

# A Colaboração Pode Ajudar a Superar Crises?

## - Caso Moschetti S/A Embalagens

# *Can Collaboration Assist in Overcoming Crises?*

## *- Case Moschetti S/A Embalagens*

Virginia Westphalen Moreira  
Douglas Wegner

### RESUMO

Este caso de ensino relata o percurso da Moschetti Embalagens em se adaptar ao cenário de crise ocasionado devido a pandemia do coronavírus, dando um enfoque especial em como as capacidades de *networking* (CN) da empresa foram fundamentais nesse momento. Num período em que infelizmente muitos negócios enfrentam grandes problemas e nem todos sobreviveram, a capacidade de desenvolver relacionamentos e parcerias, praticado ao longo dos anos com seus fornecedores e clientes, foram essenciais em reduzir os efeitos negativos, garantindo a organização certa estabilidade e boa produção. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação ou de pós-graduação, em disciplinas que tenham como objetivo estimular discussões sobre as CN e seus efeitos na performance na empresa. Também pode ser utilizado para discutir o papel da colaboração em períodos de crise.


**Palavras-Chave:** Capacidade de Networking; Crise; Covid-19; Cooperação Empresarial


### ABSTRACT

The present teaching case describes Moschetti Embalagens' path to adapting to the crisis scenario caused by the coronavirus pandemic, with a particular emphasis on how the company's networking capabilities (NC) were critical at the time. In a period when many businesses faced major issues and not all of them survived, the ability to develop relationships and partnerships with suppliers and customers, which had been practiced over the years, was essential in mitigating the negative effects and ensuring the organization's stability and production. The case can be used in undergraduate or graduate courses in subjects that want to spark discussion about NC and its effects on company performance. It can also be used to discuss the role of collaboration in times of crisis.

**Keywords:** Networking Capability; Crisis; Covid-19; Business Cooperation

Recebido em: 23/02/2021  
Aprovado em: 01/06/2021

Virginia Westphalen Moreira   
virginiawcmoreira@gmail.com  
Doutoranda – Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
PhD student – Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Porto Alegre / RS – Brasil

Douglas Wegner   
dwegner@unisinos.br  
Doutor em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
PhD – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Porto Alegre / RS – Brasil

## Trajetória de uma Empresa Centenária

A Moschetti S/A Embalagens foi fundada em 1911 pelo Eng<sup>o</sup> Luiz Moschetti, italiano que emigrou de seu país natal para o Brasil, transferido pela empresa em que trabalhava na época. Quando a 1<sup>a</sup> Guerra Mundial estourou em 1914, a Moschetti dava ainda seus primeiros passos; impossibilitado de voltar à Europa, Luiz decide por vez fixar residência no Brasil sem previsão de retornar à Itália. Primeiro estabeleceu a empresa em Porto Alegre/RS, até 1954, quando transferiu-se para o município de Canoas/RS onde consolidou sua atuação no mercado de sacos de papel. Em 1982, em busca de melhor logística e maior abrangência no atendimento das demandas de mercado, ampliou sua estrutura inaugurando uma unidade na cidade de Diadema/SP. Em 1988 transferiu a unidade para o município de Cotia/SP com a construção da mais moderna fábrica de sacos de papel do país.

**Figura 1** Imagem das Instalações de Canoas/RS



Ao longo dos anos, o mix de produtos da empresa sofreu diversas alterações, produzindo sacos de papel para supermercados, sacos de sementes, rações e inclu-

