

CO-CRIAÇÃO DE VALOR: ANÁLISE DO IMPACTO NA LOGÍSTICA DE EXPORTAÇÃO

Elenise Angélica Martins da Rocha¹
Diego Augusto de Jesus Pacheco²
Nelson Kadel Júnior³
Paula Georg Dornelles⁴
Eduardo Zaccaron⁵

Resumo

O foco na competitividade se desenvolveu e se consolidou historicamente a partir das operações de manufatura e atualmente a literatura em Operações tem dado atenção especial à Gestão de Serviços. Porém, permanece a necessidade de explorar os fenômenos que ocorrem na interface entre as duas estratégias: manufatura e serviços. Nesse sentido, o objetivo desse artigo é investigar o impacto da Co-Criação de valor e da Co-Gestão nos processos de negócios da gestão de serviços logísticos no porto de Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul. Essa pesquisa usou o estudo de caso para analisar a política de contratação de serviços adotada por uma

Recebimento: 3/12/2014 - Aceite: 10/5/2015

¹ Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. Professora e Coordenadora MBA em Gestão de Recursos Humanos e da Especialização em Gestão da Educação Corporativa da Escola de Gestão e Negócios, UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. eleniser@unisinobr

² Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. Professor e Coordenador do Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, UniRitter. diego_pacheco@uniritter.edu.br

³ Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. nelson.k@copelmi.com.br

⁴ Tecnóloga em Polímeros. Professora do Instituto Federal de Brasília - Campus Samambaia. paula.dornelles@ifb.edu.br

⁵ Engenheiro Mecânico pela UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. edu.zaccaron@gmail.com

indústria de celulose que tem como fim a co-gestão de operações logísticas para a exportação da celulose. Os resultados da pesquisa sugerem que os benefícios para a gestão do negócio parecem estar além das dimensões financeiras.

Palavras-chave: Manufatura; Gestão de Serviços; Co-Criação de Valor; Operações logísticas

CO-CREATION OF VALUE: IMPACT ANALYSIS IN EXPORT LOGISTICS

Abstract

The focus on competitiveness has developed and consolidated historically from manufacturing operations and currently the literature has given attention to the management services. However, there remains a need to explore the phenomena that occur at the interface between these two strategies: manufacturing and services. Thus, the aim of this research was to investigate the impact of Co-creation of value and the Co-management in business processes management of a logistics services in the port of Rio Grande in Rio Grande do Sul. This research used the case study to analyze the procurement of services adopted by a pulp industry which aims at co-management of logistics operations for the export of pulp. The survey results suggest that the benefits for the management of the business seem to be beyond the financial dimensions.

Keywords: Manufacturing; Management services; Co-Creation of value; Logistics operations

Introdução

Possuir algo que a torne diferente de todas as demais concorrentes é a meta da grande maioria das empresas. Fazer com que este diferencial agregue valor ao produto vendido, se torna muitas vezes uma meta ambiciosa. É neste contexto que a indústria do marketing introduz o conceito de serviço, com o propósito de preencher lacunas e atender a necessidades intangíveis do mercado.

Para Maglio e Spohrer (2008), Maglio *et al.* (2009), Spohrer *et al.* (2008), o serviço como ciência é relativamente novo, e a co-criação de valor recíproco entre sistemas de serviços é mais recente ainda. Ainda segundo os autores, uma lacuna se forma pela falta de conhecimento em determinada área. Esta necessidade, segundo Spohrer *et al.* (2007), faz com que uma empresa migre de exclusivamente de manufatureira para uma orientação de serviços.

Embora a referida abordagem esteja se popularizando rapidamente (VARGO & LUSCH, 2004), alguns autores entendem que existe uma carência de fundamentação teórica que subsidie o efetivo entendimento das estratégias (antecedentes e processos) necessárias para a co-criação de valor nos serviços segundo Kristensson *et al.* (2008). Outros entendem que o estudo do tema ainda encontra-se em uma fase inicial, conforme Hoyer *et al.* (2010).

Contudo, Cova & Salle (2007) apontam que a união de duas empresas, uma com foco na manufatura e outra em serviços, através de um sistema co-gerido, pode ser a solução para aquelas que não possuem interesse estratégico de mudar o seu foco. Assim, o objetivo deste estudo é detalhar a política de gestão na área de serviços de uma indústria produtora de celulose.

