Primeiramente foi realizada uma visita bem genérica à “empresa A” (empresa cliente) através do programa de apresentação praticado por esta: programa portas abertas. Neste primeiro momento, em que se realiza um agendamento prévio da visita e uma equipe de funcionários devidamente designada a isso recepciona o grupo e apresenta a empresa como um todo, pode-se conhecer a empresa, suas normas e valores, o mercado em que atua e as relações com os fornecedores.

No segundo momento foi realizada uma entrevista com a analista de compras da empresa A, sendo possível traçar uma comparação com fatores qualitativos entre o fornecedor de embalagens (empresa B) e os demais fornecedores. Além de identificar pontos positivos e

negativos, conforme a visão do departamento de compras do contrato de exclusividade firmado entre as duas empresas. Também foram realizados questionamentos visando traçar esse paralelo existente entre as práticas do marketing de relacionamento e o bom funcionamento da parceria de produção *in house* das duas empresas.

Em um terceiro momento foram realizadas entrevistas com o responsável maior pela unidade *in house* da “empresa B” e o técnico especialista em produção da “empresa A”. Essas entrevistas tiveram como objetivo captar o máximo de informações quantitativas sobre possíveis benefícios trazidos com a operação *in house*, além de captar a visão de cada um sobre os pontos positivos e negativos da operação de integração.

As visitas e entrevistas ocorreram entre Junho e Julho do ano de 2013.

Nesse contexto, com o intuito de verificar e analisar a contribuição efetiva do marketing de relacionamento *business-to-business* nas relações de fornecimento *in house*, foi realizada uma pesquisa de campo com duas empresas envolvidas em uma relação caracterizada pela produção *in house*, sendo a “empresa A” a contratante (empresa cliente) e a “empresa B” a contratada (empresa fornecedora).

Para a mensuração das práticas do marketing de relacionamento na atividade observado na pesquisa, faz-se necessário conhecer e descrever como ocorre a operação de parceria entre as duas empresas.

## 6 ESTUDO DE CASO DE UMA OPERAÇÃO DE PRODUÇÃO *IN HOUSE*

Este capítulo apresentará o perfil das empresas estudadas, a análise da parceria firmada e a mensuração de alguns índices de melhoria resultantes da integração.

### 6.1 Perfil das empresas

Neste capítulo se descreve como está estruturada uma operação de produção de fornecimento *in house* funcionando dentro dos limites geográficos de seu cliente.

Esta descrição servirá como ilustração e como ponto de apoio para as análises que se seguirão neste estudo, bem como para a posterior verificação da aplicabilidade das conclusões alcançadas.

A empresa contratante do serviço de produção *in house* é uma multinacional fundada na Austrália, com sede no Brasil desde 2005, a partir da compra de uma empresa já consolidada no setor nacional, e especializada na produção de produtos na área química de defensivos agrícolas (produtos fitossanitários), sendo um dos destaques no ranking mundial nesta categoria de produtos. O parque fabril da empresa está localizado na cidade de Maracanaú/CE e possui uma área de aproximadamente 160 mil m<sup>2</sup>.

Já em 2013, a empresa recebeu o Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho, nas áreas de segurança e desenvolvimento de pessoas. Também conquistou o Troféu Virgílio Távora, oferecido pela Associação das Empresas dos Distritos Industriais do Estado do Ceará (Aedi) em reconhecimento a suas boas práticas ambientais e de segurança do trabalho.

Os produtos comercializados no Brasil, com uma variedade de quarenta e seis itens direcionados em oferecer soluções eficazes para agricultores de diversas culturas, são embalados em bobonas de plástico com capacidade de 1L, 5L e 20L e distribuídos através de centros de distribuição localizados em pontos estratégicos no país.

A prestadora do serviço de produção *in house* é uma empresa nacional de médio porte fundada em 1995 com sede em quatro estados brasileiros, incluindo a sede situada

dentro da empresa contratante na cidade de Maracanaú/CE. A organização produz embalagens plásticas diversas (rígidas, termossopradadas e injetadas) com qualidade certificada pelas mais exigentes normas internacionais, possuindo uma linha de produtos que atende mercados distintos, como Alimentos, Bebidas, Químicos, Agroquímicos, Veterinários, Lubrificantes, Cosméticos e outros.