sive confete e serpentina. Atualmente, seu principal produto são sacos de papel para farináceos e outros grãos, vendidos diretamente para os moinhos. Seu *market share* no mercado brasileiro em 2020 girou em torno de 85%, segundo pesquisas mais recentes realizadas pela própria empresa. Seu produto é reconhecido no mercado pela qualidade, um aspecto muito importante para a empresa. Exportação tem sido um braço importante de atuação, e desde 2015 vem atendendo também moinhos no Uruguai, Chile e Argentina. Soma no total 150 funcionários divididos entre as duas sedes, podendo ser caracterizada como uma empresa de médio porte, segundo os critérios do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Desde sua origem é administrada pela família Moschetti, passando a gestão de pai para filho, estando hoje na sua 4ª geração. Como a filosofia implantada continuamente é de respeito e união entre os membros da família, o processo sucessório entre as gerações se deu de forma tranquila, inclusive quando passou de um único gestor, da 2ª geração, para seus quatro filhos na 3ª geração, ainda na década de 80, e atualmente entre os irmãos e primos da 4ª geração. Os cargos de gestão são atribuídos a integrantes da família, que cultivam uma cultura organizacional tradicional, carregando traços típicos de uma empresa familiar. No escritório mantém-se um ambiente de empresa pequena, sendo possível observar que um dos principais valores da empresa é a valorização por relacionamentos duradouros e próximos, onde os funcionários na maior parte têm pelo menos 10 anos de casa.

A empresa preza pela qualidade do produto oferecido, realizando investimentos constantes em maquinário e automação. Sua estrutura possui modernos equipamentos de impressão flexográfica e elaboração de embalagens de papel, assim como periféricos de apoio, como clicheria, além de fabricação e desenvolvimento de tintas. Nos últimos anos foram feitos investimentos substanciais para se adequar às regras da ISO 9001:2015. Para essa adaptação foi necessária a contratação de consultorias especializadas, ajustes em máquinas e treinamentos de equipe, permitindo ainda maior confiabilidade junto a seus clientes e fornecedores.

O compromisso com a sustentabilidade marca a atuação da Moschetti. Não apenas na concepção de seus produtos, mas também em seus processos ecologicamente corretos, priorizando e incentivando a adoção do papel e celulose como meio de minimização de impacto no meio ambiente. Seus produtos são 100% recicláveis e biodegradáveis, bem como seus insumos provenientes de fontes seguras

e homologadas para gêneros alimentícios. Os subprodutos originários de seu processo de produção são totalmente direcionados a empresas especializadas, adequadas e certificadas por órgãos governamentais.

Importante salientar que se trata de um mercado com produto de baixo valor agregado, o que por si só traz certas dificuldades. Ao mesmo tempo que o valor agregado é baixo e as margens da empresa são pequenas, o saco de papel em si representa um percentual relevante na formação do preço final do produto que chega ao consumidor. As vendas para os moinhos precisam ser em volumes altos e as perdas em produção precisam se manter perto de zero para gerar um resultado positivo.

Mesmo com mais de 100 anos de operação e estando em um segmento relativamente estável atualmente, a empresa não é estranha a crises. Entre crises como a falta de papel no mercado nacional na década de 70, quando foi necessário importar a matéria prima com altos valores, e a hiperinflação da década de 90, o advento do plástico foi o principal fator de mudanças até o momento. Com sacolas de supermercado, embalagens de produtos diversos e embalagens alimentícias sendo substituídos por alternativas plásticas, o mercado do papel reduziu drasticamente. A empresa defende que foi possível sobreviver a esses diferentes momentos devido, entre outros fatores, à sua política conservadora em relação à administração financeira.

## Início da pandemia e dificuldades enfrentadas - *“Não temos pedido, temos clientes”*

A pandemia do Covid-19 abalou o mundo no início de 2020, trazendo uma série de mudanças e inseguranças para a população e para o ambiente empresarial, não sendo diferente na Moschetti Embalagens. De um dia para o outro, o mundo parou e foi preciso tomar uma série de difíceis e rápidas decisões. Se normalmente já é necessário saber lidar com inseguranças, a instabilidade do mercado ficou ainda mais evidente nesse período.

