

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

CARLOS RENATO TRENTO

IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO
DE OPORTUNIDADES DE AGREGAÇÃO DE VALOR:
A Perspectiva dos Fornecedores de Tecnologia

SÃO LEOPOLDO

2014

CARLOS RENATO TRENTO

**IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO
DE OPORTUNIDADES DE AGREGAÇÃO DE VALOR:
A Perspectiva dos Fornecedores de Tecnologia**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Planejamento e Gestão da Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

SÃO LEOPOLDO

2014

T795i Trento, Carlos Renato
Identificação, avaliação e gerenciamento de oportunidades de agregação de valor: a perspectiva dos fornecedores de tecnologia / por Carlos Renato Trento. – São Leopoldo, 2014.

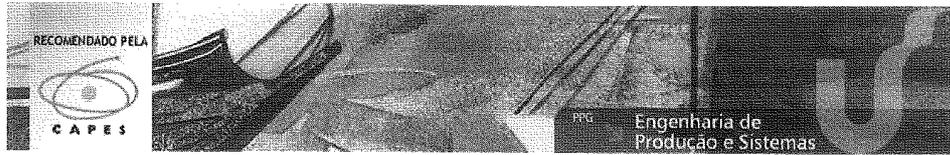
42 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2014.
Área de concentração: Planejamento e gestão da competitividade.
Orientação: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira, Escola Politécnica.

1.Inovações tecnológicas – Administração. 2.Administração de material. 3.Planejamento estratégico. 4.Cocriação de valor. 5.Valor agregado.
I.Pereira, Giancarlo Medeiros. II.Título.

CDU 658.5
658.7
658.012.2

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252



Ata MEPS-D 03/2014

Aos 26 dias do mês de março do ano de 2014, às 14h, reuniu-se na sala 5A312, a Comissão Examinadora de Defesa de Dissertação composta pelos professores doutores, Giancarlo Medeiros Pereira, Orientador e Presidente, Oduvaldo Vendrametto, da UNIP, Miriam Borchardt e Andre Luis Korzenowski da UNISINOS, para analisar e avaliar a Dissertação intitulada "IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE OPORTUNIDADES DE AGREGAÇÃO DE VALOR: A Perspectiva dos Fornecedores de Tecnologia", apresentada pelo aluno Carlos Renato Trento, candidato ao título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Após a apresentação, argüição e defesa, a Banca atribuiu os seguintes conceitos:

Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto	Conceito: <u>Aprovado</u>
Prof. Dra. Miriam Borchardt	Conceito: <u>Aprovado</u>
Prof. Dr. André Luis Korzenowski	Conceito: <u>Aprovado</u>
A Dissertação obteve conceito final de <u>Aprovado</u>	

As alterações sugeridas pela Banca Examinadora são as seguintes:

PROCEBER AS ALTERAÇÕES INDICADAS NOS ANEXOS.

O aluno deverá apresentar a versão final do trabalho com as modificações propostas pela Banca Examinadora da Dissertação, no prazo máximo de 30 dias, mediante supervisão do professor ORIENTADOR.

São Leopoldo, 26 de março de 2014.

Mestrando: Carlos Renato Trento
 Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira
 Membro: Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto
 Membro: Prof. Dra. Miriam Borchardt
 Membro: Prof. Dr. André Luis Korzenowski
 Secretária: Lilian Amorim

Assinatura: [Assinatura]
 Assinatura: [Assinatura]
 Assinatura: [Assinatura]
 Assinatura: Miriam Borchardt
 Assinatura: Andre Luis Korzenowski
 Assinatura: [Assinatura]

*Dedico este trabalho às mulheres da minha vida,
a minha mãe, a minha esposa e a minha filha.*

AGRADECIMENTOS

- *Agradeço a paciência, a dedicação e o amor recebido da minha amada esposa Denise, e da minha adorável e incrível filha Rafaela.*
- *Agradeço de coração aos meus pais, Darci e Eloá. Meus pais sempre foram um exemplo de integridade, perseverança, amor e luta. Obrigado, Pai, obrigado, Mãe.*
- *Agradeço toda amizade e compreensão de meus irmãos Rene, Jane e Fábio, estendo este agradecimento a seus familiares, esposas e filhos.*
- *Agradeço ao meu orientador Dr. Prof. Giancarlo Medeiros Pereira, pela confiança, pelo apoio e pela paciência. Suas orientações foram fundamentais para a conclusão deste trabalho e, com certeza, contribuíram muito para meu aprendizado. E, para agradecer-lhe, escrevo o seguinte comentário: “Caro mestre, não há dúvidas de que nossas reuniões e debates acerca dos projetos e pesquisas foram além de aulas e orientações. Realizamos reuniões e debates acerca do mundo dos negócios, do mundo dos ganhos. Isto é crescer profissionalmente, isto é evoluir. Gian, muito obrigado, foi uma honra trabalhar contigo”.*
- *Agradeço à empresa Elster Medição de Energia pelo apoio. Na pessoa do meu chefe Diretor Presidente Sr. Nilo Menezes, gostaria de destacar o meu “Muito Obrigado!”.*
- *Agradeço aos colegas de Mestrado pelos excelentes momentos de convivência no período que estivemos juntos em 2012. Destaco os amigos Fábio “Japonês”, Mario, Gustavo, Ana Carol, Ana Paula e, principalmente, o amigão Timóteo, que foi um grande companheiro das aulas, dos trabalhos e dos artigos. Apreendi muito com este garoto.*
- *Agradeço a Deus pela minha vida, pela minha família e pelas oportunidades de crescimento que tenho recebido, tanto de cunho pessoal como profissional.*

Muito Obrigado a todos!

*Não importa se a estação do ano muda...
Se o século vira, se o milénio é outro.
Se a idade aumenta...
Conserva a vontade de viver,
Não se chega a parte alguma sem ela...*

Fernando Pessoa

RESUMO

Este estudo analisa como empresas fabricantes de produtos e serviços de tecnologia identificam, avaliam e gerenciam oportunidades de agregação de valor. Foram investigadas dez fornecedoras de produtos e serviços de tecnologia. Os achados indicam que a identificação de oportunidades requer que os fornecedores desenvolvam relacionamentos e contatos em diferentes níveis com o cliente. Esses relacionamentos objetivam identificar oportunidades de agregação de valor, remover barreiras à compra, fundamentar ofertas de preços, aprimorar propostas comerciais, e conhecer os movimentos e inovações da concorrência. Problemas técnicos ou comerciais ocorridos no passado podem influenciar negativamente na futura identificação de oportunidades de criação de valor entre as partes. Os fornecedores avaliam a viabilidade de exploração de uma oportunidade de agregação de valor junto a seus clientes a partir da consideração conjunta de aspectos técnicos, operacionais, mercadológicos (internos e externos) e estratégicos. O posicionamento final do fornecedor acerca da exploração da oportunidade de agregação de valor é determinado pela análise estratégica da oportunidade. Essa análise define se o fornecedor desenvolverá soluções inovadoras e menos sensíveis à guerra de preços para ampliar margens, ou aprimorará soluções existentes com o intuito de aumentar a competitividade dessas, ou, então, se o fornecedor deixará a oportunidade para seus concorrentes. O gerenciamento das oportunidades de agregação de valor requer que as empresas identifiquem os benefícios que a solução agrega ao cliente. Esses benefícios são quantificados de forma a subsidiar a definição das proposições de valor a serem, posteriormente, apresentadas aos clientes.

Palavras-chave: Agregação de valor. Cocriação de valor. Proposições de valor. Inovação. Cadeias de suprimento.

ABSTRACT

This paper analyzes how product manufacturers and technology service providers identify, evaluate, and manage value-added opportunities. The study looks into ten product manufacturers and technology service providers. The findings indicate that the identification of opportunities requires that the suppliers develop customer relationships and contacts at different levels. The purpose of such relationships is to identify value-added opportunities, remove barriers to buying, make price offers, improve business propositions, and get to know the competitors' moves and innovation initiatives. Past technical and business issues may adversely influence the future identification of opportunities of co-creation of value between the parties. The suppliers evaluate the feasibility of exploring a value-added opportunity with their customers by means of a joint consideration of technical, operational, marketing (internal and external) and strategic aspects. The suppliers make their final decision whether or not to explore value-added opportunities based on a strategic analysis of the opportunity. The analysis defines whether the supplier will develop innovative solutions that are less sensitive to the price wars to increase their margins, improve the existing solutions in order to enhance their competitiveness, or leave the opportunity to their competitors. The management of value-added opportunities requires that the companies identify the benefits that the solution adds to the customer. Those benefits are quantified so as to subsidize the definition of proposed values that will then be presented to the customers.