## **6.2 A parceria *in house***

A relação das duas empresas envolvidas foi iniciada em 1996, mas apenas a partir de 2007 houve a firmação de parceria de exclusividade na produção que resultou na criação e consolidação da plataforma de produção *in house*, com a instalação de uma unidade fabril da empresa contratada dentro das dependências da empresa contratante.

A empresa que presta o serviço de produção *in house* já era fornecedora de embalagens para a empresa contratante juntamente com outras duas empresas do setor de embalagens qualificadas.

Quando a “empresa A” analisou e verificou a possibilidade, os pros e contras, de obter as embalagens de seus produtos através de uma operação de fornecimento *in house*, houve internamente um processo decisório entre os gestores para escolher qual dos três fornecedores receberia a proposta de parceria de exclusividade. A escolha levou em consideração principalmente os fatores de: qualidade dos produtos, histórico respeito a prazos e quantidades das entregas, relacionamento, dentre outros.

Conforme a classificação de Garfinkel (2002) trata-se de uma produção *full in house* onde a empresa cliente cede apenas o espaço físico dentro de sua planta industrial para a empresa fornecedora montar sua linha fabril, ficando o investimento total dos ativos e a contratação de mão de obra, assim como manutenção, compra de insumos, dentre outras funcionalidades, por conta da empresa fornecedora.

A escolha por esse tipo de produção *in house* foi possível e é explicável pelo perfil das empresas envolvidas. A “empresa A” possui um terreno com bastante área inativa e a empresa B faz parte de um grupo consolidado no setor de embalagens, possuindo condições de disponibilizar capital para investir na proposta de parceria.

No momento da integração em 2007, a “empresa B” lançou uma nota comunicativa ressaltando que a parceria era fruto de um excelente relacionamento de mais de dez anos com a “empresa A” e que a operação era resultado do amadurecimento de uma ideia de integração que beneficiaria a ambos os grupos.

Antes do fim do primeiro ano de integração, a empresa fornecedora já estava operando em três turnos para suprir a necessidade de embalagens da empresa cliente. Com o passar dos anos a empresa fornecedora precisou aumentar sua capacidade produtiva com a compra de novas linhas e maquinários diversos e contratação de mais mão de obra. Atualmente a empresa opera com trinta colaboradores e funciona em três turnos.

Todos os produtos vendidos pela “empresa A” são embalados em bombonas de 5L, 10L ou 20L e rotulados conforme as especificações, sendo todas as embalagens iguais, o que permite flexibilidade na linha de produção da empresa A e aumento da produtividade da empresa B (devido a diminuição de setups). A matéria-prima para produção das embalagens também é similar para os três tipos de volumetria, basicamente: Polipropileno e pigmentação.

Periodicamente são realizadas as avaliações dos fornecedores da “empresa A” e a “empresa B” é avaliada da mesma forma que os demais fornecedores, conseguindo manter seu padrão de excelência, porém com uma queda no índice que mede o bom relacionamento e o atendimento de qualidade. Como já destacado, esse desgaste no relacionamento pode ser explicado pela proximidade entre as empresas.

Alguns dos pontos que foram citados como impulsionadores da decisão de adoção desse modelo produtivo por parte da empresa cliente:

- a) necessidade de responder rapidamente aos clientes diante de situações críticas (pelo fato de a empresa trabalhar principalmente com a comercialização de inseticidas e produtos que atuam diante de uma situação nociva a uma cultura, a demanda pode ocorrer em grandes quantidades e com prazos imediatos de atendimento, necessitando de uma resposta também imediata do fornecimento de embalagens);

- b) rigoroso processo de controle de qualidade das embalagens (por se tratar de um material tóxico e até contaminador, conforme quantidade, a embalagem é considerada um item de segurança. A possibilidade de ter um fornecedor dentro das próprias fronteiras da empresa possibilita questões como: rápido retorno da assistência técnica, desenvolvimento em parceria da melhoria nas qualidades técnicas das embalagens e homologação, também em parceria, dos lotes de embalagens produzidas);
- c) tentar diminuir o preço das embalagens, representando em algumas linhas de produtos até 30% do valor total de venda deste, através de contratos de exclusividade e, conseqüentemente, maiores quantidades por compra;
- d) eliminar possibilidade de parada de produção por falta de embalagem (por serem produtos químicos, todo um lote pode ser perdido se o composto ficar mais tempo do que o necessário na caldeira de produção esperando para ser envasado).