Logo nos primeiros dias da pandemia, o Sr. Eduardo, presidente da empresa, chega ao trabalho e comenta com seu irmão: *“precisamos conversar sobre essa*

*pandemia e tudo que temos que fazer para evitar maiores dificuldades. Urgente. Vamos chamar os guris e fazemos uma reunião agora.”*

De forma bastante prática, Fabrício, diretor de operações e filho do Sr. Eduardo, já iniciou a reunião comentando sobre as ações mais simples e de fácil decisão: *“Todos do escritório precisam ir para casa e trabalhar em home office. Precisamos preservar nosso ambiente fabril e evitar ao máximo termos casos de COVID-19 na fábrica”,* com o que todos concordaram.

Sendo uma empresa no segmento alimentício, considerado um serviço essencial, não foi necessário em momento algum parar a produção ou fechar a fábrica. Porém, para minimizar os riscos enfrentados e estar de acordo com os decretos municipais, se fez necessário intensificar diversas medidas de boas práticas de fabricação (BPP), como: treinamento de pessoal, utilização de equipamentos de proteção adequados em situação de pandemia, restrições de circulação, mecanismos ainda mais rígidos de limpeza e higiene, controle de temperatura dos funcionários, entre outras medidas restritivas.

Após as decisões mais simples, os problemas a serem contornados foram ficando mais complexos. Vicente, diretor de suprimentos, trouxe sua preocupação em relação ao fornecimento de pallets:

*- Tem muitos anos que costumamos comprar sempre dos mesmos fornecedores os pallets utilizados para transportar as mercadorias. Como vocês sabem, sempre buscamos desenvolver um bom relacionamento com nossos parceiros e conversamos com frequência com eles. Um desses parceiros passou por fiscalização da prefeitura semana passada, que ordenou o fechamento temporário, alegando não se tratar de serviço essencial. Acho que seria importante ajudarmos esse fornecedor, para que mantenha a empresa aberta e funcionando. Qual a opinião de vocês? Pensei em enviarmos um documento, que ele possa usar em seu recurso, mostrando como é um fornecedor importante para um serviço essencial. Todos concordam?*

Nesse momento, Sr. Humberto, vice-presidente, já confirmava que todos estavam de acordo. O bom relacionamento da Moschetti com seus clientes e fornecedores, vem de uma postura de parceria e comunicação clara, onde sempre tenta-se buscar a melhor situação para todos.

Fernando, diretor de vendas, aproveita o momento e fala:

- Temos também que falar sobre as negociações. Alguns clientes estão nos pedindo mais prazos para pagamentos. Estamos em um momento de insegurança, existe risco de aumentarmos os prazos e não conseguirem nos pagar. Devemos aceitar?

O Sr. Eduardo, que estava quieto até o momento, pede a palavra:

- Precisamos também compreender nossos clientes. A situação não está fácil para nenhum dos lados. Nossa capacidade de manter nossas alianças e parcerias vem também de dividir o risco com nossos parceiros. Vamos aceitar negociar os prazos, especialmente com os mais antigos. Inclusive, já firmamos os acordos agora, antes de vir variação cambial. Ser flexível hoje irá ajudar a manter o relacionamento próximo no longo prazo. Mantendo o relacionamento, diminuimos o risco de não cumprirem com os compromissos.

- Fernando, por favor, nos atualize em relação aos pedidos.

Fernando, bastante otimista, retoma a palavra:

- Notamos um aumento no volume dos nossos pedidos. Os pedidos de sacos de 5Kg, comercializados especialmente para uso profissional, tiveram queda, no entanto, foram compensados especialmente pelos pedidos de embalagens de 1Kg, que são comercializadas em supermercados. Como as pessoas estão ficando mais em casa, estão também cozinhando mais.

- Identificamos também crescimento em pedidos de exportação, aumento este justificado por três fatores principais. Primeiro, foram identificados pedidos para compensar dificuldades que os fornecedores de sacos de papel dos países vizinhos enfrentam para suprir a demanda local. Segundo, com o aumento do dólar é mais vantajoso para países como Argentina e Uruguai comprarem do Brasil e importarem o produto. Por último, acredito que seja também resultado das parcerias que temos firmado para expandir as exportações.