A operação em discussão se dá em uma empresa localizada no Brasil, líder na produção de celulose a partir da fibra do eucalipto. Com uma unidade fabril, localizada na região metropolitana da capital do Rio Grande do Sul, a empresa conta com uma capacidade instalada de 450 mil toneladas ao ano, que representam 100% do volume produzido pelo Estado. Praticamente metade da produção tem como destino certo o mercado externo. Esse aspecto, fez com que a empresa líder delegasse a uma empresa de serviços logísticos, as operações de expedição e carregamento marítimo. Com esta decisão estratégica, ambas as empresas passaram a atuar no que pode ser dizer era o “*core-business*” de cada uma. A indústria com foco na manufatura e a de serviços na gestão das tarefas para as quais foi contratada. Para investigar o impacto da Co-Criação de valor e da Co-Gestão nos processos de negócios da gestão de serviços esse artigo está

assim estruturado: a seção dois apresenta a revisão da literatura sobre Co-criação de valor na gestão de negócios e gestão de contratos; a seção três trás a metodologia de pesquisa e a seção quatro caracteriza o estudo de caso; por fim, a seção cinco apresenta a análise e discussão da pesquisa e na seção seis são feitas as conclusões.

Co-Criação de valor na gestão de negócios

O foco das empresas em suas competências essenciais (*core competences*) as levou a delegar para seus fornecedores, todas as demais atividades e processos não relacionados às referidas competências (COVA & SALLE, 2007). Em decorrência disso, a co-criação de valor começou ganhar destaque nos contextos acadêmico e empresarial segundo Hoyer *et al.* (2010).

A co-criação pressupõe o trabalho conjunto de cliente e provedor com vistas ao aprimoramento de um produto ou serviço. Esse processo ocorre em múltiplos contextos segundo Bolton & Saxena-Iyer (2009) e se constitui em um elemento essencial da SDL (*Service Dominant Logic*) ou Lógica Dominante dos Serviços conforme Lusch *et al.* (2007). A co-criação de valor difere da personalização no nível de envolvimento do cliente, sendo esse envolvimento muito maior nos processos de co-criação (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004). Recentemente, a co-criação passou a ser vista como uma importante manifestação de engajamento do cliente conforme os estudos de Van Doorn *et al.* (2010).

Desenvolvimentos advindos de ações colaborativas são mais valorizados pelos clientes, bem como encontram menores barreiras nas etapas de comercialização e implementação conforme Franke, Keinz & Steger (2009), Mathwick, Wiertz & De Ruyter (2007), Kristensson *et al.* (2004). Por parte das empresas a co-criação de valor resulta em eficiência e eficácia, bem como em aumento da complexidade do produto ou serviço (HOYER *et al.*, 2010). Em nível de cliente a co-criação resulta em produtos ou serviços que melhor atendem às suas necessidades, bem como redundam em um maior engajamento e satisfação do cliente para com o fornecedor (HOYER *et al.*, 2010). Kristensson *et al.* (2008) alertam que o envolvimento de clientes aumenta o *stress* dos funcionários e compromete a satisfação dos mesmos. Os autores salientam ainda que projetos de co-criação de valor precisam considerar as culturas de ambas as partes envolvidas.

Nesse contexto é possível encontrar na literatura modelos de co-gestão. Kindström e Kowalkowski (2009) propuseram um modelo para o desenvolvimento de serviços associados à venda de produtos manufaturados. Já Kristensson *et al.* (2008) propõe sete estratégias para o envolvimento dos

clientes no processo de co-criação de novos serviços baseados em tecnologia, a saber: identificação de necessidades na configuração de uso, identificação de outras necessidades, aporte de ferramentas de análise para os usuários, motivação dos usuários com base nos potenciais benefícios, desconsideração do *brainstorming* para a geração de ideias, consideração de usuários sem muito foco em tecnologia e diversidade de perfis de clientes a serem envolvidos.

