

# **O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO AO NÍVEL DA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS**

por

**Carla Sofia Dias Moreira Ramos**

**Tese de Mestrado em Ciências Empresariais**

**Orientada por**

**Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito**

**Faculdade de Economia**  
**Universidade do Porto**

2002

## **Breve Nota Biográfica**

A candidata licenciou-se em Gestão de Empresas na Universidade Portucalense Infante D. Henrique em 1997. Desde esse ano que desempenha actividade docente nessa mesma instituição, sendo actualmente regente da disciplina de Marketing Industrial e leccionando também a disciplina de Marketing Internacional. Desempenha ainda as funções de investigadora no Instituto de Finanças e Marketing.

É co-autora do livro “Comércio Electrónico - Relação com Parceiros de Negócio”, bem como co-autora de diversos artigos.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais e irmãos, pela apoio que me deram em todas as fases da minha vida, que se revelou crucial para a elaboração desta dissertação. Agradeço-lhes a sua compreensão e a habitual motivação com que pude contar ao longo deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Melo Brito, por todo o apoio e paciência que teve comigo. Agradeço-lhe pela sua boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Ao meu grande e querido amigo Gonçalo Carreira, pelo seu apoio incondicional, pela grande ajuda que me deu ao longo do projecto, inclusive nas revisões finais, pelo ânimo, alegria e crédito que me motivaram a concluir este trabalho. Agradeço por todas as suas valiosas críticas e sugestões de trabalho.

Aos meus amigos, pela força que sempre me transmitiram para elaborar o projecto e pela total compreensão da minha ausência, em muitos dos eventos de confraternização que tiveram lugar durante este período.

Aos meus colegas de mestrado, que foram uma peça central na conclusão da parte escolar do Mestrado, com um especial agradecimento à Paula Cristina Neto por todo o apoio que me deu.

Ao Professor David Ford, cujas aulas e experiência me motivaram a enveredar por um estudo na área do marketing *Business-to-Business*, que se revelou verdadeiramente aliciante e que pretendo aprofundar em projectos de investigação futuros.

Aos funcionários da Biblioteca da Faculdade de Economia e de todas as outras Bibliotecas pelo contributo na recolha de artigos científicos e outras publicações, nomeadamente as Bibliotecas do Pólo de Guimarães da Universidade do Minho, do

Instituto Superior de Economia e Gestão e das Universidades Católica do Porto e de Lisboa.

Aos membros da PostLog EMS e de todas as empresas que participaram nas entrevistas pela sua total disponibilidade, simpatia e prontidão de resposta.

Aos colaboradores da SAP Portugal pelas informações prestadas, sem as quais não seria possível concretizar a parte empírica desta dissertação.

## **Resumo**

Actualmente assiste-se a uma forte evolução das tecnologias, nomeadamente de informação e comunicação, com um impacto significativo ao nível da operacionalidade empresarial e da gestão de relacionamentos organizacionais. As empresas têm procedido a avultados investimentos nas denominadas tecnologias de relacionamento, o que se traduz num aumento da interactividade e na incorporação de funções da cadeia de valor empresarial em sistemas tecnológicos integrados, com o intuito de solidificar e melhorar os relacionamentos estratégicos que são estabelecidos com todos os parceiros de negócio.

Ao longo desta dissertação pretende-se explicar, no âmbito de *Business-to-Business*, quais os fundamentos básicos da gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores, bem como analisar de que forma as novas tecnologias de informação e comunicação afectam essa mesma gestão e são potencialmente criadoras de valor para a empresa.

O estudo desta questão é pertinente na medida em que reflecte tendências actuais cuja compreensão se pode traduzir numa importante ferramenta para assegurar a sobrevivência empresarial a médio e longo prazo. Em termos científicos, a dissertação constitui um contributo para o aprofundamento de conhecimentos na área das tecnologias de relacionamentos, apresentando um forte carácter interdisciplinar por estabelecer uma ligação entre o marketing e o campo tecnológico. Por outro lado, com este estudo, as organizações têm acesso a uma investigação que, tendo procurado ser imparcial e cientificamente válida, poderá ser utilizada para esclarecer eventuais dúvidas quanto às suas consequências.

## **Abstract**

Given the past few years there has been a strong technological evolution, namely in the field of information and communication, with a significant impact on the management of operations as well as of organisational relationships. Companies are investing huge amounts in the so-called relationship technologies, leading to an increase of interactivity and to an incorporation of the value chain in integrated IT systems aiming to improve the strategic relationships that are established with all the business partners.

Focusing on the Business-to-Business, this dissertation aims to understand the customers and suppliers relationship management, as well as to analyse to what extent the new information and communication technologies affect them and are a potential source of value for the company.

This issue is relevant, both from a theoretical and practical point of view since it reflects current trends whose understanding can be crucial to assure firms' survival in the medium and long run. In scientific terms, this dissertation constitutes a contribute for a more accurate knowledge in the area of relationships technologies, inasmuch it encompasses a strong interdisciplinary character, establishing a close link between the marketing and the technological fields.

## Índice

<b>Breve Nota Biográfica .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b><i>Abstract</i> .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xv</b>
<b>Listagem de Siglas .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Parte I</b>	
<b>Fundamentos da Gestão de Relacionamentos .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1.</b>	
<b><i>Marketing Business-to-Business</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Natureza e Complexidade do Marketing <i>Business-to-Business</i> .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Conceito de Marketing <i>Business-to-Business</i> .....	6
1.1.2. Natureza dos Produtos e Serviços Organizacionais .....	8
1.1.3. Classificação dos Clientes Organizacionais .....	9
1.1.4. Natureza da Procura Organizacional .....	10
1.1.5. Principais diferenças entre o Marketing <i>Business-to-Business</i> e Marketing <i>Business-to-Consumer</i> .....	11
<b>1.2. O Processo de Compra e o Comportamento do Comprador     Organizacional .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Objectivos associados à Compra Organizacional .....	13
1.2.2. Processo de Decisão de Compra Organizacional .....	14
1.2.3. Composição do Comprador Organizacional – Centro de Compras ...	17
1.2.4. Modelos de Comportamento do Comprador Organizacional .....	19

<b>1.3. Segmentação dos Mercados Organizacionais .....</b>	<b>22</b>
1.3.1 Conceito Estratégico .....	22
1.3.2. Variáveis Base da Segmentação Organizacional .....	24
1.3.2.1. Critérios Base .....	25
1.3.2.2. Evolução das Bases de Segmentação .....	26
<b>1.4. O Carácter Relacional do Marketing B2B .....</b>	<b>32</b>
1.4.1. A Especificidade do <i>Marketing-Mix</i> .....	32
1.4.2. Conceito de Marketing Relacional .....	34
1.4.3. Noção de Cadeia de Valor ao Nível da Empresa .....	35
1.4.4. Cadeia de Gestão de Relacionamento .....	36
1.4.4.1. Definição da Proposição de Valor .....	38
1.4.4.2. Restantes Elementos da Cadeia de Gestão de Relacionamentos ....	40
<b>1.5. Conclusão .....</b>	<b>41</b>

## Capítulo 2.

### **Modelos de Gestão das Relações Comprador-Vendedor .** 42

<b>2.1. Modelo de Interacção Comprador-Vendedor .....</b>	<b>42</b>
2.1.1. Processo de Interacção.....	45
2.1.1.1. Episódios .....	45
2.1.1.2. Relações .....	46
2.1.2. Partes que interagem .....	50
2.1.2.1. Tecnologia .....	51
2.1.2.2. Tamanho, Estrutura e Estratégia Organizacional.....	51
2.1.2.3. Experiência organizacional .....	52
2.1.2.4. Indivíduos .....	52
2.1.3. Ambiente de Interacção .....	53
2.1.3.1. Estrutura de mercado .....	53
2.1.3.2. Dinamismo .....	54
2.1.3.3. Internacionalização .....	54
2.1.3.4. Posição num canal de produção .....	55
2.1.3.5. Sistema social .....	55
2.1.4. Atmosfera .....	56
2.1.4.1. Poder/Dependência .....	57
2.1.4.2. Cooperação/Conflito .....	57
2.1.4.3. Proximidade/Distância .....	58
2.1.4.4. Confiança/Oportunismo .....	59
2.1.4.5. Expectativas .....	60
2.1.4.6. Compreensão .....	60
2.1.4.7. Empenhamento .....	60
2.1.5. Visão Global do Modelo de Interacção Comprador-Vendedor .....	61
2.1.6. Questões Conceptuais da Gestão de Relacionamentos .....	62
2.1.6.1. Valor ao Nível dos Relacionamentos .....	62
2.1.6.2. Classificação dos Relacionamentos entre Comprador-Vendedor ...	64
2.1.6.3. Investimento nas Relações .....	67