Quanto ao processo de produção das embalagens, há uma solicitação automática vinda dos sistema de informação da empresa cliente com as condições de quantidade e data para entrega. O gestor responsável pela produção acusa o recebimento e cumprimento das condições, programando data e hora de início e fim do processo de produção daquele lote.

A produção acontece, em média, dois dias antes da data programada de recebimento. A empresa fornecedora entende que a data solicitada inicialmente pelo cliente já é a data que ocorrerá a produção do componente a ser envasado nas bombonas, visto que a empresa cliente não tem espaço nem estrutura de armazenamento de embalagens. Os dois dias são uma espécie de margem de risco e é um tempo curto para o qual não se faz necessário gasto com materiais de proteção, como, por exemplo, filmes PVA e papelão.

As embalagens são levadas do estoque da empresa fornecedora até a linha de produção da empresa cliente pelos funcionários da empresa cliente.

### 6.3 Vantagens e desvantagens percebidas pelos gestores

Conforme as entrevistas realizadas, os principais benefícios percebidos pela “empresa A” após o início da operação *in house*, foram:

- a) melhoria na resposta ao consumidor final (fácil alteração de programação de produção de embalagens diante de um pedido de emergência). A empresa encontra-se num setor de extrema sazonalidade;
- b) redução dos custos das embalagens em até 15% (percentual mantido até hoje se comparado com o preço do mercado para semelhantes condições comerciais);
- c) processo logístico simplificado (redução dos gastos com logística de recebimento e armazenamento de embalagens);
- d) eliminação de estoques de embalagens (significativa redução de custo);
- e) excelentes resultados envolvendo a relação entre os setores de qualidade das empresas (em 2009 um projeto envolvendo os dois setores de qualidade das empresas desenvolveu aviso de segurança em braile nas embalagens, tendo a empresa A ganhado um prêmio pela iniciativa; as empresas trabalham, atualmente, em projeto para uso de material reciclado na injeção de embalagens).

As principais desvantagens percebidas pela “empresa A” após o início da operação *in house*, foram:

- a) dificuldade de integração entre os funcionários das duas empresas, o que gera atritos e estresse organizacional (choques culturais);
- b) dificuldade em contornar situações em que a linha de produção de embalagens não está funcionando conforme (quebra de maquinário);

- c) Aumento de ruídos na comunicação entre as duas empresas.

Os principais benefícios percebidos pela “empresa B” após o início da operação *in house*, foram:

- a) filial *in house* consegue manter padrões de rentabilidade similares às demais filiais do grupo mesmo praticando um preço médio menor;
- b) parceria de exclusividade com um grande cliente (atualmente o maior cliente do grupo) garantindo aumento do faturamento e do ganho de mercado do grupo, permitindo, inclusive, direcionar os esforços do setor comercial a busca e conquista de novos clientes;

As principais desvantagens percebidas pela “empresa B” após o início da operação *in house*, foram:

- a) dificuldade de integração entre os funcionários das duas empresas, o que gera atritos e estresse organizacional (os funcionários da empresa B sentem-se numa situação de subordinação constante a todos os gestores da empresa A, afetando o clima organizacional);
- b) pouca autonomia nas decisões ligadas a parceria firmada e atritos quanto à falta de prioridade no tocante a utilização de espaço comum entre as duas empresas (foi citado que os fornecedores de insumos à empresa A têm prioridade de descarregar em relação aos fornecedores de insumos da empresa B, em momentos que todas as plataformas de descarregamento estejam ocupadas. A empresa B citou problemas com seus fornecedores primários devido a demora, em alguns casos mais de 1 dia, para descarregar os insumos);
- c) grandes diferenças em relação aos demais clientes do grupo, afetando em decisões estratégicas do grupo. A “empresa B” costumava dar férias coletivas nos períodos de baixa demanda em que os outros clientes estavam em período de baixo consumo de embalagens.