Helander e Möller (2008) postulam que a migração de uma condição de mero fornecedor de produtos para a de provedor de soluções requer que as empresas focalizem quatro tipos de atividades, a saber: garantia de serviços, suporte/manutenção, extensão de sistemas e consultoria para a otimização dos resultados passíveis de serem auferidos pelo cliente. Os achados desses autores indicam importantes pontos a serem observados na atenção aos principais clientes de uma organização (*Key Account Management* - KAM). O CDL ou *Customer Dominant Logic* (Lógica de Dominação do Cliente) se opõe a lógica do fornecedor. Segundo a CDL, a criação de valor nos serviços deve ser feita na perspectiva do valor em uso do cliente, o contexto desse mesmo cliente e a experiência do cliente com o serviço em foco. Os referidos autores salientam os seguintes desafios para a viabilização da CDL, a saber: envolvimento da empresa, controle da empresa na co-criação, visibilidade da criação de valor, escopo da experiência do cliente e características da experiência do cliente (HEINONEN *et al.*, 2010).

Com base em um modelo conceitual que focaliza os graus de co-criação no desenvolvimento de novos produtos com clientes Hoyer *et al.* (2010) examinaram os indutores e as barreiras ao envolvimento de consumidores no processo, o impacto da co-criação em cada etapa de projeto e os resultados dessa interação. Os resultados desse estudo indicam que fatores econômicos, sociais, tecnológicos e psicológicos são indutores da participação do cliente na co-criação de valor. Hoyer *et al.* (2010) postulam ainda que a preocupação com o segredo, partilha da propriedade intelectual, o excesso de informação e a inviabilidade de oferta da solução desejada, são elementos que podem restringir o interesse empresarial pela co-criação.

Gestão de contratos em serviços

Na visão de Seshadri e Mishra (2004) o crescente interesse sobre o marketing de relacionamento observado nos periódicos acadêmicos advém do fato de que algumas relações entre fornecedores e clientes empresariais não podem ser eficientemente reguladas por contrato. Os autores postulam ainda que contratos e relacionamentos devam ser vistos como entes

complementares, eis que os contratos podem prover um desenvolvimento à estrutura de governança para relacionamentos.

Para Kumar & Kumar (2004), Stremersch *et al.* (2001) a literatura de serviços acerca de contratos tem se concentrado no regramento da relação que se estabelece entre o cliente empresarial e seus fornecedor de máquinas e equipamentos. Dentre os tópicos usualmente abordados na literatura, está a discussão sobre serviços planejados (KUMAR *et al.*, 2004; MIRGHANI, 2001; LOFSTEN, 1999), serviços não planejados (KUMAR *et al.*, 2004) e garantias do produto/serviço e suas implicações (KUMAR *et al.*, 2004; KULKARNI *et al.*, 2002; BLISCHKE & MURTHY, 2000; CHATTOPADHYAY & MURTHY, 2000). Kumar *et al.* (2004) dividem o conteúdo dos contratos em elementos essenciais (metas, pagamento, confiabilidade de produto, preços, treinamento, documentação, peças de reposição e requisitos operacionais a serem apresentados pela máquina ou equipamento), duração, fatores de influência (aspectos geográficos, número e perfil dos concorrentes atuantes no mercado, competências técnicas pré-existentes no cliente e competências do provedor), critérios de acompanhamento (feedback do cliente, análise de indicadores pré-definidos, índice de disponibilidade e satisfação dos usuários). Bônus e penalidades contratuais são usados pelos clientes empresariais para estimular seus fornecedores a prestar um serviço de melhor nível.

Ao contrário do que poderia preconizar o senso comum, a avaliação das ofertas de prestação de serviço de manutenção do tipo *full-service* nas áreas alimentícia e química não se baseia na redução de custo que a delegação desse tipo de serviço a um dado provedor poderá trazer para a empresa. Conforme Stremersch *et al.* (2001), a avaliação das ofertas de serviços de manutenção prioriza as melhorias de desempenho organizacional que o provedor poderá viabilizar na contratante. Os autores destacam ainda que o nível de detalhamento das atividades de manutenção e a reputação do provedor também são elementos considerados na análise.

Materiais e métodos

Este estudo investiga o impacto da Co-Criação de valor e da Co-Gestão nos processos de negócios da gestão de serviços logísticos no porto de Rio Grande, localizado no Rio Grande do Sul. O método utilizado para a construção deste estudo de caso foi a pesquisa descritiva, pois segundo Mattar (1991), esta possibilita a formação de uma base de dados e informações na qual os eventos pesquisados podem ser explicados e fundamentados. O delineamento da pesquisa seguirá as definições feitas por Vergara (2000), para um estudo de caso. Embora este tipo de delineamento

possa estar próximo do contexto de uma pesquisa do tipo *survey*, Gil (2000) lembra duas características que diferem o estudo de caso e o *survey*: a realização do estudo de um único grupo de eventos e a necessidade de aprofundamento das questões propostas.