2.1.6.4. Fases de Desenvolvimento do Relacionamento Comprador-Vendedor .....	68
<b>2.2. O Modelo de Rede Inter-Organizacional.....</b>	<b>70</b>
2.2.1. O Conceito de Rede Industrial .....	71
2.2.2. Razões para a Existência de Redes Inter-Organizacionais .....	74
2.2.3. Questões Conceptuais das Redes Inter-Organizacionais .....	76
2.2.3.1. Modelo de Rede .....	76
2.2.3.2. Relações e Interacções .....	79
2.2.3.3. Posição Ocupada na Rede e Papel Desempenhado pelos Actores ..	81
2.2.3.4. Estrutura das Redes.....	84
2.2.3.5. Estratégia ao Nível da Rede Empresarial .....	85
2.2.3.6. Valor num Contexto de Rede .....	86
<b>2.3. Conclusão .....</b>	<b>87</b>
 <b>Capítulo 3.</b>	
<b>Gestão de Relações com Clientes .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Valor do Cliente .....</b>	<b>89</b>
3.1.1. Custos e Benefícios .....	90
3.1.2. Componentes de Valor - <i>LTV</i> e Valor Estratégico .....	93
<b>3.2. Estratégias de Gestão de Relacionamentos com Clientes .....</b>	<b>95</b>
3.2.1. Alcance das Relações com os Clientes .....	95
3.2.2. Postura das Relações com os Clientes .....	97
3.2.3. Estrutura da Base de Compras .....	97
<b>3.3. Gestão da Carteira de Clientes .....</b>	<b>97</b>
3.3.1. Teoria de <i>Portfolio</i> .....	97
3.3.2. Modelo de <i>Portfolio</i> de Clientes .....	99
<b>3.4. Incerteza dos Compradores e Táticas dos Vendedores .....</b>	<b>101</b>
3.4.1. Incertezas dos Compradores .....	102
3.4.2. Táticas dos Vendedores – Manipulação de Incertezas e Uso de Capacidades .....	105
<b>3.5. A Gestão Electrónica das Relações com Clientes .....</b>	<b>107</b>
<b>3.5.1. Conceito .....</b>	<b>107</b>
3.5.2. Modelo de <i>CRM</i> .....	109
3.5.3. Componentes Tecnológicos do <i>CRM</i> .....	111
3.5.4. Relação entre os Componentes Tecnológicos e as Fases do modelo de <i>CRM</i> .....	113
3.5.4.1. Conhecer e Diferenciar os Clientes .....	114
3.5.4.2. Vender e Fidelizar os Clientes .....	119
3.5.5. Benefícios do <i>CRM</i> .....	131

<b>3.6. Conclusão .....</b>	<b>132</b>
-----------------------------	------------

## **Capítulo 4.**

<b>Gestão de Relacionamentos com Fornecedores .....</b>	<b>134</b>
---	------------

<b>4.1. Valor do Fornecedor .....</b>	<b>134</b>
---------------------------------------	------------

4.1.1. Custos e Benefícios .....	135
----------------------------------	-----

4.1.2. Valor Estratégico dos Fornecedores .....	137
---	-----

<b>4.2. Estratégias de Gestão de Relacionamentos com Fornecedores .....</b>	<b>140</b>
---	------------

4.2.1. Amplitude das Relações de Fornecimento.....	140
--	-----

4.2.2. Postura das suas Relações com os Fornecedores .....	141
--	-----

4.2.3. Estrutura da Base de Fornecimento.....	143
---	-----

<b>4.3. Gestão da Carteira de Fornecedores .....</b>	<b>145</b>
--	------------

<b>4.4. Incerteza dos Vendedores e Táticas dos Compradores .....</b>	<b>147</b>
--	------------

4.4.1. Incertezas dos Vendedores .....	147
--	-----

4.4.2. Táticas dos clientes – Manipulação de Incertezas e Uso de Capacidades .....	150
---	-----

<b>4.5. Conclusão .....</b>	<b>151</b>
-----------------------------	------------

## **Capítulo 5.**

<b>Modelo Conceptual de Análise .....</b>	<b>153</b>
---	------------

<b>5.1. Base Conceptual de Análise .....</b>	<b>153</b>
--	------------

<b>5.2. Dimensões de Análise e Modelo Global .....</b>	<b>156</b>
--	------------

5.2.1. Dimensões de Análise .....	156
-----------------------------------	-----

5.2.1.1. Tecnologias de Informação e Criação de Valor ao Nível dos Relacionamentos .....	156
---	-----

5.2.1.2. Dimensões Filtro .....	158
---------------------------------	-----

5.2.2. Modelo Global .....	160
----------------------------	-----

<b>5.3. Conclusão .....</b>	<b>161</b>
-----------------------------	------------

## **Parte II**

<b>Investigação Empírica .....</b>	<b>162</b>
------------------------------------	------------

<b>Capítulo 6.</b>	
<b>Metodologia de Investigação .....</b>	<b>163</b>
<b>6.1. Base Conceptual .....</b>	<b>163</b>
<b>6.2. Determinantes das Escolhas Metodológicas .....</b>	<b>164</b>
6.2.1. Objectivos da Investigação .....	165
6.2.2. Conteúdo e Contexto do Projecto de Investigação .....	166
6.2.3. Constrangimentos .....	170
<b>6.3. Estratégia de Investigação .....</b>	<b>171</b>
6.3.1. Abordagem de Interação Inter-empresarial num Contexto de Rede Industrial .....	171
6.3.2. Método de Estudo de Casos .....	172
<b>6.4. Design de Investigação .....</b>	<b>174</b>
6.4.1. Unidade de Análise .....	174
6.4.2. Selecção da Amostra e Recolha de Informação .....	175
6.4.2.1. Dados .....	175
6.4.2.2. Amostragem .....	179
6.4.2.3. Entrevistas.....	182
6.4.3. Análise dos Dados .....	183
 <b>Capítulo 7.</b>	
<b>O Caso PostLog EMS-Serviços Postais e Logística, S.A. ..</b>	<b>185</b>
<b>7.1. Breve Caracterização do Negócio .....</b>	<b>185</b>
<b>7.2. A Rede da PostLog EMS .....</b>	<b>189</b>
<b>7.3. Funcionamento do Centro de Compras dos Clientes .....</b>	<b>191</b>
<b>7.4. A Criação de Um Sistema de CRM .....</b>	<b>193</b>
7.4.1. Caracterização da Plataforma CRM .....	195
7.4.2. Módulos Implementados .....	198
7.4.3. Dificuldades na Implementação .....	205
7.4.4. Perspectivas Futuras .....	206
<b>7.5. Conclusão .....</b>	<b>207</b>
 <b>Capítulo 8.</b>	
<b>Análise do Caso .....</b>	<b>209</b>

<b>8.1. Criação de Valor .....</b>	<b>210</b>
8.1.1. Custos Directos e Indirectos que Sofreram Alterações .....	210
8.1.2. Benefícios – Funções de Valor Directo e Indirecto .....	215
<b>8.2. Estratégias de Relacionamento .....</b>	<b>219</b>
8.2.1. Estrutura da Base de Compras .....	219
8.2.2. Postura das Relações com os Clientes .....	221
8.2.3. Alcance das Relações com os Clientes .....	226
<b>8.3. Atmosfera .....</b>	<b>228</b>
8.3.1. Poder / Dependência .....	228
8.3.2. Cooperação / Conflito .....	229
8.3.3. Proximidade / Distância .....	233
8.3.4. Confiança / Oportunismo .....	236
8.3.5. Expectativas .....	241
8.3.6. Compreensão .....	243
8.3.7. Empenhamento .....	245
<b>8.4. Incertezas .....</b>	<b>247</b>
<b>8.5. Conclusão .....</b>	<b>251</b>
 <b>Capítulo 9.</b>	
<b>Conclusão .....</b>	<b>253</b>
<b>9.1. Síntese de Resultados .....</b>	<b>253</b>
<b>9.2. Principais Contributos .....</b>	<b>263</b>
<b>9.3. Limitações do Estudo .....</b>	<b>264</b>
<b>9.4. Sugestões para Investigação Futura .....</b>	<b>266</b>
 <b>Referências .....</b>	<b>268</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	<b>288</b>
<b>Anexo 1. Gestão Electrónica da Cadeia de Fornecimento .....</b>	<b>289</b>
1. Conceito .....	289
2. Componentes de <i>SCM</i> .....	290
2.1. Fluxos .....	290
2.2. Níveis de Decisão .....	291
3. Gestão Integrada da Cadeia de Fornecimento .....	292
4. Modelo de Análise de <i>SCM</i> .....	293

5. Componentes Tecnológicos .....	294
5.1. Internet .....	295
5.2. Ferramentas APS .....	295
<b>Anexo 2. Guião de Entrevista na PostLog EMS – Serviços Postais e Logística, S.A. ....</b>	<b>297</b>
<b>Anexo 3. Guião de Entrevista aos Clientes da PostLog EMS – Serviços Postais e Logística, S.A. ....</b>	<b>301</b>