A notícia de aumento de pedidos é uma boa notícia, especialmente em tempos de pandemia e crise econômica. No entanto, não livre de preocupações, Fabricio coloca algo bastante importante:

- Com o aumento dos pedidos, estamos com a produção em 100% da capacidade. Precisamos decidir com cuidado sobre as prioridades dos pedidos e colocação destes em produção. Como vocês acham que devemos priorizar?

O Sr. Eduardo então pediu a palavra:

- *Clientes frequentes devem ter prioridade, sempre. E caso seja necessário, podemos negar pedidos pontuais de clientes que não sejam frequentes. A fidelidade do nosso cliente é mais importante que o rendimento de cada pedido. A Moschetti não tem pedidos, tem clientes. Não temos clientes 'spot', buscamos parcerias de médio e longo prazo, essa nossa filosofia não pode mudar durante a pandemia.*

Visando a excelência no produto, bem como agilidade no atendimento das necessidades de seus clientes, o sistema de fornecimento da Moschetti atende às exigências de programação *just in time*, almejando o fortalecimento das relações com seus clientes e dinamismo através do escalonamento de entregas e flexibilidade de volumes. Importante salientar também, que aumentar o chão de fábrica, para aumentar a capacidade de produção, é um investimento bastante significativo e leva meses para acontecer.

Fernando então comenta:

- *Concordo. Mas é importante pensar que pedidos únicos eventualmente podem ser uma porta de entrada para iniciar uma parceria de médio/longo prazo. Temos um pedido spot em especial que veio de uma negociação importante, nós identificamos o potencial desse cliente e procuramos eles. Hoje trabalham com plástico e irão testar o papel para uma substituição de toda a produção. Seria importante conseguirmos encaixar eles.*

Fabrcício então conclui o assunto:

- *Perfeito. Encaixamos alguns dos pedidos pontuais. Mas não podemos esquecer que estamos numa cadeia de suprimentos, não podemos pensar apenas no curto prazo. Nossa embalagem precisa ser perfeita porque ela vai rodar uma máquina Italiana ou alemã de alta tecnologia na hora de envase no Moinho. Precisamos gerar produtividade para nossos clientes.*

Além da agilidade de processo, o sistema *just in time* tem como objetivo reduzir ao máximo desperdícios, prejuízos e custos com estoques, influenciando no relacionamento com os principais fornecedores de matérias-primas, que precisam por sua vez ter eficiência e rapidez na entrega dos pedidos feitos pela empresa.

Nesse momento, Sr. Humberto, que não parecia tão tranquilo como os demais, interrompe e fala sobre uma preocupação que vinha lhe tirando o sono:

- *Ontem recebi uma ligação do nosso principal fornecedor de papel. Ele me atualizou sobre a situação da fábrica deles. Eles utilizam a celulose para produzir uma*

*série de produtos diferentes e muito específicos para cada um dos seus clientes, dependendo de pedidos para programar a produção e trabalhando com estoques baixos dos produtos finalizados, tendo em vista as especificidades de cada pedido recebido. Além de fornecer papel para empresas como a nossa, do segmento de alimentos, eles são altamente dependentes do segmento de papelaria. Só que com as mudanças no ensino devido à pandemia, os pedidos de papelaria caíram muito. E eles estão com risco de paralisar sua produção.*

A Moschetti, prezando por construir relacionamentos duradouros com seus fornecedores, desenvolveu ao longo dos anos uma relação de parceria com o seu principal fornecedor de papel, um dos poucos produtores do tipo de material necessário para a fabricação de embalagens para alimentos. Não existe um contrato formal de longo prazo. Os pedidos de matéria-prima são feitos mês a mês, levando em consideração as vendas previstas para os moinhos, e as negociações são dadas por previsões de consumo a cada 6 meses - tendo em vista que o fabricante do papel necessita importar a celulose -, no entanto, como mencionado, existe uma colaboração próxima e mediada pelos diretores de ambas as empresas.