Key-words: Value-added. Co-creation of value. Customer value proposition. Innovation. Supply chain.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos Investigados	17
Quadro 2 - Perfil das empresas selecionadas.....	20
Quadro 3 - Identificação de oportunidades B2B.	22
Quadro 4 - Avaliação, venda e implantação de agregação de valor.....	24
Quadro 5 - Gerenciamento das oportunidades de inovação.	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	11
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO.....	12
1.4.1 Objetivo Geral	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 VALOR PARA O CLIENTE	14
2.2 VALOR PARA OS FORNECEDORES	15
2.3 EXPLORAÇÃO DO VALOR PELOS FORNECEDORES	16
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 PROJETO DA PESQUISA	18
3.2 COLETA DOS DADOS.....	19
3.3 ANÁLISE DOS ACHADOS.....	20
4 ACHADOS	21
4.1 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES.....	21
4.2 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES	22
4.3 GERENCIAMENTO DAS OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES.....	24
5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS	28
5.1 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR.....	29
5.2 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR	29
5.3 GERENCIAMENTO DAS OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR	31
6 CONCLUSÕES.....	33
REFERÊNCIAS	36
ANEXO A – PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A criação de valor para o cliente é a chave para a sobrevivência de uma empresa no longo prazo (SLATER, 1997; WOODRUFF, 1997). Os fornecedores precisam entender melhor como criar, comunicar e entregar valor aos seus clientes (LINDGREEN *et al.*, 2012). A literatura indica que a entrega de valor por parte do fornecedor se desenvolve em três etapas: busca pelo entendimento do modelo de negócio do cliente e de sua percepção de valor, elaboração da proposta de valor que traga benefícios tangíveis ao cliente, e comunicação do valor ao cliente (LINDGREEN *et al.*, 2012; TERHO *et al.*, 2012). Diversos estudos enfocaram essas três etapas: percepção de valor por parte do cliente (DORAI; VARSHNEY, 2012), elaboração da proposta de valor (LINDGREEN *et al.*, 2012; TERHO *et al.*, 2012; TRUONG; SIMMONS; PALMER, 2012), e a comunicação do valor ao cliente (LINDGREEN *et al.*, 2012; TERHO *et al.*, 2012). Outros estudos versaram sobre o papel da qualidade do relacionamento entre clientes e fornecedores (CORSARO; SNEHOTA, 2010), sobre a cocriação de valor (GRÖNROOS, 2011; JAAKKOLA; HAKANEN, 2013), sobre a inovação com vistas à criação de valor (BADEN-FULLER, 1995; KIM; MAUBORGNE, 1999; TUCKER, 2001; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006), e sobre as avaliações dos clientes acerca do valor em uso dos produtos e serviços que lhes são providos por seus fornecedores (MACDONALD *et al.*, 2011).

O valor que um cliente aporta a seu fornecedor também foi objeto de investigação (também conhecido como atratividade dos clientes). Os resultados indicam que essa avaliação está diretamente ligada à decisão de atender, ou não, às demandas formuladas pelos clientes (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Os achados indicam que o valor que um cliente agrega a um fornecedor pode ser expresso de três formas: (1) pagamento financeiro para o volume de vendas e serviços, (2) o conhecimento tecnológico e reputação, e (3) a efetivação de negócios com empresas de ponta (SMALS; SMITS, 2012).

A despeito dos trabalhos já desenvolvidos acerca do tema valor, a análise da literatura realizada no âmbito dessa dissertação sugere a necessidade de uma compreensão mais profunda acerca do processo de criação e entrega de valor ao longo do tempo. A referida compreensão parece ser mais premente no tocante aos fornecedores que operam no mercado B2B (*business-to-business*). As sugestões de futuros estudos indicadas na literatura sugerem a necessidade de se identificar: como o valor é analisado pelos fornecedores nas relações B2B

(LINDGREEN *et al.*, 2012; SMALS; SMITS, 2012); que elementos podem afetar a percepção dos fornecedores acerca do valor que lhes é agregado por determinados clientes, e, por conseguinte, a dedicação desses fornecedores a tais clientes ao longo do tempo (BIGGEMANN *et al.*, 2013); como se dá a proposição de valor recíproco entre fornecedores e clientes (BALLANTYNE *et al.*, 2011); como a inovação de valor é operacionalizada, ou pode ser incrementada (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006); como se dá a cocriação de valor entre clientes e fornecedores (GRÖNROOS, 2011; JAAKKOLA; HAKANEN, 2013); e como as proposições de valor recíprocas são desenvolvidas (ou não) na prática (TRUONG; SIMMONS; PALMER, 2012).

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O problema é relevante do ponto de vista teórico e empresarial. No campo teórico, a pesquisa contribui para a ampliação do entendimento científico acerca das lacunas apresentadas. No campo empresarial, essa pode contribuir para o incremento da competitividade das empresas fornecedoras de produtos e serviços de tecnologia do Brasil. A referida ampliação da competitividade dos fornecedores de tecnologia é premente, haja vista a necessidade de se aprimorar os processos de identificação do valor demandado pelos clientes; e de se desenvolver e comercializar produtos confiáveis a preços competitivos. Cumpre destacar, ainda, que esse tipo de produto possui ciclos de vida cada vez menores, tendo em vista os avanços da tecnologia. Assim, o desafio das empresas fornecedoras de tecnologia é encontrar alternativas e oportunidades para, simultaneamente, agregar valor ao negócio do cliente e ao seu próprio.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

A consideração dos elementos anteriormente apresentados desvelou a seguinte questão de pesquisa: “Como os fornecedores de produtos e serviços de tecnologia identificam, avaliam e gerenciam as oportunidades de agregação de valor passíveis de serem exploradas junto a seus clientes?”.

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar como empresas fornecedoras de produtos e serviços de tecnologia identificam, avaliam e gerenciam as oportunidades de agregação de valor passíveis de serem exploradas junto a seus clientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- analisar o processo empreendido pelos fornecedores quando da análise do valor que pode lhes ser aportado por seus clientes;
- analisar o processo de criação e de proposição de valor recíproco entre fornecedores e clientes;
- avaliar como o processo de inovação que se desenvolve na relação cliente-fornecedor; e
- identificar os objetivos dos fornecedores de tecnologia quando de seus relacionamentos com seus clientes.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está delimitado pelo tema investigado (Valor Agregado); pelas peculiaridades do setor e das empresas investigadas; e pelas opiniões e visões dos gestores investigados (os quais são responsáveis pelas áreas de vendas e de engenharia).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesta seção, é apresentada a organização geral do presente trabalho, que se estrutura em seis capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados, discussões e conclusões.

O capítulo 1 está dividido em cinco tópicos, considerações iniciais acerca do tema pesquisado, justificativa quanto à relevância científica e empresarial, questão de pesquisa, objetivos gerais e específicos, e delimitações da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico desta pesquisa. O tópico principal abordado no referencial teórico refere-se ao tema “Valor Agregado”. A partir do tema principal, este capítulo apresenta os constructos que lastrearam a investigação. Nesse, são apresentados artigos e estudos que auxiliam na contextualização do tema e na proposta da pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada nesta pesquisa. Nesse, discorre-se sobre a abordagem metodológica, o projeto da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e o perfil das empresas escolhidas, e os procedimento de análise de dados.

O capítulo 4 apresenta as respostas à questão de pesquisa e os principais resultados obtidos no desenvolvimento do trabalho. A confrontação desses resultados com base a teoria revisada é discutido no capítulo 5.

O capítulo 6 apresenta as conclusões acerca desta pesquisa, a análise das limitações dessa e as sugestões para futuros trabalhos.

O Anexo A apresenta o protocolo de investigação utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VALOR PARA O CLIENTE

A construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes se constitui na essência das ações empreendidas pelos fornecedores B2B (HUTT; SPEH, 2004). Essa requer que os fornecedores tenham a capacidade de se antecipar às demandas de valor de seus clientes. A referida antecipação pode ampliar a satisfação e fidelização desses (FLINT; BLOCKER; BOUTIN Jr., 2011). A satisfação é definida como o “efeito positivo resultante da avaliação de todos os aspectos da relação de uma empresa com outra” (ANDERSON; NARUS, 1984). A fidelidade do cliente é definida como “um constructo que mede a probabilidade do cliente retornar a realizar atividades de parceria com dado fornecedor” (BOWEN; SHOEMAKER, 2003).

Os fornecedores podem ampliar a satisfação de seus clientes B2B por meio do provimento dos valores demandados por estes. Esses valores incluem: preço (ULAGA, 2003; ČATER; ČATER, 2009), qualidade, desempenho de entrega (*delivery performance*), conhecimento do fornecedor (*know-how*), *time-to-market*, serviços de suporte e relacionamento pessoal (ČATER; ČATER, 2009). O preço é determinante para a manutenção das relações entre as empresas (ULAGA; EGGERT, 2005). A Qualidade pode ser definida como "adequação ao uso" (JURAN; GRZYNA, 1988) ou "conformidade com os requisitos" (CROSBY, 1980). No entanto, tornou-se cada vez mais difícil para os fornecedores diferenciar-se dos concorrentes apenas com base na qualidade do produto. A qualidade tornou-se uma condição de entrada. O atendimento às demandas de qualidade se constitui em um pré-requisito para o fornecimento de produtos e serviços (ULAGA, 2003). O desempenho de entrega engloba a capacidade dos fornecedores para "atender prazos de entrega", ter flexibilidade e entregar consistentemente os produtos com precisão (ULAGA, 2003). A confiabilidade e a consistência do produto entregue também caracterizam a qualidade final do produto (ULAGA, 2003). A agilidade no desenvolvimento de soluções (*time-to-market*) consiste em desenvolver soluções, teste e validação de processos que permitam a chegada do produto mais rapidamente ao mercado (ULAGA; EGGERT, 2005). Tais soluções colaboram para a consolidação de uma boa relação entre cliente e fornecedor. Boas relações se constituem em uma importante vantagem competitiva do fornecedor (HOGAN; ARMSTRONG, 2001). O conhecimento do fornecedor agrega valor ao cliente. Esse conhecimento abarca a experiência adquirida com operações similares junto a outros clientes

e/ou produtos, assim como o conhecimento acerca da melhor forma de desenvolver novos produtos, ou de adequar produtos existentes (ULAGA; EGGERT, 2005). Um cliente de produto não adquire somente um equipamento, mas também serviços de instalação, treinamento, manutenção, além de garantias, créditos e contratos (ULAGA; EGGERT, 2005). Neste contexto, insere-se o suporte a serviços e o relacionamento pessoal. Suporte a serviços abrange a capacidade de resposta de um fornecedor, a sua capacidade de gerenciar a troca de informações e a terceirização de atividades. O relacionamento pessoal, por sua vez, inclui a identificação dos detentores do conhecimento ou do poder que trabalham para o cliente. Manter um bom relacionamento pessoal com esses é condição essencial para o negócio do fornecedor (ULAGA, 2003).