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Variáveis do modelo de interacção comprador-vendedor de Campbell .....	21
Figura 1.2. Processo de <i>targeting</i> .....	24
Figura 1.3. Abordagem de duas fases à segmentação organizacional .....	27
Figura 1.4. Abordagem multi-passos da segmentação: base macro, intermédia e micro .....	29
Figura 1.5. Matriz de segmentação com base na lealdade e valor .....	31
Figura 1.6. A cadeia de gestão de relacionamento .....	37
Figura 2.1. Modelo de interacção comprador-vendedor .....	44
Figura 2.2. Relações e interacções em mercados industriais .....	45
Figura 2.3. Dimensões de expansão do valor das relações .....	63
Figura 2.4. Classificação dos relacionamentos comprador-vendedor .....	65
Figura 2.5. Modelo de rede industrial .....	77
Figura 2.6. Relações inter-conectadas (numa rede simplificada) .....	80
Figura 2.7. Esquema de análise dos efeitos de desenvolvimento de relações negociais .....	81
Figura 2.8. Papel e posição na rede .....	83
Figura 3.1. Custos e benefícios da relação de com clientes .....	90
Figura 3.2. Funções de criação de valor no relacionamento com clientes .....	91
Figura 3.3. As incertezas e capacidades dos vendedores e dos compradores .....	102
Figura 3.4. Modelo de <i>CRM</i> .....	109
Figura 3.5. O processo de Gestão de <i>CRM</i> .....	110
Figura 3.6. Estrutura de um Sistema de <i>CRM</i> .....	112
Figura 3.7. Conhecer e diferenciar os clientes: ferramentas de apoio .....	117
Figura 3.8. Vender e fidelizar os clientes: ferramentas de apoio .....	122
Figura 4.1. Custos e benefícios das relação de fornecimento .....	135
Figura 4.2. Dimensões de potencial de criação de valor de um fornecedor .....	138
Figura 4.3. Modelo de <i>portfolio</i> .....	146
Figura 4.4. Análise dos relacionamentos com fornecedores .....	146
Figura 5.1. O impacto das TI ao nível da criação de valor nos relacionamentos ...	157
Figura 5.2. Modelo conceptual de análise .....	160
Figura 6.1. Tipos básicos de <i>designs</i> para estudo de casos .....	179
Figura 7.1. A rede da PostLog EMS (elementos principais) .....	190
Figura 7.2. Plataforma <i>CRM</i> da empresa PostLog EMS .....	197
Figura 7.3. Ferramentas usadas na implementação da plataforma de <i>CRM</i> da PostLog EMS .....	203
Figura 7.4. Aplicação de <i>CRM</i> da PostLog EMS .....	204
Figura 8.1. Modelo conceptual de análise (simplificado) .....	209
Figura 9.1. Síntese das principais conclusões ao nível da gestão de relacionamentos .....	256
Figura 9.2. Síntese das principais conclusões ao nível da atmosfera da relação ...	257
Figura 9.3. Síntese das principais conclusões ao nível das incertezas .....	259

Figura 9.4. Síntese das principais conclusões ao nível do valor do relacionamento .....	260
Figura A1.1. Componentes básicos da <i>SCM</i> - Fluxos .....	291
Figura A1.2. Componentes básicos da <i>SCM</i> - Níveis de decisão da <i>SCM</i> .....	292
Figura A1.3. Visão global e integrada dos componentes da <i>SCM</i> .....	293

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1. Estratégias de marketing apropriadas nas várias situações de compra e fases do processo de decisão .....	16
Tabela 1.2. Níveis de influência da compra organizacional .....	19
Tabela 2.1. Variáveis explicativas do modelo de interacção comprador-vendedor .....	62
Tabela 2.2. Estratégias de marketing e de compra e resposta aos diferentes tipos de mercado .....	66
Tabela 2.3. O desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor em mercados industriais .....	69
Tabela 2.4. Características e relação de rede do modelo de actores, recursos e actividades .....	79
Tabela 3.1. Tipos e fontes de incerteza nos relacionamentos com clientes .....	102
Tabela 3.2. Diferenças entre os <i>Call Centers</i> e os <i>Contact Centers</i> .....	126
Tabela 3.3. Benefícios do sistema de <i>CRM</i> .....	132
Tabela 4.1. Tipos e fontes de incerteza nos relacionamentos com fornecedores ...	147
Tabela 6.1. Entrevistados .....	177



## Listagem de Siglas

<i>APS</i>	<i>Advanced Planning and Scheduling</i>
<i>ASP</i>	<i>Application Service Providers</i>
<i>ATP</i>	<i>Available-to-Promise</i>
<i>B2B</i>	<i>Business-to-Business</i>
<i>B2C</i>	<i>Business-to-Consumer</i>
<i>BI</i>	<i>Business Intelligence</i>
<i>BPR</i>	<i>Business Process Re-engineering</i>
<i>BW</i>	<i>Business Information Warehouse</i>
<i>CC</i>	<i>Call Center</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
<i>CT</i>	<i>Custo de Transacção</i>
<i>CTI</i>	<i>Computer Telephony Integration</i>
<i>DM</i>	<i>Data Mining</i>
<i>DW</i>	<i>Data Warehouse</i>
<i>EDI</i>	<i>Electronic Data Interchange</i>
<i>EIS</i>	<i>Executive Information System</i>
<i>e-mail</i>	<i>Electronic-mail</i>
<i>EMS</i>	<i>Express Mail Service</i>
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
<i>HD</i>	<i>Help Desk</i>
<i>I&amp;D</i>	<i>Investigação e Desenvolvimento</i>
<i>IMP</i>	<i>Industrial Marketing and Purchasing</i>
<i>IVR</i>	<i>Interactive Voice Response</i>
<i>JIT</i>	<i>Just-in-Time</i>
<i>LTV</i>	<i>Life Time Value</i>
<i>MRO</i>	<i>Maintenance, Repair and operating</i>
<i>SCM</i>	<i>Supply Chain Management</i>
<i>SCP</i>	<i>Supply Chain Planning</i>
<i>SIC</i>	<i>Service Interaction Center</i>
<i>SIGAP</i>	<i>Sistema de Gestão Após-Venda</i>
<i>SILOG</i>	<i>Sistema de Logística</i>
<i>SIM</i>	<i>Sistema de Informação de Marketing</i>
<i>SOP</i>	<i>Sales and Operations Planning</i>
<i>T&amp;T</i>	<i>Track &amp; Trace</i>
<i>TIC</i>	<i>Tecnologias de Informação e de Comunicação</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>

## **Introdução**

As recentes evoluções verificadas ao nível das tecnologias de informação têm provocado profundas alterações, quer ao nível da gestão de relacionamentos quer ao nível da própria operacionalidade das empresas, conduzindo a modificações no papel desempenhado pelo marketing e na própria gestão dos clientes e dos fornecedores. Os relacionamentos e as tecnologias de informação não são elementos isolados. Com o intuito de constituir relações mais sólidas, quer a jusante quer a montante, verifica-se uma tendência para a utilização das denominadas tecnologias de relacionamento que procuram conjugar as tecnologias de informação e comunicação e a gestão de relações com clientes e fornecedores. O consequente aumento da interactividade e a incorporação de funções da cadeia de valor empresarial em sistemas tecnológicos integrados, revolucionam princípios fundamentais de operacionalidade empresarial.

Apesar de, nos últimos anos, muitas empresas terem aumentado significativamente os investimentos efectuados em tecnologias de informação, poucos são os estudos que visam analisar os efeitos que essas tecnologias provocam na natureza dos relacionamentos estabelecidos pelas organizações ao nível das vendas e das compras. Parece pertinente que esta questão seja mais aprofundada, uma vez que pode reflectir tendências negociais cujo conhecimento e compreensão se tornam quase obrigatórios no sentido de possibilitar uma posição sustentada no mercado.

Ao longo desta dissertação – que se centra no âmbito específico do *Business-to-Business* - pretende-se explicar os fundamentos básicos da gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores, bem como analisar de que forma as novas tecnologias de informação afectam a gestão de relacionamentos. Por outras palavras, a questão que se pretende investigar consiste em analisar em que medida as tecnologias de informação e comunicação (TIC) conduzem à criação de valor ao nível dos relacionamentos.