O Sr. Eduardo, que estava achando que a reunião estava próxima do fim, se mexe na cadeira preocupado e comenta:

*- Não podemos ficar sem papel. Precisamos atender nosso cliente na data que ele precisa do produto. Não pode faltar produto na prateleira, nunca mais recuperamos o pedido não vendido. Se a farinha daquele moinho não estiver na prateleira, o cliente vai fazer o bolo com outra farinha e cada bolo só é produzido uma vez. Temos um relacionamento longo e de amizade com o fabricante de papel. Como podemos utilizar nossas competências de networking para superar essa dificuldade?*

**Com isso, ao final da reunião, entenderam que estavam à frente de três principais desafios:**

1. Desenvolver um plano de ação, utilizando suas competências de networking, para garantir estabilidade no fornecimento de papel durante os próximos meses;
2. Utilizando as capacidades de networking, o que pode ser feito pela Moschetti para desenvolver relacionamentos ainda melhores com os parceiros?



3. Se conseguirmos continuar produzindo e nossos concorrentes tiverem dificuldades, como deveríamos aproveitar essa situação para estabelecer relações com novos clientes?

## Notas de Ensino:

### RESUMO DO CASO DE ENSINO

O caso apresenta de forma breve a história da Moschetti S/A Embalagens, trazendo um enfoque maior nas dificuldades vividas e ações tomadas no período entre março e julho de 2020, época do que se espera tenham sido os maiores efeitos da pandemia do COVID-19 e como as capacidades de networking (CN) da empresa, especialmente no que tange o desenvolvimento de relacionamentos, influenciaram nos resultados.

### OBJETIVO DO ENSINO:

Através de um caso prático, propor uma reflexão sobre como as capacidades de networking (CN) e relacionamentos colaborativos desenvolvidos ao longo do tempo, podem influenciar os resultados de uma empresa, especialmente em situações de crise, como a pandemia de 2020 (ver abaixo sugestão de referencial bibliográfico). Ao mesmo tempo, o caso promove o senso crítico e a análise de situações olhando para toda a cadeia de valor, não apenas uma situação de forma isolada.

### FONTES E MÉTODOS DE COLETA:

Os dados foram coletados utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa. Foram entrevistados o diretor financeiro, o diretor de operações e o diretor de vendas. A escolha dos entrevistados se deu por conveniência, prezando por conversar com tomadores de decisão. As entrevistas foram realizadas entre abril e julho de 2020 na sede da empresa em Canoas/RS, respeitando as regras de distanciamento e higiene. Foram também utilizadas informações oriundas de observação direta e materiais divulgados pela empresa em suas redes sociais, assim como informações da imprensa.

## **RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA:**

Neste caso de ensino é possível observar aspectos que remetem principalmente ao desenvolvimento da capacidade organizacional de networking. Foram exemplificadas situações de gerenciamento de relacionamentos complexos em situações de crise, ao mesmo tempo que existe a manutenção de uma cultura voltada ao relacionamento duradouro e desenvolvimento de parcerias colaborativas.

## **DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA O USO DO CASO:**

Relações Interorganizacionais, Gestão de Redes, Administração Estratégica, Administração de Pequenas e Médias Empresas, Empreendedorismo e Sucessão.

## **BREVE DISCUSSÃO TEÓRICA:**

Motivados pela escassez de estudos que falem sobre como iniciar, desenvolver ou finalizar relacionamentos entre empresas, fornecedores e clientes, Mitrega et al. (2012) propõem o conceito de capacidade de networking (CN). Segundo os autores, a capacidade de networking pode ser definida como uma capacidade organizacional complexa orientada para o gerenciamento de relacionamentos de negócios em todas as principais etapas do ciclo de vida do relacionamento. Pode-se dizer que as definições propostas são influenciadas pelas teorias da Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998) e Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994).