2.2 VALOR PARA OS FORNECEDORES

Os fornecedores possuem critérios para identificar seus clientes preferenciais. Clientes preferenciais podem ter tratamento diferenciado por parte dos fornecedores (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). A referida avaliação dos clientes é baseada no volume de vendas realizadas para o cliente (o qual gera fluxo de caixa) e no lucro obtido nas transações realizadas com esse. A avaliação com base nos referidos parâmetros é denominada de valor direto (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Outras fontes de valor podem ser consideradas pelos fornecedores. Essas são denominadas de valor indireto e abarcam a possibilidade de abertura de novos negócios e a melhoria das competências dos colaboradores que a relação com o cliente pode proporcionar ao fornecedor (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

A inovação de valor consiste em uma ação que rompe com a receita dominante no mercado. A inovação de valor tem sido sugerida como uma variável-chave que sustenta a criação de vantagem competitiva (BADEN-FULLER, 1995); como um elemento que propicia às partes uma nova posição estratégica (MARKIDES, 1998); como uma alternativa para a busca de novos modelos de negócios ou de criar valor para os clientes (TUCKER, 2001); e como uma alternativa para criar mercados novos para as partes (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002). Os fornecedores são reconhecidos como uma importante fonte de inovação. O envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos é benéfico para os clientes. Os vetores que determinam o interesse dos fornecedores em investir nos projetos de inovação de seus clientes ainda são pouco explorados na literatura. O valor percebido por um fornecedor que se envolve em projetos de inovação pode advir de três

possibilidades: (1) o pagamento financeiro pelas vendas advindas do desenvolvimento de produto, (2) o conhecimento tecnológico e a reputação advindos da participação no projeto, e (3) a realização de negócios com empresas de ponta (SMALS; SMITS, 2012).

A competência de um fornecedor em criar valor para seus clientes se traduz em um melhor desempenho nas vendas desse. A gestão de contas estratégicas e os bons relacionamentos com os clientes são elementos essenciais nesse processo (SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012). O valor do relacionamento nos negócios B2B apoia-se em quatro dimensões: valor da relação interpessoal, o qual abarca questões relativas à retenção do cliente e à manutenção das relações comerciais; valor do conhecimento, o qual envolve as questões relacionadas à capacidade de inovação, geração de ideias e inteligência de mercado; valor financeiro, o qual compreende a eficácia da relação entradas e saídas (input/output), fatia de negócios junto ao parceiro, fatia de mercado e diferenciais de preço (capacidade do cliente de pagar mais antes de procurar outro fornecedor, ou do fornecedor em reduzir preços antes de procurar outro cliente); e valor estratégico, o qual considera o horizonte de planejamento, agendamento e previsão de demanda, ou os benefícios de uma terceira parte advindos da relação com o cliente (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

2.3 EXPLORAÇÃO DO VALOR PELOS FORNECEDORES

A exploração comercial do valor agregado se desenvolve em três etapas. A primeira etapa envolve a busca pelo entendimento do modelo de negócio do cliente e dos clientes dos clientes. A segunda etapa envolve a elaboração da proposta de valor que solucione o problema do cliente, bem como traga benefícios tangíveis a este (LIU; LEACH, 2001; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; LINDGREEN *et al.*, 2012). A apuração dos benefícios tangíveis requer estudos acerca do retorno sobre o investimento, cálculos do ciclo de vida e outros que a solução aportará aos seus clientes. A terceira etapa abarca a comunicação do valor passível de ser apurado pelo cliente, especialmente no que tange a demonstração da contribuição da oferta do provedor nos lucros desse. Essa demonstração requer a apresentação de evidências convincentes (LINDGREEN *et al.*, 2012; TERHO *et al.*, 2012).

O processo de vendas para a criação de valor também foi objeto de estudo. Foram identificados oito elementos-chave para atividades de vendas baseada em valor: identificação de clientes adequados; entendimento do negócio do cliente; envolvimento com o cliente no processo de avaliação de valor e na definição de objetivos mútuos; quantificação do impacto nos negócios desenvolvidos em regime de cooperação com o cliente; subordinação do preço

ao valor percebido pelo cliente; e a verificação e documentação do valor realizado após a compra (TÖYTÄRI *et al.*, 2011) neste contexto de etapas e vendas.

O Quadro 1 apresenta a síntese dos elementos que criam valor para os clientes, a identificação dos critérios utilizados pelos fornecedores para avaliar o valor que lhes é agregado por seus clientes; e a exploração das oportunidades de agregação de valor ou a venda de valor pelos fornecedores.

Quadro 1 – Elementos Investigados

Elemento	Síntese do referencial
Valor para os Clientes	Preço (ULAGA, 2003; ČATER; ČATER, 2009).
	Qualidade, desempenho de entrega (performance), conhecimento do fornecedor (<i>know-how</i>), agilidade no desenvolvimento de soluções (<i>time-to-market</i>), e serviços de suporte e interação pessoal (ČATER; ČATER, 2009).
Valor para os fornecedores	Volume de vendas e lucro (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).
	Possibilidade de abertura de novos negócios e a melhoria das competências dos colaboradores que a relação com o cliente pode proporcionar ao fornecedor (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).
	Receitas auferidas com a venda de produtos inovadores, conhecimento tecnológico e reputação advindos da participação em desenvolvimentos do cliente; e possibilidade de realização de negócios com empresas de ponta (SMALS; SMITS, 2012).
Exploração do valor pelos fornecedores	Entendimento do modelo de negócio do cliente e dos clientes dos clientes, apuração dos benefícios do cliente e elaboração da proposta de valor que solucione o problema do cliente (LIU; LEACH, 2001; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; LINDGREEN <i>et al.</i> , 2012).
	Comunicação do valor passível de ser apurado pelo cliente (LINDGREEN <i>et al.</i> , 2012; TERHO <i>et al.</i> , 2012).
	Identificação de clientes; entendimento do negócio desses clientes; avaliação de valor e na definição de objetivos mútuos; quantificação de benefícios; subordinação do preço ao valor percebido pelo cliente; e verificação e documentação do valor realizado após a compra (TÖYTÄRI <i>et al.</i> , 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

3 METODOLOGIA

3.1 PROJETO DA PESQUISA

A análise da literatura sugere a necessidade de uma compreensão mais profunda acerca do processo de criação e entrega de valor ao longo do tempo, a saber: o entendimento de como o valor é analisado pelos fornecedores nas relações B2B (LINDGREEN *et al.*, 2012; SMALS; SMITS, 2012); que elementos podem afetar a percepção dos fornecedores acerca do valor que lhes é agregado por determinados clientes, e, por conseguinte, a dedicação desses fornecedores a tais clientes ao longo do tempo (BIGGEMANN *et al.*, 2013); como se dá a proposição de valor recíproco entre fornecedores e clientes (BALLANTYNE *et al.*, 2011); como a inovação de valor é operacionalizada, ou pode ser incrementada (MATTHYSSENS, VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006); como se dá a cocriação de valor entre clientes e fornecedores (GRÖNROOS, 2011; JAAKKOLA; HAKANEN, 2013); e como as proposições de valor recíprocas são desenvolvidas (ou não) na prática (TRUONG; SIMMONS; PALMER, 2012).

Um estudo de múltiplos casos exploratório foi utilizado. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso permite a investigação de um fenômeno no seu contexto, por meio de uma análise detalhada de um ou mais objetos de análise. Isso permite um profundo e detalhado conhecimento a respeito do fenômeno estudado. A validade e a confiabilidade dos resultados do estudo de caso são aumentadas em função de o estudo utilizar múltiplas fontes de evidência, como entrevistas e documentos (GIBBERT; RUIGROK, 2010).

A investigação das sugestões de futuros estudos fez uso de achados prévios apresentados na literatura. Esses achados abarcam a identificação dos elementos que criam valor para os clientes, a identificação dos critérios utilizados pelos fornecedores para avaliar o valor que lhes é agregado por seus clientes; e a exploração das oportunidades de agregação de valor ou a venda de valor pelos fornecedores.