A dissertação encontra-se dividida em duas partes. Na primeira, são apresentados os principais fundamentos teóricos associados à gestão de relacionamentos ao nível do

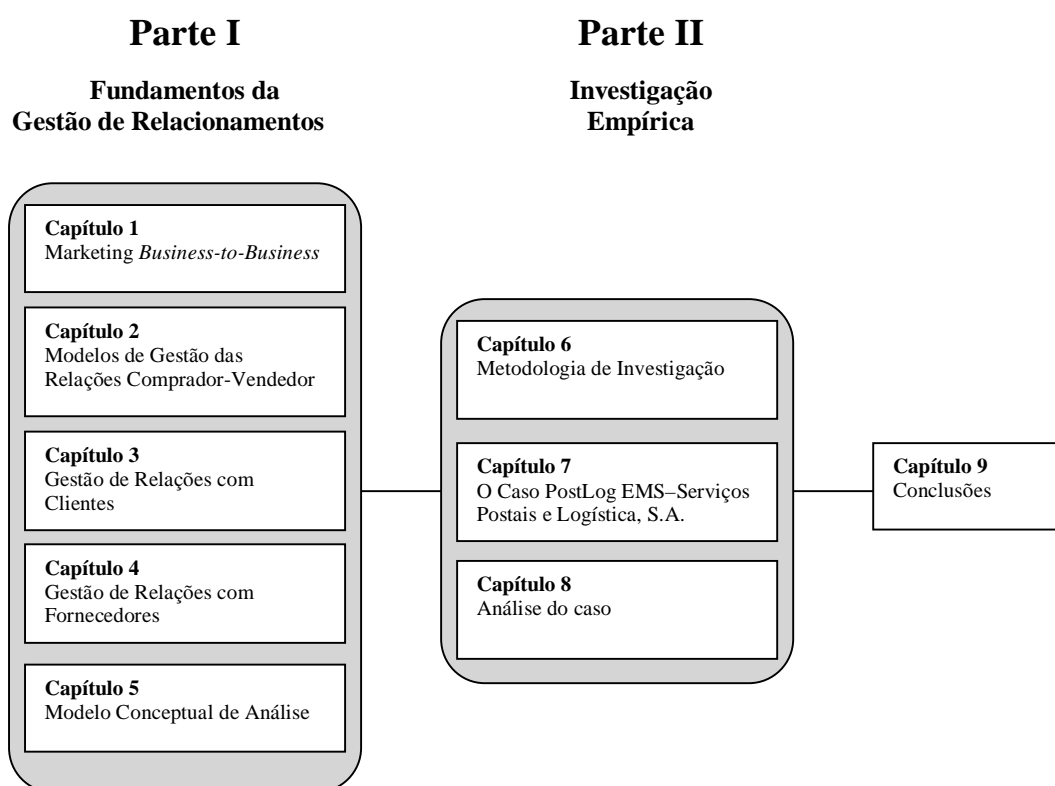
marketing *Business-to-Business*, na qual se inclui a respectiva revisão bibliográfica e a proposta de um modelo conceptual de análise. Na segunda parte procede-se a uma análise empírica do fenómeno em estudo anteriormente referido.

Relativamente à primeira parte, a dissertação estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro debruça-se sobre a natureza e complexidade associada ao marketing organizacional, apresentando uma série de considerações relativas à especificidade associada ao processo de compra e ao comportamento do comprador organizacional. O capítulo termina com a abordagem de marketing relacional que serve de base teórica a toda a dissertação. No segundo capítulo procede-se à apresentação de dois modelos de relacionamento: o da interacção comprador-vendedor e o das redes inter-organizacionais. No terceiro e quarto capítulos aprofunda-se, respectivamente, a problemática da gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores. Para estes dois tipos de interacção, são desenvolvidas questões pertinentes para a compreensão do fenómeno em causa, tais como o valor do cliente ou do fornecedor, as estratégias de gestão de relacionamentos, a gestão de carteira, as incertezas e tácticas associadas e, por último, as novas tecnologias de informação aplicadas nesse domínio. Por fim, no quinto capítulo, apresenta-se o modelo conceptual que servirá de base à análise de um caso no qual as TIC são utilizadas enquanto meio de relacionamento com os clientes.

A segunda parte começa por expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada no estudo empírico. Neste sexto capítulo indicam-se as determinantes das escolhas metodológicas, a estratégia e o *design* de investigação. No capítulo seguinte apresenta-se o caso da empresa PostLog EMS, procedendo-se a uma caracterização do negócio bem como a uma análise das principais forças do mercado no qual a empresa actua. Realiza-se ainda uma exposição da parte técnica da ferramenta de *CRM* que foi implementada nesta empresa. No Capítulo 8 procede-se à análise do caso com a respectiva aplicação do modelo conceptual de análise (desenvolvido no Capítulo 5) aos relacionamentos estabelecidos entre a PostLog EMS e os seus clientes. Com esta aplicação, pretende-se determinar, face à implementação do sistema de TIC na gestão dos relacionamentos, como é que cada uma das variáveis que compõem as dimensões do modelo foram afectadas. No nono capítulo faz-se uma síntese dos resultados do

respectivo estudo empírico ao qual se aplicou o modelo conceptual de análise, abordando as contribuições do estudo para a investigação científica e respectivas implicações práticas. São ainda debatidas algumas das limitações inerentes ao estudo, terminando com um conjunto de propostas para investigações futuras.

Esquemáticamente expõe-se, de forma resumida, a estrutura da dissertação apresentada:



# **Parte I**

## **Fundamentos da Gestão de Relacionamentos**

## **Capítulo 1.**

### **Marketing *Business-to-Business***

Uma vez que o trabalho de investigação se centra no domínio das relações inter-organizacionais, este capítulo tem por objectivo caracterizar o marketing *Business-to-Business* (*B2B*) referindo a sua especificidade relativamente ao marketing *Business-to-Consumer* (*B2C*), assim como salientar o forte carácter relacional que está associado a essa vertente do marketing e que se consubstancia na forma como as organizações interagem.

O capítulo divide-se em quatro secções. A primeira debruça-se sobre a natureza e complexidade associada ao marketing *B2B*, apresentando uma classificação abreviada da natureza dos produtos e serviços, da procura e dos próprios clientes, organizacionais. Esta secção termina com uma distinção genérica entre o marketing *B2B* e o marketing *B2C*. Na segunda secção, tecem-se considerações quanto à especificidade associada ao processo de compra e ao comportamento do comprador organizacional. São analisados os objectivos, o processo, os intervenientes e alguns modelos explicativos associados à decisão de compra organizacional. A secção seguinte destina-se ao tema da segmentação nos mercados organizacionais. Nesta secção, esse conceito estratégico é definido e faz-se referência aos critérios base e à evolução das bases de segmentação ao nível do marketing *B2B*. A quarta secção, expõe a perspectiva de marketing relacional, do *B2B*, que servirá de base teórica a toda a dissertação, abordando ainda o conceito de cadeia de gestão de relacionamentos. O capítulo termina com uma breve conclusão relativa aos seus objectivos e uma explicação da necessidade do segundo capítulo, relativo aos modelos de gestão de relações comprador-vendedor.

## **1.1. Natureza e Complexidade do Marketing *Business-to-Business***

As transacções inter-organizacionais representam, em termos monetários, a grande fatia das operações de qualquer economia. A produção de um bem ou serviço implica uma longa e complexa cadeia de transacções entre organizações, que pode ser considerada como virtualmente infindável, passando fronteiras e integrando elementos das mais diversas naturezas. As entidades que actuam nesta área são pressionadas por forças internas e externas, coexistindo num ambiente em constante mutação, bastante competitivo e de alta complexidade, vendo-se obrigadas a lidar com uma crescente concorrência estrangeira, com fortes incertezas relativas ao mercado e à economia, e com um nível de exigência de sofisticação por parte dos clientes cada vez maior.

Para lidar com toda esta complexidade, académicos e gestores propuseram-se a encontrar formas de aumentar a eficácia competitiva organizacional. O marketing tem por este motivo vindo a assumir um papel cada vez mais importante no âmbito organizacional, desempenhando a função de ferramenta para alcançar eficácia numa área de negócio fortemente negligenciada ao longo dos anos.

### **1.1.1. Conceito de Marketing *Business-to-Business***

O conceito de marketing implica uma selecção de clientes potenciais e a gestão do *marketing-mix*<sup>1</sup>, abarcando três ideias fundamentais: “(1) o principal *focus* do gestor de marketing consiste na criação de satisfação ao cliente; (2) toda a organização deve ser coordenada como um sistema integrado, no qual todos os funcionários e departamentos estão conscientes do seu papel na organização e no relacionamento com os clientes e trabalham em equipa para manter essa relação; e (3) os objectivos de longo prazo da organização entre os quais o lucro, a estabilidade de emprego, o serviço à sociedade, a imagem pública favorável, devem ser satisfeitos” (Gross *et al.*, 1993, p. 6). Integrando todas as funções organizacionais, o marketing visa “conhecer os clientes e as suas

---

<sup>1</sup> Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção (McCarthy, 1975).

necessidades, apresentando soluções inovadoras para esses problemas, comunicando-as a um mercado alvo cuidadosamente definido” (Webster, 1991, p. 1).