## 6.4 Índices de melhoria

A tabela 3, a seguir, foi elaborada para mensurar, de forma indicativa, sem considerar impostos, o custo médio economizado mensalmente e anualmente com a eliminação do transporte de embalagens vazias do fornecedor até o cliente, visto que ambos estão localizados na mesma planta industrial.

Tabela 1: Projeção de economia com eliminação do custo de transporte de embalagens vazias.

	BOMBONAS			TOTAL	ANUAL TOTAL
	20L	10L	5L	-	
QUANT. POR PALETE (unid)	100	245	405		
PALETES POR CARRETA	28	28	28	952	11.424
TOTAL POR CARRETA (unid)	2.800	6.860	11.340		
CONSUMO MÉDIO MENSAL (unid)	72.000	35.000	35.000		
TOTAL CARRETAS MÊS	26	5	3	34	408
FRETE POR CARRETA SP– estimado (R\$)	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00		
FRETE POR PALETE (R\$)	R\$ 142,86	R\$ 142,86	R\$ 142,86		
CUSTO EMBALAGEM PALETE (R\$)	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00		
CUSTO EMBALAGEM UNIT. (R\$)	R\$ 0,18	R\$ 0,07	R\$ 0,04		
CUSTO SEGURO UNIT. (R\$)	R\$ 0,16	R\$ 0,09	R\$ 0,05		
CUSTO TOTAL UNIT. (R\$)	R\$ 1,77	R\$ 0,74	R\$ 0,44		
CUSTO TOTAL MENSAL (R\$)	R\$ 127.339,20	R\$ 26.008,57	R\$ 15.495,93	R\$ 169.117,97	R\$ 2.029.415,64
PERCENTUAL CUSTO/PREÇO	11,05%	8,26%	8,85%	10,24%	

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados de paletização e consumo mensal foram fornecidos pela “empresa A”. O custo estimado de frete foi baseado na média do mercado, assim como o preço médio das embalagens que serve para cálculo do valor do seguro do frete e para traçar a relação entre o custo com frete e o preço unitário da embalagem.

Vale ressaltar que a parceria elimina ainda custo bilateral com carregamento e descarregamento da carga e itens necessários para o transporte da mercadoria, como paletes e filme PVA.

A economia, significativa, deve permitir a redução do custo de produção das embalagens e, conseqüentemente, permite a empresa fornecedora reduzir o preço final sem perder lucratividade. Permitindo, dessa forma, que o produto final da empresa cliente também tenha seu custo de produção reduzido, dando margem para ganho de mercado.

O gestor de produção da empresa B ressalta que a empresa fornecedora acreditou que a parceria proporcionaria um aumento nas vendas da empresa A, sendo o crescimento da empresa B uma consequência. Essa crença mostrou-se correta e a parceria entre as duas empresas trouxe e continua trazendo resultados positivos para ambas.

A integração entre as “empresa A” e a “empresa B” amadureceu ao longo dos seis anos de funcionamento e além dos resultados quantitativos, e apesar das divergências, é possível perceber melhorias e vantagens qualitativas nos processos de ambas as empresas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar a importância do marketing de relacionamento como ferramenta capaz de prolongar e diminuir as desvantagens de uma relação de parceria entre duas empresas em um contexto de produção *in house*. Ao longo do trabalho foi percebido a efetividade dessa importância, destacando-se a constatação prática de algumas premissas do marketing de relacionamento observadas no estudo de caso proposto.

Inicialmente foi estudado o marketing de relacionamento, abordando suas peculiaridades, suas características e seus diferenciais numa abordagem *business-to-business*. O conceito de marketing B2B assim como as peculiaridades da compra organizacional permitiu perceber as grandes diferenças nas estratégias de marketing voltadas para uma relação *business-to-consumer* (B2C) e para as voltadas para o mercado B2B.