Com base nos achados do referencial teórico, estruturou-se o protocolo de investigação. Esse protocolo de investigação, inicialmente, permitiu focalizar a análise das ações e dos processos adotados pelos fornecedores para identificar oportunidades de agregação de valor junto aos seus clientes. Posteriormente, o protocolo também permitiu investigar a análise da influência de cada um dos elementos que agregam valor ao cliente por sobre o valor que o interesse do fornecedor em agregar valor ao cliente. Objetivou-se, com isso, estabelecer uma relação entre as oportunidades de agregação de valor ao cliente e a

decisão de atendimento, ou não, dessas por parte dos fornecedores investigados. Por fim, o protocolo permitiu investigar como os fornecedores gerenciam o processo que segue a definição das oportunidades de entrega de valor a serem exploradas pelo fornecedor.

3.2 COLETA DOS DADOS

Inicialmente, foram identificados os fornecedores de soluções de produtos e serviços de tecnologia. As empresas selecionadas atuam em diferentes segmentos industriais, estando localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Entrevistas foram solicitadas para diversas empresas, mas apenas algumas disponíveis responderam positivamente à solicitação (10 empresas). Nessas empresas, foram entrevistados os gestores das áreas de vendas e engenharia. Os entrevistados foram selecionados por ocuparem cargos cujo cotidiano se alinha com os objetivos da investigação. Os dados foram recolhidos em 14 entrevistas. As entrevistas duraram, aproximadamente, duas horas e foram realizadas entre junho e dezembro de 2013. Todos os gestores foram entrevistados pessoalmente. Um protocolo de pesquisa foi utilizado para orientar a coleta de evidências. Vinte e três perguntas semi-abertas foram propostas para os gestores. Múltiplas fontes de evidência, incluindo entrevistas, relatórios e documentação relacionada, foram consideradas para a validade e confiabilidade dos resultados (GIBBERT; RUIGROK, 2010). Um resumo do perfil das empresas selecionadas pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil das empresas selecionadas.

Empresa	Perfil das empresas
A	Empresa nacional líder no fornecimento de soluções para os setores da energia Elétrica, óleo, gás e transportes e com extensa lista de produtos tecnologia e serviços para o segmento para automação e controle de processos industriais.
B	Empresa nacional líder no setor de telecomunicações e TI, especializada em equipamentos convergentes (voz, dados, vídeo e mobilidade). Desenvolve produtos com tecnologia digital e IP para o mercado de telecomunicações privado.
C	Empresa nacional que desenvolve, fabrica, comercializa e provém serviços de pós-venda para produtos inovadores destinados à comunicação, voz e imagem.
D	Empresa multinacional que atua nos segmentos de automação bancária, autoatendimento, automação comercial e de meios de pagamento, além de mecanismos dispensadores e depositários em sistema OEM.
E	Instituto de pesquisas reconhecido nacional que mais cresce no país no setor de tecnologia da informação. Desenvolve projetos que contribuam para o retorno do investimento em P&D de seus parceiros.
F	Empresa multinacional que fabrica computadores, impressoras, calculadoras, SW, HW, etc., de última geração.
G	Empresa multinacional que trabalha na fabricação, instalação, conservação e modernização de elevadores comerciais, residenciais, escadas e esteiras rolantes, e fingers para aeroportos.
H	Empresa multinacional fabricante de produtos e soluções de tecnologia para o segmento de energia. Maior corporação mundial em soluções de medição para água, energia e gás.
I	Empresa nacional fabricante de grupos geradores de energia elétrica movidos a diesel e a gás. A empresa investigada detém mais da metade do mercado brasileiro desse tipo de produto.
J	Empresa nacional de atuação internacional que fabrica produtos elétricos. A unidade analisada atende o mercado mundial de transmissão e distribuição de energia, produzindo transformadores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

3.3 ANÁLISE DOS ACHADOS

Inicialmente, foi realizada uma análise individual dos resultados identificados nas entrevistas. Os resultados foram compilados e validados novamente com cada um dos entrevistados. Após este processo de validação, os achados foram classificados visando a sua comparação com os elementos identificados na literatura. Tal comparação objetivou viabilizar a análise e discussão dos padrões identificados em cada empresa estudada. A seguir, procedeu-se a análise cruzada dos achados. Nessa etapa, foram confrontados os achados de cada empresa advindos de uma mesma questão.

4 ACHADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES

Os achados indicam que a identificação de oportunidades é dependente do tipo de relacionamento desenvolvido entre o cliente e o fornecedor. Bons relacionamentos ampliam o acesso do fornecedor a diferentes níveis hierárquicos da organização compradora (técnicos, compradores e alta gestão). Tal acesso amplia as chances de efetivação de novos negócios; facilita o entendimento das diferentes demandas do cliente (nas etapas de pré-venda, especificação e homologação da solução); e aprimora o desenvolvimento conjunto de soluções (com o cliente, com os clientes dos clientes e com os fornecedores dos clientes).

O aprimoramento do relacionamento com os clientes também permite aos fornecedores explorem em profundidade seus diferenciais ante a concorrência. Essa exploração objetiva criar condições para a oferta de preços superiores aos da concorrência. Os fornecedores investigados usam os seguintes diferenciais para transformar o valor agregado em preços maiores: qualidade do produto; desempenho de entrega; *know-how*; serviços de apoio e velocidade do desenvolvimento do fornecedor. Em negociações de grandes projetos (em termos financeiros), os fornecedores também buscam justificar preços maiores por meio da explicitação de sua capacidade financeira e de sua capacidade de gerenciar projetos complexos. Identificou-se que os aspectos financeiros influenciam na lealdade do cliente.

Para aprimorar os relacionamentos com seus clientes, os fornecedores promovem encontros entre profissionais técnicos de ambas as empresas, ou entre profissionais que participam da negociação (vendedores do fornecedor e compradores do cliente). A participação em feiras e as visitas regulares do fornecedor às instalações do cliente constituem-se nas opções mais indicadas para aproximar compradores e fornecedores B2B. As informações auferidas em tais encontros subsidiam a elaboração de propostas comerciais; a definição do posicionamento da vendedora nas negociações de preços; a definição das especificações técnicas; a gestão de contratos; e, ainda, a observação dos movimentos e das inovações promovidas pela concorrência.

Problemas ou dificuldades anteriores ocorridos na relação cliente-fornecedor podem comprometer futuros projetos conjuntos. Como exemplos desses problemas se citam: a imprecisa determinação das demandas por parte do fornecedor em outros projetos; a limitação do interesse do fornecedor no desenvolvimento de dada solução em função da associação entre complexidade técnica, o baixo volume e o baixo custo requeridos pelo cliente; a demora

no desenvolvimento ou na entrega da solução; a gestão conflituosa verificada em outros contratos; os atritos entre os profissionais de ambas as organizações; o desconhecimento ou a falta de acesso às diferentes estruturas de poder e decisão do cliente; e a limitação do corpo técnico do fabricante. A mitigação dos efeitos indesejados desses elementos requer o desenvolvimento de bons relacionamentos em todos os níveis dos clientes, bem como o desenvolvimento técnico das equipes técnicas e de vendas.

O Quadro 3 apresenta a síntese dos achados afetos à identificação de oportunidades.

Quadro 3 - Identificação de oportunidades B2B.

ACHADO	DIMENSÃO	SÍNTESE
IDENTIFICAÇÃO	Objetivo dos relacionamentos	Acessar todos os níveis hierárquicos da organização compradora. Ampliar as chances de efetivação de novos negócios. Entender as diferentes demandas do cliente. Aprimorar o desenvolvimento conjunto de soluções. Explorar diferenciais na oferta de preços superiores aos da concorrência (inclui a capacidade financeira e de gerenciar projetos complexos do fornecedor). Aprimorar a definição das propostas comerciais; negociações de preços; especificações técnicas; gestão de contratos. Identificar movimentos e inovações da concorrência.
	Problemas e soluções	Problemas ou dificuldades anteriores ocorridos na relação cliente-fornecedor podem comprometer futuros projetos conjuntos. A mitigação desses problemas requer o desenvolvimento de bons relacionamentos em todos os níveis dos clientes, bem como o desenvolvimento técnico das equipes técnicas e de vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

4.2 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES

Os fornecedores consideram aspectos técnicos, operacionais, mercadológicos e estratégicos na análise da viabilidade de seu engajamento em um projeto conjunto. Os aspectos técnicos abarcam as inovações tecnológicas que se fazem necessárias para o atendimento das demandas dos clientes (em níveis de produto e de processos de fabricação).

Os aspectos operacionais abarcam a análise dos custos (desenvolvimento, fabricação, instalação etc.), o tempo de desenvolvimento necessário e os detalhes operacionais do comissionamento da solução.

Os aspectos mercadológicos externos abarcam a análise do valor agregado pela solução ao cliente; a vulnerabilidade da hipotética solução à guerra de preços passível de ser orquestrada pela concorrência; e as perspectivas do setor em que opera o cliente. A vulnerabilidade da solução à concorrência parece ser dependente do contexto competitivo em que a solução está inserida. As soluções menos sensíveis à guerra de preços são aquelas que apresentam maior grau de inovação, valor agregado total (produto + serviço) e menor número de concorrentes. Soluções menos sensíveis à guerra de preços ampliam as margens do fornecedor. Em contraponto, as soluções mais suscetíveis à guerra de preços são aquelas que apresentam menor grau de inovação (e valor agregado); ou grande número de alternativas similares providas pela concorrência. Essas objetivam reduzir os custos fixos e a ociosidade das instalações produtivas.