O marketing *B2B* traduz “situações em que os indivíduos ou grupos compram produtos ou serviços para revenda, para utilização na produção de outros bens e para operações diárias de uma empresa” (Gross *et al.*, 1993, p. xvii). Este campo de estudo apresenta uma grande riqueza e variedade, o que torna as funções de planeamento da estratégia de marketing e de coordenação do marketing-*mix* em tarefas envolventes e que implicam um forte empenho de recursos materiais e humanos.

Embora o marketing *B2B* seja correntemente denominado de marketing industrial ou marketing organizacional, na realidade existem diferenças conceptuais entre estas três denominações (Henriques, 2000). O marketing organizacional é a mais abrangente, na medida em que abarca as transacções entre todos os tipos de organizações<sup>2</sup>. A nomenclatura de marketing industrial entrou em desuso e dizia respeito às transacções verificadas apenas entre empresas de carácter produtivo. Ao longo desta dissertação, aborda-se o campo de estudo relativo ao marketing *B2B*, ou seja, transacções entre organizações privadas com fins lucrativos (Gross *et al.*, 1993). O próprio estudo empírico proposto, refere-se a transacções entre empresas dessa natureza.

É possível afirmar que o marketing *B2B* possibilita o funcionamento da economia, actuando como uma espécie de “motor económico” e embora seja frequentemente associado ao estabelecimento de contactos esporádicos e impessoais entre as organizações envolvidas, a realidade é bem diferente. De facto, as transacções inter-organizacionais implicam o estabelecimento de relações entre as pessoas que fazem parte das empresas, pessoas essas que têm diferentes motivações e experiências. Esta realidade tem que ser relevada para primeiro plano em qualquer tipo de análise desenvolvida nesta área e é esta vertente que se visa expor ao longo desta dissertação.

---

<sup>2</sup> Veja-se o ponto 1.1.3.



### **1.1.2. Natureza dos Produtos e Serviços Industriais**

O método tradicionalmente utilizado para classificar os bens e serviços industriais tem por base a forma como esses produtos são utilizados, o que origina um sistema de sete categorias de produtos (Gross *et al.*, 1993), nomeadamente: equipamento de capital e investimentos<sup>3</sup>, equipamentos acessórios, peças componentes<sup>4</sup>, materiais processados, fornecimentos de manutenção, reparação e operações (*MRO*<sup>5</sup>), matérias primas e serviços, técnicos e não técnicos.

A aquisição de um produto ou serviço não é percepcionada pelo cliente como um fim em si só, mas antes como um meio para alcançar um fim. O produto ou serviço traduz um conjunto de benefícios e utilidades esperadas que são percepcionadas de diferentes formas por cada cliente e em cada contexto ou situação. O comprador organizacional considera o produto ou serviço como resultado da combinação de três tipos de propriedades, o que traduz uma visão multi-dimensional do produto (Brierty, Eckles e Reeder, 1997) :

- . Propriedades básicas: traduzem o fundamento do produto genérico e tornam o produto naquilo que realmente é. Estabelecem a capacidade de desempenho das várias funções que podem beneficiar os compradores individuais de diferentes formas.
- . Propriedades de realce: diferenciam o produto genérico dos seus concorrentes. Inclui determinadas propriedades como características de performance, tamanho, peso e qualidade.
- . Propriedades acrescidas: conferem ao produto benefícios, por regra intangíveis, que ultrapassam a capacidade de produto físico. Incluem o treino, a assistência técnica, a

---

<sup>3</sup> Inclui dois grupos de bens, que são (1) terra, edifícios e outras empresas e (2) equipamentos com um fim único ou com fins múltiplos.

<sup>4</sup> As peças componentes podem ser standardizadas ou adaptadas a cada situação específica.

<sup>5</sup> *MRO*: Maintenance, Repair and Operating.

disponibilidade de partes sobresselentes, manutenção e serviços de reparação, entregas dentro do prazo, garantias e termos financeiros.

Raramente os compradores organizacionais baseiam as decisões de compra apenas nas propriedades básicas e de realce, baseando-se antes nas propriedades acrescidas. Por sua vez, os fornecedores competem com base nos serviços que oferecem, fornecendo o denominado “produto aumentado” (Levitt, 1969), uma espécie de pacote que integra uma série de serviços como assistência técnica, entrega, sistemas de encomenda tecnologicamente avançados, entre outros.

### **1.1.3. Classificação dos Clientes Organizacionais**

O mercado organizacional “compreende todas as organizações que adquirem bens e serviços para usar na produção de outros produtos ou serviços, ou para serem vendidos, alugados ou fornecidos a outros” (Kotler, 1996, p. 187). As entidades envolvidas nas transacções organizacionais são muito diversificadas, incluindo empresas, parcerias, grossistas e retalhistas, instituições e governos. Estas entidades podem ser agrupadas em três grandes classes (Gross *et al.*, 1993):

- . organizações privadas com fins lucrativos;
- . organizações governamentais, como as organizações federais, locais ou municipais;
- . organizações sem fins lucrativos, como hospitais, escolas, prisões ou igrejas, entre outras instituições.

Os mercados organizacionais caracterizam-se por terem poucos compradores, de grande dimensão, que se encontram fortemente concentrados e que efectuem transacções de elevado valor económico. Os processos de decisão dos compradores organizacionais são muito complexos, estruturados e demorados, sendo desenvolvidos por uma equipa de pessoas. A decisão final é resultado da interacção dos elementos que compõem essa equipa<sup>6</sup> (Webster, 1991; Kotler, 1996).

---

<sup>6</sup> Esta questão será abordada no ponto 1.2.

#### **1.1.4. Natureza da Procura Organizacional**

No âmbito do marketing *B2C* a procura diz-se directa na medida em que é gerada por indivíduos que adquirem bens e serviços por forma a satisfazerem as suas próprias necessidades pessoais. No caso do marketing *B2B* a procura é derivada, constituindo este facto uma das características mais importantes dessa vertente do marketing. A procura organizacional é derivada pela procura que é gerada pelos clientes da organização. Significa isto que a procura de bens industriais deriva da procura dos bens e serviços de consumo (Webster, 1991) e então, se a procura destes bens diminuir, também a dos bens industriais que entram para a sua produção vai sofrer uma diminuição.

As organizações produzem em função das expectativas que têm quanto à procura futura dos produtos e serviços que oferece. Como tal, as suas decisões de compra devem ser tomadas em função dessas expectativas, fundamentando-se para tal em informação válida que lhes permita antecipar essas situações. As organizações devem visar a satisfação das expectativas dos seus clientes imediatos, mas ponderando sempre as condições que afectam os clientes desses seus clientes imediatos. Para compreender a natureza e amplitude dos mercados industriais, torna-se necessário compreender não só a natureza da procura organizacional, como também a procura do cliente do cliente organizacional (Kotler, 1996).

Associado a este fenómeno da procura derivada, verifica-se o denominado princípio de aceleração na medida em que face a uma variação percentual na procura de bens de consumo, a procura de bens de carácter organizacional (que vão ser usados para dar resposta a essa procura) pode variar numa percentagem muito superior à verificada para os bens de consumo. Quanto maior a extensão da cadeia de valor, maior o efeito aceleração.

Por sua vez, o princípio da aceleração torna a procura inelástica e flutuante, sendo por regra mais volátil do que a procura ao nível do marketing *B2C* (Kotler, 1996). A

procura diz-se inelástica pois, uma vez que os produtores não apresentam capacidade de, a curto prazo, introduzir mudanças repentinas nos seus métodos de produção, variações ao nível do preço não afectam a procura dos bens e serviços industriais.

#### **1.1.5. Principais Diferenças entre o Marketing *Business-to-Business* e o Marketing *Business-to-Consumer***

Procedendo a uma revisão bibliográfica nesta área, constata-se a existência de uma série de diferenças substanciais entre o marketing *B2B* e o *B2C* e que se traduzem sobretudo em termos de graus de interdependência e de graus de complexidade. Webster (1991) propõe quatro dimensões para caracterizar o marketing *B2B* e que lhe conferem um carácter único:

1. Interdependência funcional: para que o marketing *B2B* seja eficiente, deve-se verificar uma forte relação de proximidade e de dependência entre a função de marketing e as outras funções da empresa, nomeadamente em relação à produção, investigação e desenvolvimento, controlo de inventário e engenharia.
2. Complexidade de produto: o produto organizacional apresenta uma forte complexidade técnica, o que pode levar a empresa, erroneamente, a dedicar mais atenção às características técnicas e inovadoras do produto do que propriamente às necessidades dos clientes. Por este motivo, o fornecedor organizacional necessita de ser mais flexível do que o fornecedor que actua ao nível marketing *B2C*. O produto traduz um conjunto de relacionamentos económicos, técnicos e pessoais entre a entidade compradora e a entidade vendedora.
3. Interdependência entre vendedor-comprador: por regra, são estabelecidos relacionamentos de médio/longo prazo entre vendedor e comprador e cada transacção, que implica um processo significativo de negociação, constitui um mero episódio da relação global<sup>7</sup>. Verifica-se uma forte interdependência entre o vendedor

---

<sup>7</sup> Este tema será aprofundado no Capítulo 2.

e o comprador, sendo que este depende do fornecedor ao nível do abastecimento de *inputs* para a produção, serviços de manutenção e de reparação dos equipamentos, eficiente gestão de entrega de encomendas, extensão de crédito, entre outras funções, enquanto que o fornecedor depende do cliente para assegurar um negócio de fornecimento sustentado. Essa interdependência comprador-vendedor é muitas vezes assegurada com o estabelecimento de relações de parceria entre as entidades envolvidas, parcerias essas que conduzem por regra a relações de cooperação que permitem diminuir custos, aumentar a qualidade e aceder a um maior número de mercados, mas que implicam um elevado empenhamento de recursos pelas partes envolvidas, investimento esse cujo retorno se espera a médio/longo prazo.