Mitrega et al. (2012) desenvolvem um conjunto de atividades e rotinas organizacionais que são implementadas no nível organizacional da empresa para iniciar, desenvolver, e encerrar relacionamentos comerciais benéficos. A CN é uma ferramenta empírica pertinente para estudos sobre as dinâmicas de relacionamentos de todas as organizações envolvidas na cadeia de valor de uma determinada empresa. Na linha da perspectiva tripartida (REINARTZ et. al, 2004), utilizada quando fala-se em estágios de relacionamentos, postulam três componentes da CN específicos para cada um dos três estágios do relacionamento: Capacidade de Iniciar Relações, Capacidade de Desenvolver Relações e Capacidade de Terminar Relações.

A primeira capacidade, de Iniciar Relações, é focada no início dos relacionamentos comerciais, etapa subdividida em: seleção de parceiros e atração de parceiros. Seleção de parceiros quando se fala em compreender os atributos de-

sejados por uma empresa nos potenciais parceiros; e atração quando se analisa os laços pessoais entre gestores e expansão do portfólio relacional (Mitrega et al., 2012), bem como a capacidade de uma empresa efetivamente iniciar um relacionamento com uma empresa que foi selecionada. No caso da Moschetti Embalagens, fica muito clara a capacidade da empresa em gerir e desenvolver laços com seus parceiros, especialmente no caso do relacionamento com a fornecedora de papel, onde os principais gestores de ambas as empresas fazem as negociações num nível mais próximo e menos formal. A cultura organizacional deste caso, valoriza relações longas e colaborativas, e busca para serem seus parceiros empresas que também tenham esse valor, confiando a este fator bons resultados.

Quanto à capacidade de desenvolver relações, o objetivo desta etapa é desenvolver, gerenciar e fortalecer relacionamentos comerciais. Os autores subdividem entre Interorganizacionais, que são atividades de adaptação, compreensão e coordenação dos relacionamentos e Laços Pessoais, que se referem à relação entre gestores. Mais uma vez, no caso em observação, pode-se verificar que existe uma capacidade de compreensão e coordenação, especialmente quando analisa-se as soluções encontradas pela empresa para as dificuldades impostas pela pandemia. Por último, a Capacidade de Terminar Relações, conjunto de atividades destinado a encerrar relações comerciais indesejadas, identificando relações desfavoráveis ou simplesmente interrompendo relações. Nos cenários relatados neste caso de ensino, não é possível identificar alguma situação de encerramento de relacionamentos, no entanto, pode-se dizer que fica implícito, analisando os traços culturais e as relações descritas, que a empresa evita terminar parcerias, buscando sempre construir relacionamentos de longo prazo e possivelmente não tem um processo formal de analisar quando e como terminar um relacionamento.

Partindo do princípio que as redes de negócios e as relações comerciais são um ativo essencial para a vantagem competitiva e o desempenho da empresa (Mitrega et al., 2012), as implicações práticas das capacidades de network (CN) tratam do fato que os gestores necessitam de uma melhor compreensão sobre os processos, rotinas e recursos que precisam gerenciar para afetar de maneira positiva as relações comerciais da sua rede de parceiros. Sejam eles fornecedores, clientes ou eventuais parceiros de negócio, em cada etapa do ciclo de vida do relacionamento.

## POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO:

### ***Antes da Aula:***

Recomenda-se a leitura do caso antes da aula, assim como a bibliografia de apoio - sugestões abaixo. Os pontos que parecerem interessantes já devem estar selecionados pelos alunos, assim como as correlações com a teoria, especialmente em tratando-se de cursos no nível mestrado e doutorado. Espera-se que o debate em sala de aula já tenha início com qualidade elevada. Para garantir que essa leitura prévia ocorra, o professor pode solicitar aos alunos que estejam preparados para apresentar o caso e havendo sorteio de qual aluno apresentará, no início da aula.