Das seis fontes de evidências, propostas por Yin (2010) que podem ser adotadas em um estudo de caso, este projeto de pesquisa fez uso de duas. A primeira é o uso de entrevistas direcionadas. Já a segunda diz respeito a análise de documentos. Foram analisados os documentos e relatórios internos da empresa líder e da empresa prestadora de serviços logísticos. As entrevistas foram realizadas com os gestores das áreas envolvidas nas duas empresas.

Devido à necessidade de análise dos documentos pose-se também classificar como documental essa pesquisa. Na pesquisa documental segundo Lima (2004) os documentos das organizações podem ser investigados visando descrever fenômenos, realizar comparações, e analisar características. Lima (2004) pontua que a pesquisa documental é relevante pois apresenta uma fonte de dados válida que pode fornecer informações necessárias quando se deseja explorar e compreender fenômenos. Faz-se necessário sinalizar também que o material resultante das entrevistas e os documentos selecionados passaram por uma análise de conteúdo. Bardin (2002) afirma que a técnica de análise de conteúdo busca o tratamento de dados coletados para identificar percepções reais sobre o que é dito sobre um dado assunto. O autor sugere que o uso de procedimentos sistemáticos como a descrição de conteúdo de entrevistas e de documentos, pode levar à construção de novas percepções sobre um dado assunto.

Pode-se classificar também essa investigação como qualitativa e quantitativa. Qualitativa porque os documentos e as percepções das entrevistas foram assim analisados, visando identificar o impacto da gestão na operação da prestadora de serviços e da contratante. Pode-se dizer também que essa pesquisa é quantitativa, porque foram analisados indicadores internos da operação e foi realizado o levantamento de valores como custos, taxas, e volumes produtivos que serviram para a analisar o impacto operacional da co-gestão. É importante pontuar, que por solicitação da empresa contratante, alguns dados investigados não foram apresentados por razões de confidencialidade.

Resultados

Atuar numa área onde os bens não são tangíveis e o produto final não pode ser entregue fisicamente é o grande desafio para as empresas de serviço. Contudo, a definição aplicada por Maglio & Spohrer (2008) que

define serviço como sendo “a aplicação de competências em benefício de outra”, pode dar um norte aos pesquisadores a categorizar as ações que não são manufactureiras. Por outro lado, as contribuições de Vargo e Akaka (2009), ao afirmarem que os serviços são capazes de agregar valor a um produto, através da aplicação e/ou compartilhamento de recursos, podem servir de pano de fundo para a discussão. Assim, este estudo reúne duas empresas, que apesar de possuírem propósitos totalmente diferentes, se uniram com a finalidade de gerirem juntas as tarefas necessárias para a exportação de celulose.

A primeira empresa estudada neste projeto de pesquisa é uma indústria produtora de celulose, caracterizada neste trabalho como cliente, que tem como o principal destino de suas mercadorias o mercado de exportação. Assim, aproximadamente 52% das 450 mil toneladas produzidas anualmente são transportadas por via fluvial até um porto, situadas a 500 Km da unidade produtora. Já a segunda empresa, caracterizada como parceiro é um operador portuário, com sede localizada no município que abriga o porto utilizado pelo cliente. Com o direito de utilização de 08, do total de 15 armazéns disponíveis no cais, esta empresa possui plenas condições de recebimento das 240 mil toneladas exportadas pelo seu cliente. Nesse caso todo o processo produtivo, incluindo o devido enfardamento da celulose é de responsabilidade do cliente. Cabendo assim, ao parceiro contratado o correto armazenamento na fábrica, expedição, transbordo no porto e carregamento do navio de exportação.