4. Complexidade do processo de compra: os factores que conferem ao processo de compra organizacional uma elevada complexidade consistem na própria formalidade associada à organização, no facto de estar envolvido um elevado número de pessoas e de ser necessário considerar factores de ordem económica e técnica. A complexidade do ambiente em que a empresa opera e o elevado montante de valor monetário envolvido em cada transacção são também factores que conferem complexidade ao processo de compra.

Webster (1991) argumenta que, de uma forma genérica, o marketing *B2B* implica uma aplicação mais ampla e completa da noção de marketing e um mais profundo grau de proximidade do cliente, caracterizando-se por um elevado grau de complexidade.

## **1.2. O Processo de Compra e o Comportamento do Comprador Organizacional**

Inerente ao conceito de marketing *B2B* surge o conceito de compra organizacional que Webster e Wind (1972, p. 2) definiram como “o processo de tomada de decisão, pelo qual organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”. A função de compra “é uma das ligações críticas entre uma organização económica e o seu

ambiente” (Webster, 1991, p. 23), sendo certo que não é possível “produzir bem” caso não se “compre bem”. O sucesso das operações e a rentabilidade da empresa estão fortemente dependentes dos itens que são comprados, da forma e ocasião em que o são e da consistência e garantia de fornecimento desses bens.

Kotler (1996) caracterizou a compra organizacional como profissional pelo facto de ser levada a cabo por compradores treinados, que assumem a função da compra ao nível da empresa e que procedem a análises do tipo custo-benefício para tomar as decisões finais; directa, na medida em que por regra os compradores organizacionais compram directamente aos produtores, não recorrendo a intermediários; e recíproca, uma vez que é prática comum dos compradores recorrer a fornecedores que são também seus clientes.

### **1.2.1. Objectivos associados à Compra Organizacional**

O comprador organizacional procede à compra como meio de alcançar objectivos organizacionais e não para obter qualquer tipo de auto-gratificação. Os bens e serviços industriais são adquiridos com o fim de serem incorporados nos produtos ou serviços que a empresa produz, como meio de possibilitar e facilitar as operações da empresa ou para serem revendidos (Kotler, 1996). Como tal, por regra, as exigências do comprador profissional são tecnicamente mais complexas e mais específicas do que as do comprador individual.

Os objectivos da compra organizacional resumem-se, de acordo com Webster (1991, p. 23) e focando apenas o essencial da função compras, a “comprar os itens correctos na quantidade correcta e pelo preço correcto, no momento e local correctos”. Isto é, pretende-se obter a disponibilidade do produto no momento e local necessário, uma qualidade consistente com as especificações, um preço mais baixo e consistente com a disponibilidade e qualidade do produto, um serviço que maximize o valor do produto em utilização e ainda boas relações de venda de longo prazo e o desenvolvimento de fontes de fornecimento (Webster, 1991).

De uma forma mais abrangente, a função compras compreende os seguintes objectivos:

- . Suportar as operações da organização com um fluxo ininterrupto adequado de materiais e serviços;
- . Comprar de forma competitiva e criteriosa, tendo presente as forças da procura e da oferta reguladoras dos preços e disponibilidades;
- . Manter o mínimo de investimento e as perdas de *stocks* derivadas da deterioração, obsolescência e outras razões;
- . Desenvolver fontes alternativas de fornecimento seguras e fiáveis;
- . Desenvolver boas e continuadas relações com os fornecedores;
- . Alcançar a máxima integração com os outros departamentos da organização.

A função compras desempenha desta forma um papel crucial para garantir o crescimento sustentado da organização.

### **1.2.2. Processo de Decisão de Compra Organizacional**

O processo de decisão de compra organizacional é muito complexo, sendo composto por uma série de oito estágios que se denominam por fases de compra (Robinson, Faris e Wind, 1967) e que se traduzem no reconhecimento de necessidade (ou identificação do problema), definição das características e da quantidade de item necessário, desenvolvimento de especificações para guiar a procura, procura e qualificação de fontes de fornecimento potenciais, solicitação e análise de propostas, avaliação de propostas e selecção de fornecedores, especificação de rotina de pedido, e por último, revisão de performance e desempenho. Estes oito estágios verificam-se em situações de nova compra, caso contrário o número de fases será inferior, procedendo-se nesses casos a uma repetição de processos relativos a compras anteriores.

Os autores referidos chegaram a estas oito fases após um trabalho de campo no qual todas as actividades associadas à compra foram devidamente observadas e analisadas. Como tal, estas fases apresentam uma forte aderência à realidade empresarial, podendo

ser bastante úteis ao fornecedor no planeamento de uma estratégia de vendas, na medida em que “define o alvo para os seus esforços, os passos através dos quais deve dar solução às necessidades de informação do cliente” (Webster, 1991, p. 29). Uma vez terminadas as fases do processo de compra, verifica-se um compromisso de compra que pode ou não ser repetido no futuro.

Robinson, Faris e Wind (1967) argumentam que o processo de decisão de compra será mais ou menos complexo consoante a situação de compra<sup>8</sup> (Tabela 1.1.). Esta teoria foi reforçada com o estudo empírico levado a cabo por Anderson, Chu e Weitz (1987) em que se verificou ser a situação de compra e não as características do produto, o factor que mais influencia o comportamento de compra organizacional.

São três as situações possíveis de compra, nomeadamente (Robinson, Faris e Wind, 1967):

- . Recompra directa ou compra de rotina (comportamento de compra rotineiro) – situação de compra de um produto ou serviço que já foi adquirido no passado e ao mesmo vendedor, procedendo-se a uma variação mínima dos termos de compra. O departamento de compras efectua a compra de uma forma rotineira, recorrendo a sistemas de compras automáticos e computadorizados, por forma a economizar recursos.
  
- . Recompra modificada (resolução limitada de problemas) – situação de compra de um bem ou serviço que já foi comprado no passado, mas que implica agora a procura de fontes de fornecimento e de termos de compra alternativos. O departamento de compras modifica as especificações do produto, preços, condições de entrega ou outros termos de compra. Implica um maior número de participantes no processo relativamente à compra de rotina.

---

<sup>8</sup> Em 1985, Campbell sugere um modelo em que propõe uma classificação das situações de compra distinta daquela que foi proposta por Robinson, Faris e Wind (1967), e que permite classificar os relacionamentos que se estabelecem entre os compradores e os vendedores. Propõe nove tipos distintos de situações. Este modelo será apresentado e discutido no Capítulo 2.



- . Nova compra (resolução extensiva de problemas) – situação em que um comprador adquire um produto ou serviço pela primeira vez, o que implica que se verifiquem todas as fases do processo de decisão de compra (Kotler, 1996, p. 189). De acordo com Ozanne e Churchill Jr. (1971), a nova compra implica cinco estágios, nomeadamente, os estágios de consciência, interesse, avaliação, uso e adopção.

Fase	Nova Compra	Recompra Modificada	Recompra Directa
<b>1. Reconhecimento do Problema</b>	- Antecipar problema: uso de publicidade e força de vendas criativa para convencer os compradores das capacidades de resolução de problemas;	- No fornecedor: manter standards de qualidade/serviço; <i>Out supplier</i> : estar atento a tendências de desenvolvimento;	- No fornecedor: manter relacionamentos próximos com utilizadores e compradores; <i>Out supplier</i> : convencer a empresa a reexaminar as alternativas;
<b>2. Determinação de Solução</b>	- Fornecer assistência técnica e informação;	- No fornecedor e <i>out supplier</i> : reforçar a capacidade, confiança e capacidades de resolução de problemas;	- Como na Fase 1;
<b>3. Determinar itens necessários</b>	- Providenciar informação detalhada sobre o produto/serviço aos decisores;	- Como na Fase 2;	- Como na Fase 1;
<b>4. Procurar e qualificar fornecedores</b>	- No fornecedor: manter dependência; <i>Out supplier</i> : demonstrar capacidade de desempenhar a tarefa;	- No fornecedor: estar atento a problemas; <i>Out supplier</i> : demonstrar capacidade de desempenhar tarefa;	- Como na Fase 1;
<b>5. Analisar propostas</b>	- Compreender os detalhes dos problemas/necessidades dos clientes; fazer propostas oportunas.	- Compreender os pormenores dos problemas/necessidades dos clientes; fazer propostas oportunas.	- Fazer proposta oportuna.