Alguns dias antes da aula, pode-se também propor uma discussão online, utilizando alguma ferramenta específica. Cabe ao professor ou a algum aluno/grupo específico, propor uma ou duas questões de debate.

### ***Durante a Aula:***

Recomenda-se que o professor inicie a aula apresentando os conceitos de capacidade de networking e esclarecendo as dúvidas dos alunos. O caso aqui proposto tem um enfoque maior nas capacidades de networking, mas não se limita neste assunto, podendo o professor fazer referências a outras teorias e inclusive solicitar isso aos alunos.

Em pequenos grupos, debater tanto a questão principal do caso como, também podem ser discutidas as questões abaixo. Após o debate em grupos menores, trazer todos os alunos para um debate no grande grupo, destacando em frases alguns dos principais aprendizados. Pode-se utilizar ferramentas visuais como *post-its* para os aprendizados.

Para finalizar a aula, é recomendado que o professor conduza junto aos alunos, mas ainda com o apoio deles, um grande resumo do que foi aprendido. Podendo utilizar inclusive ferramentas como mapas mentais ou *post its*, selecionando os aprendizados principais.

## QUESTIONAMENTOS RELACIONADOS À TEORIA

### ***Capacidade de Networkig:***

- Quais são os três componentes da CN?
- Como as CN podem ser importantes para a empresa?

- Quando se fala nos três componentes da CN, como você vê eles sendo gerenciados na prática dentro de uma empresa?
- Quando se fala nos três componentes da CN, como você vê as lideranças das empresas estimulando que eles ocorram?
- Que ações a liderança da empresa pode tomar para garantir uma alta capacidade de networking no longo prazo? Como essas ações podem ser incluídas no planejamento da empresa?
- Que exemplos o grupo pode trazer de alguma empresa conhecida sobre ações realizadas para estimular a colaboração? Em qual das dimensões de CN essas ações se encaixam?
- Como você entende que uma alta capacidade de networking pode influenciar as forças competitivas da empresa?

### **Colaboração:**

- O que você define como um relacionamento colaborativo?
- Quais elementos devem existir em um relacionamento entre empresas para que este seja classificado como colaborativo?
- A colaboração entre empresas e fornecedores é essencial em todos os setores e indústrias?
- Quais fatores você acredita serem essenciais para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos?

### **POSSÍVEIS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ACIMA:**

A recomendação é apoiar-se na discussão teórica deste caso para analisar e avaliar as respostas dos alunos, especialmente em relação às questões de cunho teórico. O artigo de Mitrega et al. (2012) é uma leitura de apoio obrigatória, detalhando as três capacidades de networking: iniciar, desenvolver e encerrar relacionamentos. Assim como também os elementos necessários para que essas capacidades existam. As leituras complementares, especialmente Dyer & Singh (1998) e Teece & Pisano (1994) são também recomendadas como base. Lembrando que as questões são colocadas aqui com o intuito dos alunos refletirem sobre a abordagem das Capacidades de Networking e como essa abordagem se relaciona com outras abordagens/teorias da administração. As respostas podem ter variações, de acordo com os segmentos e indústrias analisados.

De forma geral, deve-se esperar que o aluno responda:

A ideia central das CNs é que os relacionamentos interorganizacionais são uma estratégia relevante para acessar e criar recursos. Empresas que desenvolvem suas capacidades, têm a tendência a terem maior vantagens competitivas e aumentam suas chances de sucesso em estratégias cooperativas, quando comparadas com outras empresas. São divididas em capacidades de iniciar, desenvolver e terminar relacionamentos. Na prática fala-se sobre um conjunto de atividades e rotinas organizacionais implementadas no nível organizacional da empresa. Para tanto, é necessário planejar as ações em prol de desenvolver cada uma das capacidades. Como por exemplo, monitorar de forma contínua o mercado em busca de parcerias interessantes, ter claro atributos necessários em parceiros, trabalhar a imagem da sua empresa como atrativa para colaboração, gerenciar conflitos com parcerias já existentes e estruturar processos para encerrar relacionamentos. Essas ações devem ser pensadas e estimuladas pelos líderes das empresas, promovendo o desenvolvimento inclusive de protocolos e ações pontuais. Ou ainda, criarem estruturas internas, com gestores e lideranças específicas, para tratar de parcerias. Cabe também aos líderes estimularem para garantir que a cultura organizacional preze sempre por relacionamentos colaborativos.