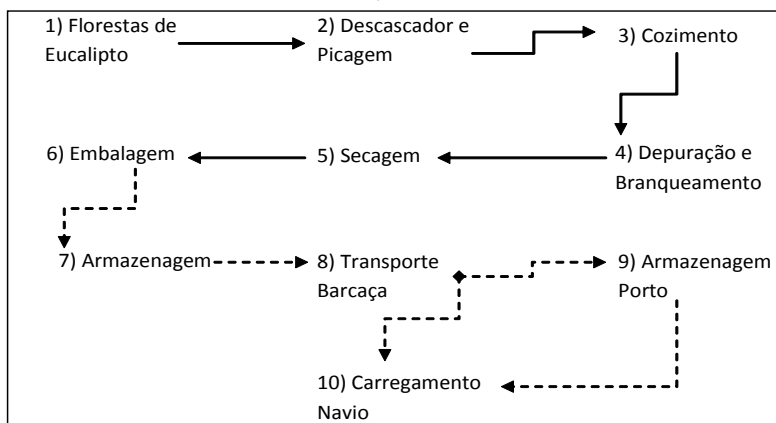
Através das entrevistas realizadas pode-se constatar que no passado o cliente trabalhava com um modelo tradicional de contratação de serviço. Nele cabia a indústria produzir a celulose e o parceiro contratado expedi-lo. A linha de produção era o que separava as empresas. Todas as tarefas que aconteciam até o enfardamento do produto final, eram de responsabilidade da indústria. A partir daí, a responsabilidade do passava para o prestador de serviço, o qual era remunerado com uma tarifa em reais por tonelada, expedida e previamente pactuada. A partir da contratação deste novo parceiro que iniciou o processo de co-gestão, tornando a gestão do fluxo logístico e portuário algo a ser compartilhado entre a indústria e o prestador de serviço. Neste processo, a responsabilidade pela produção e enfardamento continua sendo da indústria, mas as demais tarefas passaram a ser pensadas de forma conjunta. Cabendo agora ao prestador de serviço receber pelos seus serviços, uma parte fixa e a outra variável (conforme os custos de cada operação).

A operação logística analisada

O fluxo simplificado de produção da celulose, apresentado na Figura 1, inicia com o plantio do eucalipto, o qual será cortado quando chegar à sua fase adulta, com aproximadamente sete anos. Ao chegar à planta industrial, o primeiro passo será o processo do descascador e picador. Em seguida, os cavacos serão cozidos para que as fibras existentes na madeira sejam liberadas, formando assim a celulose, que após de purificadas, passam pelo processo de secagem e embalagem, no formato padrão de 67 x 92 cm, com 250 Kg cada fardo. Cada oito fardos formam uma unidade de carga de duas toneladas, a qual é devidamente identificada com tipo de produto, lote e data de fabricação.

As responsabilidades do prestador de serviços, detalhado com linhas pontilhadas na Figura 1, começam após o enfardamento do produto produzido. Quando o produto chega à área de armazenagem, o mesmo será separado conforme data e lote de produção, garantindo assim que os produtos que possuam as mesmas características de produção sejam armazenados juntos; essa separação ocorre porque esta informação se faz importante no processo de venda, porque as características físico-químicas do produto refletirão no preço cobrado do cliente. Quando necessário, o prestador de serviço carregará as barcaças fluviais, que levarão o produto para o porto de exportação. Neste momento, o produto poderá seguir diretamente para transbordo no navio, ou então ser armazenado no porto, para que depois seja carregado ao navio que levará o produto até seu destino final.

Figura 1: Fluxo simplificado da operação



Fonte: autores.

A chegada do navio responsável pelo transporte da celulose para o exterior é considerado um fator crítico da operação. Ao longo do período que antecede os embarques de exportação, cliente e parceiro fazem juntos a gestão dos estoques. Nesta etapa decidem o material que ficará na fábrica e o que avança para armazenagem no porto. Segundo Maglio & Spohrer (2008), este nível de entrosamento é capaz de realizar o intercâmbio de competências em quatro dimensões distintas: compartilhamento de informações, trabalho em equipe, divisão de riscos e compartilhamento dos resultados.

Apesar de ser uma tarefa simples, fazer a gestão de uma operação portuária requer cuidados estratégicos que antecedem a chegada do navio ao porto. Para cada embarcação é feito um contratado de afretamento, que em linhas gerais versa sobre as responsabilidades das partes (contratante e contratada), as condições que devem acontecer o carregamento, bem como o descarregamento do navio. Por fim, um dos fatores que mais impacta na composição do frete marítimo de longo curso é o número de dias que o navio deverá ficar atracado para carregamento. Em boa parte dos contratos pode-se encontrar penalidades caso o período de dias seja excedido ou então prêmios caso o navio termine sua operação no cais antes do tempo previsto, chamado de. No caso estudado, estes valores são de aproximadamente U\$ 40.000 e U\$ 20.000, respectivamente. Assim, fica claro que planejar adequadamente a operação de carregamento do navio é fator preponderante para o sucesso da operação, tanto para o cliente quanto para o parceiro. A primeira vista poderia parecer que dar rapidamente início ao carregamento deveria ser o foco do parceiro. Contudo, os custos de mão-de-obra podem levar consigo esta ‘falsa’ economia. No Brasil, a jornada de trabalho pode variar conforme dia e horário, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Escala de horário e acréscimos de tarifa