Os aspectos mercadológicos internos envolvem a análise dos processos de pré e de pós-vendas da solução. Esse é o caso das empresas que provêm soluções integradas de produtos e serviços (instalação, comissionamento e contratos de serviço). As informações auferidas ao longo do relacionamento com o cliente permitem que o fornecedor defina a melhor alternativa para o atendimento das demandas dos clientes. Tal definição é feita na etapa de análise de mercado. Três tipos de alternativas são consideradas pelas empresas entrevistadas: aplicação de soluções já desenvolvidas (opção preferencial no tocante ao quesito custo); desenvolvimento de novas soluções por meio de processos *roadmap* (a negociação comercial é feita antes do desenvolvimento técnico conjunto); e desenvolvimento de novas soluções para concorrências públicas e privadas (requer a compreensão dos requisitos técnicos, o dimensionamento e a aprovação prévia da solução pelo cliente).

Os aspectos estratégicos envolvem a análise conjunta do tipo de solução requerida e dos objetivos da empresa. A referida análise fundamenta a opção do fornecedor por avançar no projeto, ou por deixar que os concorrentes o façam. Essa também define o montante de recursos a serem alocados para o desenvolvimento de cada solução (recursos humanos, financeiros e materiais); e o objetivo a ser viabilizados pela solução em desenvolvimento. Soluções inovadoras precisam incrementar o *market share* do fornecedor no segmento de produtos inovadores; desvelar novos mercados; ou incrementar as margens da empresa. Soluções com menor grau de inovação devem melhorar a competitividade dos produtos existentes; viabilizar a manutenção dos mercados até então conquistados; ou qualificar os

produtos para o enfrentamento da concorrência focada no provimento de alternativas de baixo custo.

O Quadro 4 apresenta a síntese dos achados afetos à avaliação do fornecedor.

Quadro 4 - Avaliação, venda e implantação de agregação de valor

ACHADO	SÍNTESE
AValiação	Os aspectos técnicos contemplam as inovações em níveis de produto e de processos de fabricação.
	Os aspectos operacionais envolvem a análise de custos, tempos de desenvolvimento e o comissionamento da solução (quando aplicável).
	Os aspectos mercadológicos externos abarcam a análise do valor agregado pela solução ao cliente, a vulnerabilidade dessa à guerra de preços, as perspectivas do setor em que opera o cliente.
	Os aspectos mercadológicos internos envolvem os processos de pré e de pós-vendas da solução. Três tipos de decisões são considerados pelas empresas entrevistadas: aplicação de soluções já desenvolvidas; desenvolvimento de novas soluções por meio de processos <i>roadmap</i> ; e o desenvolvimento de novas soluções para concorrências públicas e privadas.
	Os aspectos estratégicos definem o interesse do fornecedor no projeto; o montante de recursos a serem alocados; e o objetivo a ser viabilizados pela solução em desenvolvimento. Soluções mais e menos inovadoras possuem objetivos diferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

4.3 GERENCIAMENTO DAS OPORTUNIDADES PELOS FORNECEDORES

Os achados indicam que a exploração das oportunidades de inovação pelas empresas investigadas possui três estágios: identificação do valor que a solução agrega ao cliente (realizada antes e após a etapa de identificação de oportunidades), quantificação dos benefícios que a solução aportará ao cliente e definição das proposições de valor a serem formuladas ao cliente. No estágio de identificação do valor agregado, são relacionados todos os ganhos que o cliente terá ao adotar a solução. A análise desses ganhos deve contemplar todo o processo desenvolvido entre as partes (da venda da solução até o final da vida útil dessa). No próximo estágio, esses ganhos são então quantificados. Os fornecedores utilizam os resultados das referidas análises para subsidiar a definição dos argumentos de venda, definir o preço da solução e para acompanhar o desempenho da solução em campo. Os três estágios anteriores são complementados pelo acompanhamento da solução em campo (instalação, comissionamento e manutenção). Esse acompanhamento objetiva desvelar novos elementos quantitativos a serem considerados quando da revisão das proposições de valor

formuladas aos clientes. Duas informações são usualmente verificadas pelos fornecedores nesse acompanhamento: desempenho operacional e confiabilidade da solução.

Observou-se que três das dez empresas analisadas não possuem processos formais destinados a avaliar o benefício que suas soluções geram para seus clientes. Esse é o caso dos fornecedores de equipamentos para medição de energia (H), produtos para comunicação de dados, voz e imagem (C), e produtos para transmissão e distribuição de energia (J). Apesar de não realizarem a avaliação formal do benefício gerado ao cliente pela solução, os entrevistados atuantes nessas empresas declaram reconhecer a importância dessa (mesmo que informalmente). Apesar desse reconhecimento, alguns motivos induzem as empresas a não avaliar formalmente os benefícios gerados ao cliente. Tais motivos advêm do entendimento de que a avaliação do produto ao longo do período de garantia é suficiente para identificar-se a satisfação do cliente. Conforme apurado, essa avaliação objetiva apenas garantir a continuidade da homologação do produto (o que assegura as condições necessárias para a realização de novas vendas). Além disso, os entrevistados destacaram que avaliações mais apuradas não influenciam as futuras decisões de seus clientes, haja vista a necessidade de homologação para a participação de concorrências. O preço do produto constitui-se no elemento decisivo para determinar o ganhador das concorrências. Apurou-se que essas empresas fornecem apenas para clientes públicos ou privados que realizam grandes concorrências para a compra de produtos.

Em contraponto, outras sete empresas declararam que possuem processos formais de avaliação dos benefícios que suas soluções geram para seus clientes. Essas empresas dividem-se em dois grupos, a saber: as que precisam homologar seus produtos, e as que não precisam. Foram identificados dois fornecedores que possuem processos de avaliação dos benefícios e que precisam homologar seus produtos. O primeiro é fornecedor de equipamentos para automação bancária, serviços de autoatendimento, automação comercial e de meios de pagamento, além de mecanismos dispensadores e depositários em sistema OEM (D); e o segundo fornece equipamentos convergentes de voz, dados, vídeo e mobilidade (B). Os entrevistados informaram que o modelo de negócio (concorrências públicas) e os requisitos técnicos de engenharia para adequação do produto ao uso são as principais justificativas para a necessidade da homologação antecipada dos produtos. Apurou-se que essas empresas fornecem tanto para clientes que realizam concorrências quanto para inúmeros outros clientes que não compram por concorrência.

O segundo grupo é formado por cinco fornecedores que possuem processos formais para avaliar os benefícios gerados por suas soluções aos clientes e que não precisam

homologar seus produtos. Três desses fornecedores produzem computadores, impressoras, calculadoras, SW, HW (F); equipamentos de movimentação vertical (G); instituto de pesquisas e desenvolvimento de projetos (E). A avaliação dos benefícios gerados para os clientes dessas empresas é feita por meio de pesquisa de satisfação de clientes finais, relatórios da assistência técnica e auditorias internas. As avaliações realizadas por esses fornecedores objetivam identificar oportunidades para o aprimoramento dos produtos e serviços da empresa; criar condições para a realização de novas vendas; e desvelar a possibilidade de realização de novos projetos entre as partes. Outros dois fornecedores exploram os benefícios de suas soluções sem necessitar homologá-las. Esses são fornecedores de produtos e serviços para o segmento de automação e controle de processos industriais para os setores da energia elétrica, óleo, gás e transportes (A); e de soluções para a geração de energia elétrica (I). Essas empresas utilizam o histórico de projetos anteriores durante a etapa de cotação novos projetos. Tais históricos auxiliam na cotação do projeto, permitem a demonstração de ganhos passíveis de serem auferidos pelos clientes em prospecção a partir de casos reais; bem como provêm dados quantitativos para a execução dos estudos de viabilidade econômica necessários para a aprovação de novos projetos. Apurou-se que essas empresas fornecem tanto para clientes que realizam concorrências quanto para inúmeros outros clientes que não compram por concorrência.

Em todos os fornecedores, foram identificados problemas advindos das políticas comerciais e de desenvolvimento da inovação praticadas pelos fabricantes investigados. Esses problemas advêm do descompasso entre a velocidade de desenvolvimento de novas soluções requerida pelos clientes e a agilidade com que os fornecedores realizam esses desenvolvimentos. As novas soluções também enfrentam problemas advindos das ambiciosas metas de faturamento que são estipuladas pela alta administração dos fabricantes. Alternativas para viabilizar a realização dessas metas agressivas não são consideradas quando da definição das estratégias de médio e longo prazo das empresas. Assim, decisões que privilegiam a eficiência operacional dos setores técnicos ou de produção podem se sobrepujar as decisões afetas ao desenvolvimento de novas soluções. Tal contexto pode resultar na priorização de ações voltadas aos produtos tradicionais ou de alto faturamento (em detrimento dos novos desenvolvimentos).

O Quadro 5 apresenta a síntese dos achados afetos ao gerenciamento das oportunidades de inovação.

Quadro 5 - Gerenciamento das oportunidades de inovação.