Em uma segunda etapa da fundamentação teórica buscou-se detalhar o conceito de produção *in house*, destacando a origem e as situações motivacionais para adoção de um modelo produtivo como este. São descritas as características, os tipos e as vantagens e desvantagens da implementação de uma operação de produção *in house*.

Na análise do estudo de caso, percebeu-se a implementação prática de alguns dos componentes do marketing de relacionamento para contornar divergências decorrentes da extrema proximidade e da forte relação existente entre as duas empresas que firmam uma parceria de produção *in house*. Destacou-se o uso do CRM e a exploração clara dos canais de comunicação como os mais presentes na relação.

Ao se estudar a relação entre as empresas, pode-se perceber que a escolha pela operação *in house* foi causada por uma série de análises quanto a viabilidade do projeto e suas vantagens se comparado a outras possíveis estratégias como a integralização vertical ou a terceirização.

Ainda quanto à parceria estudada, é possível notar que alguns problemas apontados pelos gestores atualmente, como, por exemplo, as desavenças quanto autonomia

poderiam ser contornados também com a implementação de um plano estratégico com foco no relacionamento entre as duas empresas.

O Customer Relationship Management (CRM) é observado na parceria firmada entre as duas empresas estudadas em diversos momentos em que existe a troca de informações entre elas e até mesmo ao se analisar os sistemas utilizados e o processo de compra e faturamento, conforme detalhado no capítulo 6.

Os componentes do marketing de relacionamento, segundo Vavra, podem também ser notados no tocante a proximidade entre os dois setores de qualidade da empresa e na busca constante por agregar valor ao serviço prestado por parte da empresa fornecedora.

A boa relação existente entre as empresas envolvidas antes mesmo da implementação da fábrica *in house* permite evidenciar a importância dos serviços prestados ao cliente, por parte da empresa fornecedora, para a firmação da parceria.

A conclusão principal ao se analisar o estudo de caso é de que um planejamento de marketing buscando estreitar ainda mais o relacionamento com a empresa parceira é fundamental para que a operação funcione bem e a parceria dure bastante tempo, resultando em frutos para ambas as empresas.

Uma segunda conclusão foi de que a própria proximidade física entre as empresas, coabitando em uma mesma planta industrial, cria um ambiente propício ao surgimento de atritos e conflitos entre as mesmas. Então, juntamente com o plano estratégico elaborado para integrar duas empresas numa parceria de produção *in house*, deve-se pensar também em um plano de marketing voltado para a nova realidade do relacionamento entre elas, de modo que, as empresas devem estar cientes inclusive da necessidade de modificar setores e repensar normas e culturas.

Ainda foi possível mensurar e apontar vários pontos de melhoria qualitativa para ambas as empresas com a implementação da operação de produção *in house*. As próprias limitações do método do estudo de caso dificultaram a percepção de melhorias quantitativas na relação.

Diante do exposto, foi percebida a necessidade de se realizar pesquisas futuras mais específicas e com foco em índices quantitativos de melhorias num cenário de produção *in house* para que se possa fundamentar com mais precisão um processo decisório que leve a implementação desse modelo.

Pesquisas realizadas em outras empresas que operam com fornecimento *in house* também podem enriquecer o conhecimento sobre o assunto aqui abordado.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONSENTINO, Júlio. **Vantagens da terceirização**. Disponível em <http://www.fournetwork.com.br>. Acesso em: 06 de maio de 2013.
- CUNNINGHAM, Michael J. **B2B: business to business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIAS, João Batista. **Análise de processo de terceirização no centro de informática de uma instituição financeira estadual: estudo de caso**. 2002. 89p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- GANESHAN, Ram e HARRISON, Terry P. **An Introduction to Supply Chain Management**, EUA: Department of Management Sciences and Information Systems, Penn State University, 1995.
- GARFINKEL, Alexandre. **Análise da desverticalização e das condições favoráveis à Produção "in house"**. 2002. 123p. Dissertação (Mestrado Executivo). Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- CORRÊA, H.L. e GIANESI, G.N. **Just in Time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- Gordon (2002)
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas, e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura 1998
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- METZ, Peter J.. **Demystifying Supply Chain Management**. Logistic information Management. Vol. 10 n°2 1998. pg.62-67.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- \_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- \_\_\_\_\_, Philip. **Administração em Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- MCKEENA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_, Regis. Acesso Total - o Novo Conceito de Marketing de Atendimento. São Paulo: Campus, 2002.