Período	Jornada	Tarifa Portuária	Acréscimo para Domingo e feriados
A	08:00 a 13:45	Normal	100%
B	13:45 a 19:30	Normal	100%
C	19:30 a 01:15	25%	100%
D	01:15 a 07:00	50%	100%

Com base nos números apresentados na Tabela 2, uma operação que iniciar, por exemplo, às duas horas da manhã de um domingo, sofrerá uma sobre taxa superior a 150% no custo de mão de obra, pois os acréscimos são

cumulativos. Conforme observado durante as entrevistas, no modelo anterior de contratação, o fornecedor tinha como sua única meta cumprir com o tempo de permanência do navio no porto previsto em contrato. Conforme relatos dos entrevistados, era comum iniciar operações nos períodos mais caros. Contudo, atualmente, para cada operação de exportação, o parceiro desenha três cenários, com base nas prováveis data/hora de chegada do navio, fazendo estimativas de gastos com mão-de-obra, produtividade possível e previsão meteorológica, pois caso chova, não é possível haver operação. De posse disto, o cliente analisa o contrato de afretamento da embarcação, para certificarem-se quais são as peculiaridades do mesmo, e escolhe aquele com o menor custo total.

Análise e discussão dos resultados

Apesar de não ser autorizada a publicação da evolução dos custos ao longo do período de vigência do contrato, em entrevista pessoal ficou registrado que o desempenho do parceiro tem superado as expectativas do cliente, gerando economias de até 30%, quando comparado com o modelo antigo de contratação. Contudo, para o cliente, os resultados não são mais apenas financeiros, uma vez que, a partir das ações de co-gestão do processo, o cliente passou a dominar o conhecimento pleno sobre os custos que envolvem sua operação. Em entrevista, o cliente afirmou que no primeiro ano do contrato, em todos os embarques no porto, ele fazia questão de acompanhar, para conhecer os detalhes da operação. De forma conjunta com o parceiro, iniciaram a criticar cada ponto falho e cada gargalo na operação, que fosse capaz de impedir que as metas da operação fossem atingidas, tais como: uso de empilhadeiras maiores, treinamento das equipes de carregamento, local de armazenagem, e processo de carregamento.

Observou-se que, todas as propostas de melhoria no processo são analisadas de forma conjunta, entre o cliente e o parceiro. Para cada proposta, é analisado o reflexo que esta trará para os custos ou então se são melhorias estratégicas. Caso seja necessário, o cliente pode participar de forma direta investindo em máquinas, empilhadeiras ou até melhorias prediais, para garantir a segurança da equipe de trabalho. Ainda segundo relato dos entrevistados, anualmente o cliente participa das negociações sindicais com categorias contratadas pelo parceiro. Tudo isso tem o objetivo do cliente manter o conhecimento sobre tudo o que impacta (operacional ou financeiramente) no seu processo.

Para ilustrar o grau de comprometimento com a produtividade na operação, para resolver alguns gargalos de infra-estrutura portuária, cliente

e parceiro buscaram subsídios junto a Superintendência portuária federal. O resultado desta união foi a reforma do piso de dois armazéns, onde a celulose fica armazenada. Através desta ação, além de reduzir em aproximadamente 20% os custos de manutenção de máquinas, ficou garantido uma maior mobilidade para empilhadeiras e caminhões. Em seguida, buscaram apoio do poder executivo municipal para o asfaltamento das ruas do porto, que ligam os armazéns ao cais de carga e descarga, visando garantir a integridade da carga durante o percurso armazém e beirado do cais.

Outro fator importante diz respeito ao desenvolvimento de mão-de-obra junto ao Porto. Atualmente existem apenas seis operadores de ponte rolante com *expertise* para operar cargas de celulose. Dado que há a previsão da ampliação das exportações do cliente, será necessário contar com, no mínimo cinco vezes o atual número destes profissionais. Assim, foi desenvolvido um serviço que é realizado pelo parceiro e reembolsado financeiramente pelo cliente, que visa a formação de 24 novos operadores de ponte rolante num prazo de dois anos.