ACHADO	SÍNTESE	
GERENCIAMENTO	Estágios	Identificação dos benefícios que o cliente terá com a solução; quantificação desses benefícios para o cliente e definição de argumentos de venda, preço, e acompanhamento do desempenho e da confiabilidade da solução.
	Processo informal	Três fornecedores não avaliam formalmente os benefícios do cliente. O objetivo é homologar a solução (o que habilita a empresa a realizar novas vendas). Soluções são vendidas para clientes que realizam grandes concorrências para a compra de produtos homologados. O preço determina o ganhador das concorrências.
	Processo formal	Dois fornecedores avaliam os benefícios e homologam seus produtos. O modelo de negócio (concorrências públicas) e os requisitos técnicos são as principais justificativas para a necessidade da homologação antecipada dos produtos. Cinco fornecedores avaliam os benefícios sem precisar homologar seus produtos. As avaliações objetivam identificar oportunidades para o aprimoramento das soluções; desvelar novos projetos; aprimorar o processo de cotação e apoiar os estudos de viabilidade econômica do cliente. Todos esses fornecedores vendem tanto para clientes que realizam concorrências, quanto para inúmeros outros clientes que não compram por concorrência.
	Problemas	As políticas comerciais e de desenvolvimento da inovação criam descompasso entre a velocidade demandada pelo mercado e a agilidade do fornecedor. Metas de faturamento ambiciosas sem o devido planejamento interdepartamental privilegiam apenas as ações voltadas aos produtos tradicionais ou de alto faturamento (em detrimento dos novos desenvolvimentos).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS

5.1 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR

Os achados sugerem que os fornecedores investigados possuem objetivos a serem atingidos em seus relacionamentos com o cliente. Esses objetivos devem ser observados pelo colaborador do fornecedor, e incluem: o entendimento das diferentes demandas de cada nível hierárquico; a explicitação dos diferenciais do fornecedor, como forma de remover barreiras à compra, ou de fundamentar a oferta de preços superiores aos da concorrência (ex.: qualidade do produto, desempenho de entrega, *know-how*, serviços de apoio e velocidade do desenvolvimento, capacidade financeira e de gerenciar projetos complexos); a identificação de alternativas para o aprimoramento nas propostas comerciais (negociações de preços, especificações técnicas e/ou gestão de contratos) e dos movimentos da concorrência. Uma análise detalhada de cada um desses elementos é apresentada na sequência.

A viabilização do objetivo “entendimento das demandas” requer o acesso do fornecedor aos diferentes níveis hierárquicos do cliente. Esse acesso é feito por perfis. Profissionais técnicos acessam os níveis técnicos, vendedores acessam os profissionais atuantes no departamento de compras do cliente e a alta administração do fornecedor acessa os seus pares na organização compradora. A promoção de encontros técnicos, de visitas recíprocas, e a participação em feiras e eventos criam espaços para a interação entre partes. Tais interações desvelam novas demandas de valor que podem decidir a efetivação de uma futura venda. O incremento do número de contatos com os diferentes níveis do cliente permite que os fornecedores ultrapassem os limites do departamento de compras do cliente (TÖYTÄRI *et al.*, 2011; LINDGREEN *et al.*, 2012). As constantes interações entre as partes também contribuem para desvelar oportunidades para a cocriação de novas soluções (GRÖNROOS, 2011; TÖYTÄRI *et al.*, 2011). O acesso constante a diferentes níveis organizacionais permite que os fornecedores sugiram mudanças nos planos de seus clientes, especialmente no tocante ao desenvolvimento de novos projetos (SMALS; SMITS, 2012; BIGGEMANN *et al.*, 2013).

A explicitação dos diferenciais do fornecedor objetiva consolidar a posição desse junto ao cliente. Essa consolidação ajuda a remover barreiras à compra que tenham sido identificadas na etapa anterior, bem como fundamentar uma futura oferta de preços superiores aos da concorrência. Os diferenciais explorados pelos fornecedores são: qualidade do produto, desempenho de entrega, *know-how*, serviços de apoio, velocidade do desenvolvimento, e

capacidade financeira e de gerenciar projetos complexos. Esta abordagem objetiva demonstrar ao cliente como as ofertas do fornecedor conectam preços e valor (TÖYTÄRI *et al.*, 2011).

O último grupo de objetivos identificados versa sobre a identificação de alternativas para o aprimoramento nas propostas comerciais (preços, especificações técnicas e/ou gestão de contratos), e a identificação dos movimentos e inovações da concorrência. A análise dos objetivos identificados junto aos fornecedores indica que esses se destinam a posicionar o fornecedor como uma organização que dita as mudanças no setor. Essa postura proativa dos fornecedores também objetiva nortear a definição dos novos requisitos que seus clientes demandarão de todos os fornecedores em um futuro próximo. Tal constatação sugere que a mudança de postura dos clientes ao longo do tempo pode ser influenciada pelos próprios fornecedores (SMALS; SMITS, 2012; BIGGEMANN *et al.*, 2013). A influência em foco se consolida na forma de barreiras técnicas e comerciais a outros fornecedores.

Os achados igualmente indicam que os fornecedores podem encontrar algumas barreiras quando da tentativa de identificação do valor demandado por seus clientes. Essas barreiras resultam de problemas técnicos ou comerciais ocorridos no passado. A mitigação desses problemas requer o desenvolvimento de bons relacionamentos em todos os níveis dos clientes, bem como o desenvolvimento técnico das equipes técnicas e de vendas. A análise desses achados sugere que problemas do passado podem influenciar negativamente os rumos de um projeto de cocriação de valor (BALLANTYNE *et al.*, 2011; GRÖNROOS, 2011; JAAKKOLA; HAKANEN, 2013); a identificação de valor após a compra (TÖYTÄRI *et al.*, 2011); e o relacionamento entre compradores e fornecedores (SMALS.; SMITS, 2012; BIGGEMANN *et al.*, 2013).

5.2 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR

Os fornecedores analisam a viabilidade de seu engajamento em um novo projeto de cocriação a partir da consideração conjunta dos aspectos técnicos (produto e processos); operacionais (custos, tempos de desenvolvimento e o comissionamento da solução); mercadológicos externos (valor agregado pela solução ao cliente, vulnerabilidade da solução à guerra de preços, perspectivas do cliente, e os processos de pré e de pós-vendas); e mercadológicos internos (venda de soluções existentes; ou desenvolvimento de novas soluções).

O posicionamento final do fornecedor fica condicionado à análise estratégica. Essa análise considera o tipo da solução requerida pelo cliente e objetivos do fornecedor junto ao

cliente (desenvolver soluções menos sensíveis à guerra de preços para ampliar margens, ou aprimorar soluções mais suscetíveis à guerra de preços para reduzir custos fixos e ociosidades). O resultado da análise estratégica define qual será o posicionamento do fornecedor junto a cada cliente em que se detectou a possibilidade de realização de um projeto de cocriação de valor. O referido posicionamento indica quais as demandas do fornecedor em um processo de criação de valor recíproco (BALLANTYNE *et al.*, 2011; GRÖNROOS, 2011); e como este fornecedor avalia o valor agregado por seu cliente (LINDGREEN *et al.*, 2012).

O posicionamento também define o tipo de solução a ser ofertada ao cliente (se é que a empresa ofertará alguma). Conforme mostrado, três alternativas são consideradas pelas empresas entrevistadas: aplicação de soluções já desenvolvidas; desenvolvimento de novas soluções por meio de processos *roadmap*; e o desenvolvimento de novas soluções para concorrências públicas e privadas. Essas alternativas indicam que os processos de venda centrados no cliente (TÖYTÄRI *et al.*, 2011) precisam considerar o tipo de solução a ser ofertada a esse. Conforme visto, tal decisão pode implicar no não envolvimento do fornecedor na busca pela solução almejada pelo cliente.

A combinação dos aspectos técnicos, operacionais, mercadológicos e estratégicos sugere a existência de um conjunto de elementos que podem influenciar a mudança de posição dos fornecedores ao longo de um projeto de cocriação de valor (SMALS; SMITS, 2012; BIGGEMANN *et al.*, 2013). A necessidade de entendimento dos elementos que influenciam os posicionamentos dos clientes na criação de valor é sugerida na literatura (MACDONALD *et al.*, 2011). Os achados do presente estudo indicam a necessidade de se ampliar também o entendimento acerca do posicionamento dos fornecedores. Em especial, a eventual existência de posicionamentos específicos para cada cliente. Entender os limites da atratividade dos clientes nos processos de cocriação de valor pode desvelar novas avenidas para a venda de valor agregado (TÖYTÄRI *et al.*, 2011) e para a criação de valor recíproco (GRÖNROOS, 2011; SMALS; SMITS, 2012).

Conforme visto, a análise do posicionamento dos fornecedores precisa abarcar uma série de elementos (desde a identificação da oportunidade de agregação de valor até o controle de custos que o atendimento a tal oportunidade demandará). Nesse contexto, futuros estudos poderiam propor modelos destinados a aprimorar a análise das oportunidades de agregação de valor. Esses modelos poderiam tomar por base outros listados na teoria, como, por exemplo, o modelo destinado a apoiar as empresas na análise do PSS (BARQUET *et al.*, 2013). A investigação das possibilidades de adequação do referido modelo (ou de outros) à análise de

oportunidades de agregação valor por parte dos fornecedores contribuirá para avançar a teoria acerca do tema, bem como para melhor apoiar as decisões gerenciais.