- PIRES, S. **Gestão da cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROMEO, Renato. **Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos**. São Paulo: Pearson Presentice Hall, 2008. (2008)
- SILVA, J. F. M. **O impacto tecnológico no exercício profissional**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Atuação profissional na área de informação. São Paulo: Polis, 2004. p. 83-96.
- SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business**. São Paulo: Atlas, 1992.
- SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção**. 2005. 215p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará.
- TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- VALLE, Rogerio. **Informática e uma nova compreensão do significado social da técnica**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, vol. 7 n. 4, p. 2-7, out./ dez. 1993.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento; aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista com a empresa cliente:

QUESTÕES PARA MENSURAR QUALITATIVAMENTE A OPERAÇÃO
--

1. Quando iniciou a operação in house entre a empresa cliente e a empresa fornecedora de embalagens plásticas? Quais os fatores motivacionais para adoção dessa estratégia de parceria?
2. Quais os principais pontos fortes e fracos percebidos após a interação?
3. Quais as principais diferenças notadas na relação com o fornecedor de embalagens e os demais fornecedores da empresa? O processo de compra muda muito?
4. Como ocorre e quais são os canais de comunicação entre a empresa contratante e a empresa contratada?
5. Ocorrem, se sim quais seriam, atritos entre funcionários das duas empresas?
6. Os setores de qualidade das duas empresas atuam juntos na homologação de lotes e na busca de inovações técnicas? Há uma assistência técnica na planta do fornecedor para atendimento imediato de solicitações?
7. O contrato firmado é renovado ou alterado constantemente? O contrato exige que a linha de produção da empresa fornecedora seja exclusiva para as embalagens da empresa cliente?
8. Como essa implementação permitiu à empresa cliente melhorar o atendimento ao cliente final?
9. Como acontece a avaliação do fornecedor de embalagens?

QUESTÕES PARA MENSURAR QUANTITATIVAMENTE A OPERAÇÃO
---

10. Qual o consumo médio mensal de embalagens de 5L, 10L e 20L? E qual a paletização das embalagens vazias?

-Essa pergunta visa quantificar o número de fretes e os custos aproximados evitados ao se trazer o fornecedor para “dentro de casa”. Também é interessante saber o número de carretas que deixam de transportar embalagens vazias, diminuindo, assim o impacto ambiental.-

11. Quando a operação foi iniciada, a empresa cliente conseguiu barganhar um preço melhor do que o praticado anteriormente pelo mesmo fornecedor? Se sim, e se possível informar, qual seria aproximadamente o percentual de diferença do preço na época?

12. Há algum indicador de ganho de produtividade ou maximização das eficiências processuais com a implementação da operação? Se possível, destacar algum desses dados.

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista com a empresa fornecedora:

QUESTÕES PARA MENSURAR QUALITATIVAMENTE A OPERAÇÃO
--

1. Quais os principais pontos fortes e fracos percebidos após a interação?
2. Quais as principais diferenças notadas entre a relação com o cliente exclusivo e aos demais clientes do grupo?
3. Como ocorre e quais são os canais de comunicação entre a empresa contratante e a empresa contratada?
4. Ocorrem, se sim quais seriam, atritos entre funcionários das duas empresas?
5. Como acontece a avaliação da satisfação do cliente exclusivo?

QUESTÕES PARA MENSURAR QUANTITATIVAMENTE A OPERAÇÃO
---

6. A lucratividade da planta “in house” assemelha-se com a das outras plantas industriais do grupo?
7. Há algum indicador de ganho de produtividade ou maximização das eficiências processuais com a implementação da operação? Se possível, destacar algum desses dados.