Tabela 1.1. Estratégias de marketing apropriadas nas várias situações de compra e fases do processo de decisão

Fonte: Robinson, Faris e Wind, 1967, in Brierty, Eckles e Reeder, 1997, p. 79.

Consoante o risco envolvido e a necessidade de informação implícita, varia o número de intervenientes envolvidos no processo de decisão de compra, o tempo despendido com essa função e os critérios adoptados nessa decisão (Webster, 1991).

### **1.2.3. Composição do Comprador Organizacional – Centro de Compras**

No processo de decisão de compra organizacional, verifica-se o envolvimento de uma série de elementos da empresa que representam diferentes secções e funções no seio da mesma. Webster e Wind (1972, p. 6) denominam a unidade de tomada de decisão da organização compradora como centro de compras, que definem como o conjunto de “todos aqueles indivíduos e grupos que participam no processo de tomada de decisão de compra, que compartilham algumas metas comuns e os riscos decorrentes das decisões”.

São seis os papéis que os elementos do centro de compras podem desempenhar (Webster e Wind, 1972; Bonoma, 1982), nomeadamente de iniciadores, utilizadores, decisores, influenciadores, compradores e de filtros. De uma forma resumida e de acordo com a definição dada pelos autores citados:

- . os iniciadores procedem ao reconhecimento de uma necessidade no seio da organização, desencadeando o processo de compra organizacional. Podem ser internos ou externos à empresa (caso dos clientes ou dos fornecedores, respectivamente).
- . os utilizadores são os elementos mais habilitados para especificar as características base da prospecção a realizar, na medida em que vão utilizar o bem ou o serviço a adquirir. Podem iniciar a proposta de compra, definir especificações e com base nas experiências de utilização anteriores, podem mesmo assumir o papel de decisores.
- . os decisores tomam a decisão final relativa às especificações e à escolha da fonte de fornecimento.
- . os influenciadores podem ser internos (caso do responsável pelo controle da qualidade) ou externos (exemplo das empresas de referência) à organização e desempenham um papel que pode ser crítico para a decisão final. Influenciam a decisão de compra, podendo definir especificações e fornecer informações para soluções alternativas.

- . os compradores vêem a importância das suas tarefas oscilar consoante a importância e a rotina associada à compra em causa. Assim, caso se trate de uma compra rotineira e sem grandes especificações, pode-lhes caber a tarefa de escolher um fornecedor e de estabelecer os termos do contrato. Caso se trate de uma compra importante para a organização, cabe-lhes apresentar aos restantes elementos do centro de compras e, após avaliação das hipóteses disponíveis, as diferentes opções de fornecimento. Têm poder para seleccionar fornecedores.
- . os filtros são os elementos que regulam o fluir de informação para os diferentes elementos do centro de compras. O seu papel é pois muito importante, uma vez que sem informação, não é possível tomar decisões.

De acordo com Webster e Wind (1972), “a natureza do funcionamento do grupo é influenciada pelos objectivos e características pessoais dos membros individuais, pela natureza da liderança no seio do grupo, pela estrutura e tarefas, e por influências externas, incluindo variáveis organizacionais e ambientais”. A estrutura dos centros de compras torna-se mais complexa e envolve um maior número de funções, à medida que, associado à situação de compra, se verifique um maior nível de incerteza, novidade, complexidade e grau de investimento (Webster, 1991).

Johnston e Bonoma (1981) determinaram cinco dimensões que permitem caracterizar o centro de compras no que diz respeito à sua estrutura e interacção:

- . Envolvimento vertical, que traduz o número de organizações que exerce influência sobre o centro de compras;
- . Envolvimento lateral, relativo ao número de funções distintas e de departamentos envolvidos no processo de compra;
- . Grau de extensão, que diz respeito ao número de indivíduos envolvidos na rede de comunicações;
- . Grau de conexão, relativo ao número de interacções entre duas entidades (díade) participantes do centro de compras, como percentagem do total possível de conexões;

. Grau de centralização, relativo à centralização do gestor de compra na rede de comunicações de compra, e que é definida como o total de comunicações de compra enviadas e recebidas devidamente ponderado face ao número total de participantes do centro de compras.

Factores como o grau de formalidade, complexidade e importância da compra ou ainda as características da organização compradora, exercem efeitos directos sobre as dimensões acima apresentadas (Johnston e Bonoma, 1981).

#### **1.2.4. Modelos de Comportamento do Comprador Organizacional**

Os compradores industriais são influenciados por uma série de factores internos ou externos à empresa e que vão afectar o seu processo de decisão de compra. Com o intuito de compreender a dinâmica associada a este fenómeno, vários autores dedicaram-se à criação de modelos de comportamento de compra organizacional. Os primeiros modelos surgiram com Webster e Wind (1972) e com Sheth (1973). Os dois modelos compreensivos apresentados por estes autores distinguem-se, fundamentalmente, por focarem aspectos distintos:

. o modelo de Webster e Wind foca a organização e os seu ambiente, utilizando quatro grupos de variáveis: ambientais, organizacionais, interpessoais (relativos ao centro de compras) e individuais (Tabela 1.2). De acordo com estes autores, face à necessidade de se gerar uma situação de compra, a organização procede à criação de um centro de compras. Este modelo constitui a base de inúmeras tentativas posteriores de outros autores com o objectivo de compreender a compra organizacional.

---

.Factores ambientais .....	Factores físicos, económicos, tecnológicos, legais, políticos e culturais
.Factores organizacionais .....	Tecnologia, objectivos e tarefas, actores e estrutura
.Factores interpessoais .....	Papéis e recursos
.Factores individuais .....	Status, política e ética

---

Tabela 1.2. Níveis de influência da compra organizacional  
Fonte: Gross *et al.*, 1993, p. 76.

. o modelo de Sheth foca o indivíduo e a sua influência sobre o centro de compras, podendo ser classificado como um modelo de comportamento individual. Tem um forte ênfase psicológico e dá grande importância aos processos de decisão dos indivíduos que compõem o centro de compras<sup>9</sup>, salientando os motivos que levam os indivíduos que compõem o centro de compras a ter diferentes comportamentos<sup>10</sup>.

Mas a realidade da época em que estes modelos foram desenvolvidos é muito distinta da realidade actual, o que leva muitos autores a argumentar que grande parte dos estudos relativos ao comportamento de compra organizacional, realizados no passado, não têm aplicabilidade no presente ou futuro, tornando-se obsoletos (Sheth e Sharma, 1997).

De facto, para além de se terem verificado nos últimos 25 anos fortes mudanças ao nível do comportamento de compra organizacional, constatou-se uma alteração do paradigma em causa que se manifesta na intensificação do papel dos fornecedores no processo da compra, relevando para segundo nível o papel e importância do centro de compras. Acontecimentos recentes como a competitividade global, a implementação de filosofias de *Total Quality Management (TQM)*, a reestruturação da indústria e a introdução de inovações tecnológicas, levaram a que os compradores se apercebam da importância que os fornecedores desempenham em todo o processo de compra (Sheth e Sharma, 1997), sendo agora encarados como elementos que têm capacidade de criação de valor (perspectiva que se irá desenvolver posteriormente).

Foi nesta linha de pensamento que Campbell (1985) sugeriu um modelo que, ao contrário do que sucedia nos dois modelos acima descritos, atribui igual importância ou peso ao lado do comprador e ao lado do vendedor. O seu trabalho tem por base o modelo de interacção inter-organizacional que foi desenvolvido pelo Grupo *IMP* (*Industrial Marketing and Purchasing* - identificado por muitos como a Escola de Rede

---

<sup>9</sup> Análise das expectativas, percepções, orientações quanto ao papel, estilos de vida e risco percebido pelos indivíduos.

<sup>10</sup> Análise do *background*, fontes de informação, distorção perceptual, grau de satisfação com compras passadas, entre outras variáveis.

Sueca<sup>11</sup>) e que vai ser aprofundado no Capítulo 2. O modelo sugerido por Campbell vai um pouco mais longe do que o modelo de interação na medida em que introduz o conceito de estratégias de interação do comprador e do vendedor<sup>12</sup>. O modelo proposto assenta sobre três grupos de variáveis, nomeadamente as características do comprador, do fornecedor e do produto (Figura 1.1.), sendo que os dois primeiros grupos são divididos em três conjuntos que representam a indústria, a empresa e os indivíduos ou membros do centro de compras.