5.3 GERENCIAMENTO DAS OPORTUNIDADES PELO FORNECEDOR

O estudo mostra que o gerenciamento das oportunidades de inovação praticado pelas empresas investigadas possui três estágios distintos: identificação do valor que a solução agrega ao cliente, quantificação de benefícios providos ao cliente pela solução e definição das proposições de valor com base no valor agregado. Esses achados sugerem que os fornecedores investigados possuem uma visão simplificada das etapas de venda de valor agregado listadas na literatura (TÖYTÄRI *et al.*, 2011).

Os fornecedores possuem processos formais e informais destinados a avaliar o benefício que suas soluções geram para seus clientes. Fornecedores com processos informais não avaliam os benefícios que suas soluções aportam ao cliente. Nesses casos, o objetivo é somente homologar o produto ou a solução (o que habilita a empresa a realizar novas vendas). Tais soluções são vendidas por meio de concorrências, sendo que o menor preço define o fornecedor que receberá o pedido de compra. Conforme a literatura, a falta de uma avaliação de benefícios pode impedir que o fornecedor identifique novas possibilidades de negócios e/ou inovações junto aos seus clientes (TRUONG; SIMMONS; PALMER, 2012). Nesse contexto, seria razoável supor que as empresas em foco não possuem um desempenho superior em termos de vendas. Contudo, a análise do perfil das empresas indicou justamente o contrário. Conforme apurado, dois desses fornecedores são organizações globais, e o outro é um importante fornecedor nacional. Em comum entre todas, está o excelente desempenho em termos de vendas. Esses achados sugerem que a necessidade de homologação dos produtos ou a cocriação de valor para produtos que são vendidos por meio de concorrências necessitam de uma atenção mais detalhada por parte dos investigadores acadêmicos. A eventual identificação de que os referidos elementos induzem a uma abordagem diferenciada por parte dos fornecedores poderá contribuir para o preenchimento de algumas lacunas indicadas na literatura, a saber: a proposição de valor para segmentos de mercado específicos, ou o desenvolvimento de abordagens para a cocriação de valor – nesse caso, para produtos que demandam homologação (BALLANTYNE *et al.*, 2011), e como o valor é analisado, criado e entregue em redes globais de suprimento (LINDGREEN *et al.*, 2012).

Os fornecedores que possuem processos formais destinados a avaliar os benefícios que suas soluções aportam a seus clientes foram divididos em 2 grupos, a saber: os que necessitam

homologar seus produtos e soluções; e os que não o necessitam fazer. Os fornecedores que homologam seus produtos objetivam com tal avaliação influenciar os editais de futuras concorrências públicas ou privadas. Esses achados ratificam a percepção de que a necessidade de homologação dos produtos ou a cocriação de valor para produtos que são vendidos por meio de concorrências necessitam de uma atenção mais detalhada por parte dos investigadores acadêmicos. A eventual identificação de que os referidos elementos induzem a uma abordagem diferenciada por parte dos fornecedores poderá contribuir para o preenchimento de algumas lacunas indicadas na literatura, a saber: a proposição de valor para segmentos de mercado específicos, ou o desenvolvimento de abordagens para a cocriação de valor para produtos com a referida característica ao longo do tempo (BALLANTYNE *et al.*, 2011), e como o valor é analisado, criado e entregue em redes de suprimento globais (LINDGREEN *et al.*, 2012). Outros fornecedores avaliam os benefícios, mas não precisam homologar seus produtos. Esses fornecedores declararam que suas avaliações objetivam identificar oportunidades para o aprimoramento das soluções; desvelar novos projetos; aprimorar o processo de cotação e apoiar os estudos de viabilidade econômica do cliente (LINDGREEN *et al.*, 2012).

O gerenciamento do valor também enfrenta problemas advindos da revisão de metas de faturamento e lucratividade feitas pela alta administração do fornecedor. Em muitos casos, essas revisões afetaram a alocação de recursos humanos e operacionais que se ocupam dos projetos de cocriação de valor (SMALS; SMITS, 2012; BIGGEMANN *et al.*, 2013). Metas ambiciosas e de curto prazo induzem os gestores a privilegiar os produtos tradicionais (que geram faturamento rápido, mesmo que com margens menores), em detrimento dos projetos de cocriação de valor (os quais podem apresentar um retorno um pouco mais lento). Uma menor alocação de recursos aos projetos conjuntos compromete a geração de valor por parte do fornecedor (LINDGREEN *et al.*, 2012). Esses achados igualmente sugerem a necessidade de se aprimorar o entendimento científico acerca das alternativas para o planejamento e a gestão dos recursos destinados à criação de valor (HOLWEG; HELO, 2014).

6 CONCLUSÕES

Este estudo contribui com a literatura ao sugerir como empresas fabricantes de produtos e serviços de tecnologia identificam, avaliam e gerenciam oportunidades de agregação de valor. O detalhamento das principais contribuições deste estudo é apresentado na sequência.

No tocante à identificação de oportunidades, os achados indicam que os fornecedores, inicialmente, buscam incrementar o número de contatos com os diferentes níveis do cliente. Esse incremento permite que os fornecedores: ultrapassem os limites do departamento de compras do cliente; desvelem oportunidades para a cocriação de novas soluções; proponham mudanças nos planos ou nas especificações de seus clientes; removam barreiras à compra; fundamentem uma futura oferta de preços superiores aos da concorrência; aprimorem suas propostas comerciais (preços, especificações técnicas e/ou gestão de contratos); identifiquem movimentos e inovações da concorrência; e influenciem os requisitos que seus clientes demandarão de todos os fornecedores em um futuro próximo. Tais constatações sugerem que a mudança de postura dos clientes ao longo do tempo pode ser influenciada pelos próprios fornecedores. A influência em foco se consolida na forma de barreiras técnicas e comerciais a outros fornecedores. Problemas técnicos ou comerciais ocorridos no passado podem influenciar negativamente a identificação de oportunidades de criação de valor em conjunto com o cliente.

Sobre a avaliação das oportunidades identificadas, os achados sugerem que as empresas analisem a viabilidade de seu engajamento em um novo projeto de cocriação a partir da consideração conjunta dos aspectos técnicos (produto e processos); operacionais (custos, tempos de desenvolvimento e o comissionamento da solução); mercadológicos externos (valor agregado pela solução ao cliente, vulnerabilidade da solução à guerra de preços, perspectivas do cliente, e os processos de pré e de pós-vendas); e mercadológicos internos (venda de soluções existentes; ou desenvolvimento de novas soluções). Os referidos elementos influenciam a análise estratégica da oportunidade. Essa análise define se o fornecedor irá desenvolver soluções menos sensíveis à guerra de preços para ampliar margens; aprimorar soluções existentes (para reduzir custos fixos e ociosidades); ou deixar a oportunidade para seus concorrentes. O resultado da análise estratégica espelha as demandas do fornecedor em um processo de criação de valor recíproco; sendo um reflexo da forma como este fornecedor avalia o potencial de cada um de seus clientes. A combinação dos aspectos técnicos, operacionais, mercadológicos e estratégicos sugere a existência de um

conjunto de elementos que podem influenciar a mudança de posição dos fornecedores ao longo de um projeto de cocriação de valor. Os achados indicam a necessidade de se ampliar o entendimento acerca do posicionamento dos fornecedores. Em especial, a possibilidade de existência de posicionamentos específicos para cada cliente. Entender os limites da atratividade dos clientes nos processos de cocriação de valor pode desvelar novas avenidas para a venda de valor agregado e para a criação de valor recíproco. A proposição de modelos destinados a apoiar os fornecedores na análise das oportunidades de agregação de valor é sugerida para futuros estudos. Esses modelos podem toar por base outros já desenvolvidos na literatura para outros fins.

Em relação ao gerenciamento das oportunidades de agregação de valor, os achados indicam que as empresas investigadas possuem três estágios distintos: identificação do valor que a solução agrega ao cliente, quantificação de benefícios providos ao cliente pela solução e definição das proposições de valor com base no valor agregado. Os fornecedores possuem processos formais e informais destinados a avaliar o benefício que suas soluções geram para seus clientes. Fornecedores com processos informais não avaliam os benefícios que suas soluções aportam ao cliente. Esses objetivam apenas homologar o produto ou a solução (o que habilita a empresa a participar de concorrências). O desempenho superior em termos de vendas dos fornecedores desse grupo sugere que a necessidade homologação de produtos pode induzir a uma postura diferenciada dos fornecedores no tocante à análise, criação e entrega de valor em redes globais de suprimento. Fornecedores com processos formais para a avaliação dos benefícios que suas soluções aportam aos clientes possuem objetivos bem claros em seus relacionamentos, a saber: influenciar mudanças nos editais de futuras concorrências de seus clientes; ou identificar oportunidades para o aprimoramento das soluções; desvelar novos projetos; aprimorar o processo de cotação e apoiar os estudos de viabilidade econômica do cliente. A revisão das metas de faturamento e lucratividade do fornecedor podem afetar a alocação de recursos para os projetos de cocriação de valor. Metas ambiciosas e de curto prazo podem induzir a uma menor alocação de recursos aos referidos projetos, o que compromete a geração de valor por parte do fornecedor. Esses achados igualmente desvelam a necessidade de se aprimorar o entendimento científico acerca das alternativas para o planejamento e gestão dos recursos necessários à criação de valor.