Contudo, as evoluções não aconteceram apenas para o cliente. Segundos relatos do prestador de serviços hoje contam com dois terminais portuários certificados nos padrões internacionais de qualidade e segurança. Isso faz com que a sua empresa seja reconhecida pelos demais concorrentes, como um modelo a ser copiado.

Ao longo do período do contrato o cliente acompanha o desempenho do parceiro contratado. Isto é feito no final de cada processo de exportação. Neste momento o cliente avalia o desempenho de produtividade e de custos do parceiro. Caso os resultados estejam acima da meta esperada, no ato é feito uma reunião entre as partes para discutir quais foram os aspectos que interferiram no resultado. O cliente afirma que apenas um mau desempenho técnico, contínuo, seria um motivo forte para optar pela troca do parceiro, ficando a parte econômica em segundo lugar. Contudo, como o cliente se julga conhecedor dos custos reais da operação, ao receber uma proposta, de um novo fornecedor em potencial, com custo muito baixo, este terá a percepção de que a proposta pode comprometer a operação.

Quanto à satisfação das empresas quanto ao processo de gestão utilizado, evidenciou-se que superaram as expectativas inicialmente esperadas na gestão da operação. Por um lado, verificou-se que o cliente está tão satisfeito com o processo de co-gestão que já elegeu esta metodologia como fator primordial para o processo de ampliação da planta, que conta com o desafio aumentar a produção de 450 mil toneladas por ano, para 1.950 milhões de toneladas por ano, projetado para 2013. Sob o ponto de vista da contratada, a sua ousadia de propor um cenário de co-gestão

permitiu que a sua empresa tivesse acesso ao mundo corporativos das grandes empresas, trazendo com isso uma série de aprendizados na área de gestão de custos, qualidade em serviços, segurança e meio-ambiente. Assim, verificou-se que a política de gestão utilizada é capaz de gerar não só nas economias financeiras, como também melhoras do desempenho dos fluxos logísticos, bem como o nível de satisfação observado.

Para a empresa parceira, o sentimento de segurança neste tipo de contrato é maior do que nos demais contratos, pois a relação se torna transparente. Uma evidência que pode ser citada nesse ponto, é que apesar de o cliente saber qual é o valor da sua margem de lucro, isso é visto como fator de sustentabilidade do negócio. A prestadora de serviço afirmou ainda que depois dos resultados apresentados até o momento na operação, não existe o real risco do cliente não perpetuar a renovação de contrato. E mesmo que isso venha acontecer, hoje o parceiro possui uma qualificação que distancia a sua empresa dos demais concorrentes prestadores de serviço. Ao mesmo tempo em que isso contribuiu positivamente para a empresa, traz consigo uma elevada carga de responsabilidade, pois é preciso continuamente identificar novas formas e métodos para melhorar continuamente a operação. Por fim, é certo que ao logo do tempo de vigência do contrato ele estará qualificando o cliente, mas ao mesmo tempo, estará qualificando a sua empresa, criando assim, uma relação reforçadora no relacionamento, onde as duas empresas se beneficiam.

Conclusões

O presente artigo investigou o impacto da Co-Criação de valor e da Co-Gestão nos processos de negócios da gestão de serviços a partir de um estudo de caso em uma operação logística de exportação de celulose. Após analisada a política de contratação de serviços utilizada pela empresa contratante, pode-se concluir que a gestão utilizada na contratação de serviços parece ser capaz de conectar empresas, departamentos e pessoas que estão inseridas na mesma cadeia de valor.

A pesquisa evidenciou que o “serviço” prestado pela empresa contratada atende a empresa contratante de duas maneiras. Ao mesmo tempo em que tem sua necessidade (a tarefa) atendida, os processos da contratante são diariamente realimentados com informações e conhecimento sobre a operação. Ou seja, a indústria paga pelo desenvolvimento de uma tarefa, mas ao mesmo tempo aprende e internaliza conhecimento sobre o que esta sendo desenvolvido. Esta ação, apesar de simples, torna a indústria cada vez mais dependente do seu prestador de serviço. Por outro lado, a empresa que presta o serviço, tem a obrigação de

agregar, cada vez mais valor ao produto ou processo do seu cliente, caso contrário seus processos de negócios se tornarão obsoletos. Assim, ao buscar novas tecnologias esta tornará o seu cliente cada vez mais dependente dela. A profundidade dos estudos não permitiu identificar até onde esta relação reforçadora irá prevalecer, contudo, a primeira vista os indícios mostram que esta relação de melhoria e reforço mútuo, continua numa perspectiva de longo prazo.