### **QUESTIONAMENTOS RELACIONADOS AO CASO:**

- Você concorda que foram os relacionamentos nutridos pela empresa que influenciaram no resultado positivo obtido no momento de crise ou esse fator é indiferente no atingimento do resultado? Justifique.
- Considerando a alta dependência da empresa com seu fornecedor de papel, que ações a empresa poderia tomar? Quais são as implicações dessas ações?
- Tendo em vista as soluções encontradas pela empresa, você acredita que ela agiu de forma correta?
- Que ações você tomaria de forma diferente?
- Enumere os pontos positivos e os pontos negativos da forma de atuar da empresa
- Você consegue identificar no caso da Moschetti os estágios de relacionamento, relacionando com os componentes da NC e descrevendo as práticas e rotinas de cada estágio identificado?

- Levando em consideração a teoria de NC, você acredita que a Moschetti Embalagens está sabendo gerenciar seus relacionamentos da melhor forma possível? Justifique.
- Que processos e rotinas você sugeriria para a Moschetti aplicar no seu dia a dia em prol de melhorar suas NC?
- Que outras lições úteis podem-se tirar deste caso?

## **RESPOSTAS ENCONTRADAS PELA EMPRESA PARA ALGUMAS DAS DIFICULDADES ENFRENTADAS:**

### ***Fornecedor de papel:***

O vínculo entre as partes se tornou essencial na solução dos problemas oriundos da pandemia. Com uma comunicação clara, o fornecedor de papel procurou a Moschetti logo que identificou o problema que poderia vir a paralisar sua fábrica. Para solucionar a principal dificuldade enfrentada, da possível falta de matéria-prima, a Moschetti e o fornecedor fecharam um acordo de adiantamento de pedido. Neste acordo a Moschetti compra o equivalente ao pedido de 4 meses adiantado, garantindo que o fornecimento do papel será mantido e permitindo ao fabricante adiantar a produção e se estabilizar num novo cenário.

### ***Fornecedor de pallets:***

O fornecedor recorreu na justiça à decisão, precisando de apoio dos seus clientes para justificar manter-se aberto. Mesmo que neste caso o relacionamento entre as empresas seja formal, a Moschetti entende que a parceria é importante e apoiou o fornecedor neste momento, redigindo documentos e salientando a importância dos pallets no fornecimento de produtos considerados essenciais.

### ***Aprendizados:***

As situações vividas nos últimos meses já trouxeram aprendizados, entre eles a importância de uma comunicação clara entre todas partes envolvidas, assim como reafirmaram o compromisso da empresa em nutrir bons relacionamentos com seus fornecedores, clientes e eventuais parceiros. Entende-se aqui que relacionamentos colaborativos envolvem ganhos mútuos e reciprocidade, são de extrema importância em momentos de crise, no entanto, levam tempo para serem construídos e devem ser desenvolvidos sempre.

## SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA PARA LEITURA PRÉVIA DOS ALUNOS:

### ***Leitura Principal:***

MITREGA, M.; FORKMAN; S., RAMOS, C., & HENNEBERG, S. C. Networking capability in business relationships: concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, n. 41, p. 739-751, 2012.

### ***Leitura Complementar:***

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

HENNART, J.F. (2008). Transaction Costs Perspectives on Inter-organizational Relations. In: Cropper, S.; Ebers, M.; Huxham, C.; Smith-Ring, P. (Eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.

TEECE, D.; PISANO, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

### ***Referencial do Caso:***

Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Porte de Empresa. Disponível no site, acessado em 17/07/2020: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>