Este estudo possui limitações intrínsecas a um estudo de caso, o que impede a generalização de seus resultados. Ademais, esse foi realizado em um grupo limitado de empresas localizadas no Brasil. Estudos futuros poderiam aprofundar a análise acerca da

identificação, avaliação e gerenciamento das oportunidades de agregação de valor. Algumas questões são propostas para esses futuros estudos:

- Como os encontros frequentes e em diferentes níveis dos profissionais atuantes nas organizações compradoras e vendedoras influenciam as vendas de inovações concebidas conjuntamente entre as partes.
- Qual a frequência e a duração dos encontros que produz o melhor resultado em termos de vendas?
- Como utilizar a frequência e a duração dos encontros no planejamento dos relacionamentos com os clientes?
- Como os fornecedores podem antecipar o que é importante para o cliente?
- Quais abordagens são capazes de influenciar a decisão de compra ou as especificações dos clientes B2B?
- Como mitigar os efeitos indesejados advindos de problemas anteriores por sobre um novo projeto de inovação?
- Que alternativas ou metodologias podem ser utilizados para alocar recursos humanos e operacionais necessários aos projetos de cocriação de valor sem comprometer a geração de faturamento e lucratividade do fornecedor?

REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **The journal of marketing**, p. 62-74, 1984. ISSN 0022-2429.

BADEN-FULLER, C. Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research1. **British Journal of Management**, v. 6, p. S3-S16, 1995. ISSN 1467-8551. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00134.x>>.

BALLANTYNE, D. *et al.* Value propositions as communication practice: Taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202-210, 2011. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79951553784&partnerID=40&md5=7ebb850e409bd088d0e092aaaf6626d5>>.

BARQUET, A. P. B. *et al.* Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PSS). **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 693-704, // 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84884167053&partnerID=40&md5=ab698ca6d35e854147944f1806cd342c>>.

BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84861670413&partnerID=40&md5=5bbd9b938201c4b8e5faebd75d934ab1>>.

BIGGEMANN, S. *et al.* Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1083-1092, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84886729588&partnerID=40&md5=646c470ca921dbad3b3821fdd0d29d81>>.

BOWEN, J. T.; SHOEMAKER, S. Loyalty: A strategic commitment. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 44, n. 5/6, p. 31-46, 2003. ISSN 0010-8804.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 22-31, 2002.

CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 986-995, 2010/9// 2010. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001008>>.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. Penguin, 1980. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=B-HbAAAAMAAJ>>.

DORAI, S.; VARSHNEY, S. A multistage behavioural and temporal analysis of CPV in RM. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 27, n. 5, p. 403-411, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84861818507&partnerID=40&md5=65c9151523d8e449a7ff03a6e8e28346>>.

FLINT, D. J.; BLOCKER, C. P.; BOUTIN JR, P. J. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 219-230, 2011. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001173>>.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710-737, 2010. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77956492874&partnerID=40&md5=269739717c9fc0d1e6736be7bfce83c6>>.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001197>>.

HOGAN, J. E.; ARMSTRONG, G. Toward a Resource-Based Theory of Business Exchange Relationships: The Role of Relational Asset Value. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 4, p. 3-28, 2013/05/05 2001. ISSN 1051-712X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1300/J033v08n04_02>.

HOLWEG, M.; HELO, P. Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. **International Journal of Production Economics**, v. 147, Part B, n. 0, p. 230-238, 1// 2014. ISSN 0925-5273. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313002855>>.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. Thomson/South-Western, 2004. ISBN 9780324190434. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=48ZfQgAACAAJ>>.

JAAKKOLA, E.; HAKANEN, T. Value co-creation in solution networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 47-58, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84873568480&partnerID=40&md5=414755da5fc2e026fdc87f237281479b>>.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Juran's quality control handbook**. McGraw-Hill, 1988. ISBN 9780070331761. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=_-VTAAAAMAAJ>.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. **Sloan management review**, v. 40, p. 41-54, 1999. ISSN 0019-848X.

LINDGREEN, A. *et al.* Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856964545&partnerID=40&md5=48c9da4b4f513ff0f96afaa6f680c0a8>>.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7 SPEC. ISS., p. 732-748, 2005. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-23644458251&partnerID=40&md5=f323a379bdc4aab9119e73c128d65ac0>>.

LIU, A. H.; LEACH, M. P. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 147-156, 2001. ISSN 0885-3134.

MACDONALD, E. K. *et al.* Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 671-682, 2011. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111000587>>.

MARKIDES, C. C. Strategic innovation in established companies. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 31-42, 1998. ISSN 0019-848X.

MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K.; BERGHMAN, L. Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 751-761, 2006. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850105001021>>.

SLATER, S. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997. ISSN 0092-0703. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF02894352>>.

SMALS, R. G. M.; SMITS, A. A. J. Value for value-The dynamics of supplier value in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 156-165, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856783509&partnerID=40&md5=e722b6648caf9fb87dca6c0daa979eb3>>.

_____. Value for value—The dynamics of supplier value in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 156-165, 2012. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111002409>>.

SULLIVAN, U. Y.; PETERSON, R. M.; KRISHNAN, V. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 166-173, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856808273&partnerID=40&md5=e03f6cd4eac2347540abb3c557a35dd>>.

TERHO, H. *et al.* 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 174-185, 2012. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011100229X>>.

TRUONG, Y.; SIMMONS, G.; PALMER, M. Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 197-206, // 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856770976&partnerID=40&md5=b3d29f2c67edb5339b5cd88b3d7d743f>>.

TUCKER, R. B. Innovation:: the new core competency. **Strategy & leadership**, v. 29, n. 1, p. 11-14, 2001. ISSN 1087-8572.

TÖYTÄRI, P. *et al.* Bridging the theory to application gap in value-based selling. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 7, p. 493-502, 2011. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80052600406&partnerID=40&md5=b5c7b5f84d8a62499f90d8f8f3526825>>.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0344082101&partnerID=40&md5=c289e860585fc857bf6e46c83cd4586b>>.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. **Journal of Business-to-business Marketing**, v. 12, n. 1, p. 73-99, 2005. ISSN 1051-712X.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001. ISSN 0019-8501. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101001560>>.

WINDAHL, C.; LAKEMON, N. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1278-1290, 2010. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-78649236169&partnerID=40&md5=e2fcc2c71c368cd621fbc8cf69d8e898>>.

WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0031536393&partnerID=40&md5=66579207c16cec3bd6e560dfc5807249>>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2005. ISBN 9788536304625. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=bAXKAAAACAAJ>>.

ČATER, B.; ČATER, T. Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 8, p. 585-597, 2009. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-71849101884&partnerID=40&md5=191372bad0b3f031eaba6fa33b9b2a88>>.

ANEXO A – PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

ENTENDIMENTO DE DEMANDAS	1. Como sua empresa faz para entender as demandas de seus clientes – considerar as demandas que são parcialmente atendidas (ou não) por seus concorrentes?
	2. Como sua empresa envolve o cliente nesse processo de identificação?
	3. Quais são as ações mais importantes nesse processo de entendimento?
	4. Quais são os elementos que podem comprometer negativamente esse entendimento?
	5. Quais as melhores soluções para superar os problemas de entendimento?
EXPLORANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	6. Como fazer com que o relacionamento entre fornecedor e cliente facilite o processo de desenvolvimento de soluções conjuntas – da concepção da ideia à entrega da solução? O que funciona? O que não funciona?
	7. Nos projetos de desenvolvimento conjuntos, como sua empresa usa o relacionamento com o cliente para conquistar a lealdade desse, ampliar os preços cobrados desse, ou melhorar o conhecimento sobre as demandas desse cliente (inovação, inteligência de mercado, geração de ideias) e ampliar seus negócios?
	8. Como preço, qualidade do produto, desempenho de entrega, know-how do fornecedor, tempo de mercado do fornecedor, serviços de apoio e interação pessoal podem afetar a lealdade do cliente? Como essas dimensões influenciam o preço?
AVALIAÇÃO	9. Uma vez identificada uma oportunidade, como sua empresa avalia a possibilidade de desenvolver um projeto inovador para seus clientes?
	10. Que elementos são considerados?
	11. O que funciona? O que não funciona?
	12. Coletar exemplos dessas avaliações

GERENCIAMENTO	13. Como sua empresa faz para avaliar o benefício (valor) que será gerado para o cliente ao longo do tempo?
	14. Como sua empresa quantifica o benefício para o cliente?
	15. Sua empresa usa essa informação para definir os preços? Como se dá essa definição? Dê um exemplo de como esse benefício é comunicado ao cliente ao longo do tempo (da negociação à entrega)?
	16. Como fazer para garantir que as metas do fornecedor e as demandas de seus clientes sejam atendidas?
	17. Existe espaço para uma negociação do tipo ganha-ganha? Coletar exemplos?
	18. Como sua empresa faz para gerenciar um projeto de inovação em conjunto com seus clientes – da concepção à entrega da solução?
	19. Quais os problemas internos mais comuns (barreiras) nesse processo de desenvolvimento conjunto de novas soluções?
	20. O que foi feito para solucionar esses problemas?
	21. O que foi feito e não funcionou?
	22. Caso o entrevistado não mencione, questionar o que segue: Pressão para melhorar a margem de lucro curto prazo, foco no processo atual, atitude reativa e conservadora, decisões erradas da alta gestão, desconhecimento sobre Serviços e possibilidades, falta da interação Cross-funcional.
	23. Como sua empresa aprimora seus profissionais e/ou processos, bem como o de seus clientes de formas a melhorar o desempenho do projeto?