Por parte do cliente parece ser claro que o processo de co-gestão é um posicionamento e escolha da empresa, contudo, o fato de não termos entrevistado os cargos de diretoria e presidência do cliente pode ter sido um limitador para a consolidação da visão da empresa perante este processo. De outra sorte, apesar de estar evidenciada a satisfação do cliente, através das pesquisas realizadas não foi possível avaliar se o parceiro já atingiu a excelência no desempenho da operação. Estender esta pesquisa, realizando uma comparação com outras operações no mesmo porto, ou até mesmo, de operações de celulose em outros portos, poderia talvez contrariar os achados dessa pesquisa e avançar no entendimento desses fenômenos.

Como orientação para futuros trabalhos, pode-se indicar ainda o estudo da co-gestão integral da cadeia logística. Ou seja, sendo a empresa prestadora de serviço um agenciador de frete marítimo, investigar como seria, por exemplo, se a entrega no porto final fosse uma responsabilidade do parceiro. Ainda seria interessante analisar o que levaria o cliente, agora que já possui conhecimento de toda a sua operação, a não absorver as tarefas realizadas até então realizadas pelo parceiro. Por fim, replicar os conceitos desta operação em outras operações portuárias, poderia identificar novas oportunidades de estudo.

Referências

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRACELPA-Associação Brasileira de Celulose e Papel. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2010.

BLISCHKE, W.R.; MURTHY, D.N.P. Reliability Modeling, Prediction, and Optimization, John Wiley & Sons, New York, NY. 2000.

BOLTON, Ruth N.; SHRUTI, Saxena. Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 91-104.2009.

CHATTOPADHYAY, G. ; Murthy, D.N.P. Cost-sharing warranty policies for second-hand products. *International Transactions in Operational Research*, pp. 47-60.2000.

COVA, B. ; SALLE, R. Introduction to the IMM special issue on Project marketing and the marketing solutions. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36(2): 138-146.2007.

FRANKE, Nikolaus; PETER, Keinz; CHRISTOPH, J. Steger. Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? *Journal of Marketing*, 73 (5), 103-121.2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GOTZAMANI, K.; LONGINIDIS, P. ; VOUZAS, F. The logistics services outsourcing dilemma: quality management and financial performance perspectives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 438-453.2010.

HEINONEN, K.;STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K-J.; EDVARDSSON, B.; SUNDSTROM, E.; ANDERSSON, P.A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 531-548.2010.

HOYER, Wayne; CHANDY, Rajesh; DOROTIC, Matilda; KRAFF, Manfred; SINGH, Siddharth. Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, 283-296. 2010.

KUMAR, R.; KUMAR, U. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 310-319. 2004.

KUMAR, R.; MARKESET, T.; KUMAR, U. Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 400-413.2004.

KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; ARCHER, T. Harnessing the creativity among users. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 4-15.2004.

KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; ARCHER, T. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 474-491.2008.

KULKARNI, S.J.V.; MITRA, A.; PATANKAR, G. Warranty reserves for non-stationary sales processes, *Naval Research Logistics*, Vol. 49, No. 5, pp. 499-513. 2002.

LIMA Manolita C. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOFSTEN, H. Management of industrial maintenance: economic evaluation of maintenance policies. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 716-37.1999.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; O'BRIEN, M.. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83 No. 1, pp. 5-18. 2007.

MATHWICK, Charla; CAROLINE, Wiertz; KO, De Ruyter. Social Capital Production in a Virtual P3 Community. *Journal of Consumer Research*, 34 (April), 832-849. 2007.

MATTAR, F.N. Planejamento de metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MIRGHANI, M.A. A framework for costing planned maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 7, No. 3, pp. 170-82. 2001.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY,V. *The Future of Competition*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 2004.

VAN DOORN, Jenny; KATHERINE N. Lemon; VIKA, Mittal; STEPHAN, Nab; DOREEN PICK, Peter Pirner ; PETER,Verhoef. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266. 2010.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F.Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.2004.

VERGARA, M. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K . Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4.Ed. São Paulo: Bookman, 2010.