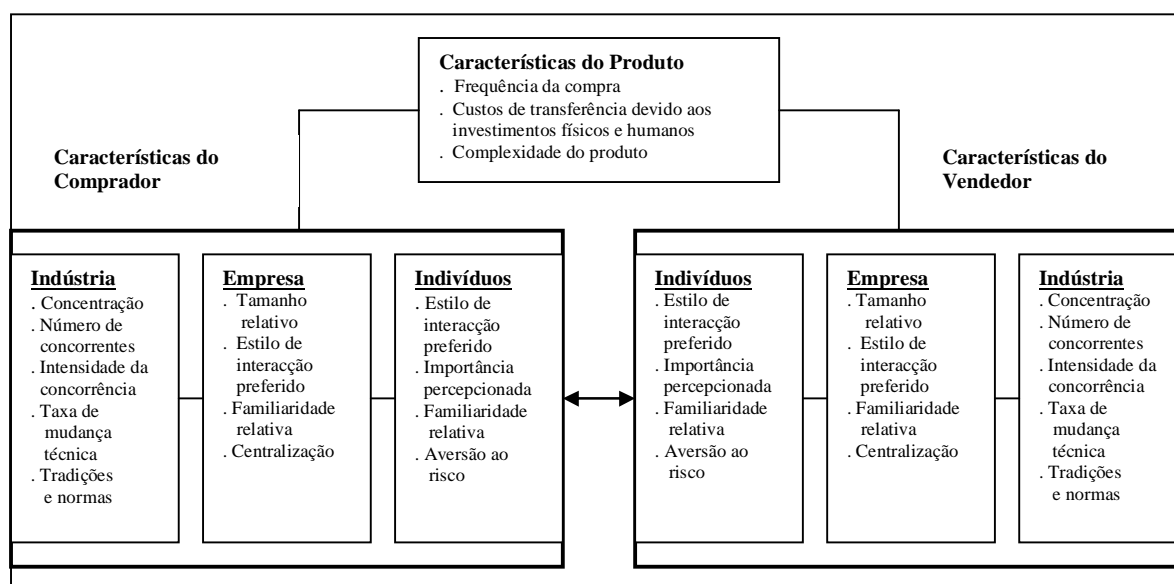


Figura 1.1. Variáveis do modelo de interação comprador-vendedor de Campbell

Fonte: Campbell, 1985, in Ford, 1990, p. 268 (adaptado).

A forte conexão existente entre a estratégia da empresa e a estrutura da indústria levaram o autor a manter esses conjuntos de variáveis no mesmo campo de análise. As variáveis incluídas não são definidas como compreensivas do modelo, tendo sido incluídas meramente por provocarem decisões quanto a estratégias de interação, tanto pelo comprador como pelo vendedor.

<sup>11</sup>Este Grupo foi constituído no final do século passado, época em que a pesquisa na área do marketing *B2B* começou a ser significativa e ainda hoje contribui fortemente para a pesquisa neste domínio, (essencialmente através dos seminários que são anualmente realizados). O Grupo *IMP* é maioritariamente constituído por académicos do Reino Unido e da Suécia e o seu trabalho assenta sobre uma visão relacional do mercado organizacional.

<sup>12</sup>As estratégias de interação, quer do vendedor quer do comprador, podem ser do tipo competitivo, cooperativo ou de comando. Este tema será desenvolvido no Capítulo 2.

### **1.3. Segmentação de Mercados Organizacionais**

A segmentação traduz um dos processos mais relevantes ao nível de qualquer estratégia de marketing. Nenhuma empresa tem capacidade de produzir para todo o mercado, necessitando de direccionar os seus recursos para partes específicas do mercado total. A partir do momento em que as empresas se aperceberam deste facto, verificou-se uma evolução do denominado marketing de massas para o marketing segmentado (Smith, 1956). Já em 1934, J. Frederick referia que o primeiro passo ao analisar um mercado industrial consiste na sua divisão em grupos particulares de utilizadores, actuais ou potenciais.

#### **1.3.1. Conceito Estratégico**

Webster (1991, p. 98) definiu marketing segmentado como “uma estratégia para seleccionar clientes, para diferenciar clientes de acordo com as diferenças na forma como estes respondem a esforços de marketing, para escolher oportunidades alternativas de mercado e para ajustar as estratégias de marketing a essas oportunidades distintivas”. Em termos práticos, a segmentação consiste em dividir o mercado em categorias, sub-mercados mais pequenos e com uma maior homogeneidade para mais tarde, e após selecção apropriada, o(s) abordar com a oferta de um *mix* produto ou serviço apropriado. Este conceito é fulcral para qualquer estratégia de marketing na medida em que, ao permitir seleccionar clientes a atingir, conduz a ajustamentos das capacidades e dos recursos da empresa bem como da sua estratégia e da sua estrutura organizacional em função desses mesmos clientes.

A todo este processo está associado uma forte dinâmica uma vez que, mesmo após a selecção dos segmentos a atingir, é necessário que se verifique um aperfeiçoamento constante da relação estabelecida, desenvolvendo-se laços de lealdade e de empenhamento entre as partes (Gross *et al.*, 1993).

Os segmentos podem ser definidos como sub-grupos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas, homogêneos entre si e heterogêneos em relação aos outros grupos, o que em terminologia estatística se traduz como a maximização da variância entre os grupos e a minimização da mesma entre os elementos de um grupo (Webster, 1991). Gross *et al.* (1993) argumentam que os segmentos devem possuir determinados atributos, devendo ser:

- . mensuráveis - a informação sobre a localização e outras características dos compradores estão disponíveis;
- . substanciais - um mercado/segmento é substancial quando é suficientemente grande em tamanho e/ou provavelmente terá potencial futuro;
- . acessíveis - o fornecedor pode reter os velhos clientes e apontar novos;
- . estáveis - os clientes têm poder de permanência e é possível estabelecer uma relação clientes/fornecedores;
- . compatíveis - verifica-se um grau de similitude entre comprador/vendedor quanto à tomada de risco, standards de serviços e estilo corporativo.

Em termos estratégicos o processo de segmentação não termina, como já foi referido, com a formação de *clusters* de clientes, procedendo-se, após a conclusão desta fase, à escolha do(s) segmento(s) alvo que pretende alcançar e que será(ão) denominado(s) de mercado(s)-alvo ou de “nicho(s)”. Para tal, deverá ponderar os recursos que detém e as oportunidades que possam advir da exploração desse(s) segmento(s). Posteriormente, a organização desenha uma estratégia de posicionamento relativamente a cada segmento que pretende alcançar, estratégia esta que Kotler (1996) define como uma acção que a empresa leva a cabo para delinear a sua imagem e valor. Esta acção visa que os clientes do segmento compreendam e apreciem a diferença que a empresa representa relativamente à concorrência. O posicionamento faculta à empresa a possibilidade de demonstrar empenhamento na relação e constitui uma peça importante na cultura da empresa.



Por fim, a organização procede ao estabelecimento de um *marketing-mix* apropriado para cada um dos segmentos alvo, ou seja, faz uso das ferramentas que detém para alcançar os objectivos a que se propõe (4 P's – McCarthy, 1975). Este processo é denominado de *targeting*. Em termos esquemáticos, temos (Figura 1.2.):

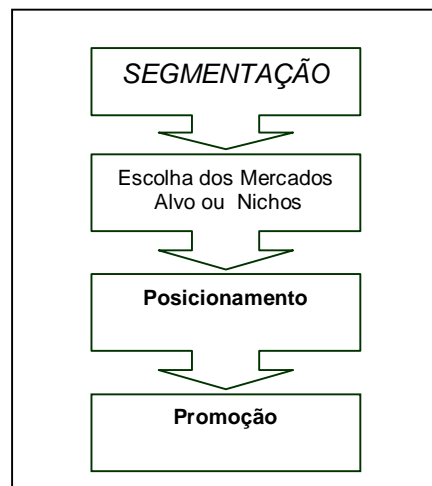


Figura 1.2. Processo de *targeting*  
Fonte: Elaboração própria.

O sucesso da segmentação depende do acesso e da credibilidade da informação que lhe serve de base, tornando-se então fundamental o desenvolvimento de bases de dados funcionais. Em Portugal, os estudos de segmentação, embora indispensáveis, ainda são pouco usados, até mesmo ao nível marketing *B2B*. Imitar o que se faz no exterior ou o que os seus concorrentes fazem são práticas muito vulgares para as organizações nacionais, havendo, no entanto, algumas que são bem sucedidas nestes procedimentos.

### **1.3.2. Variáveis Base da Segmentação Organizacional**

Neste ponto, tecem-se considerações quanto às características das variáveis base passíveis de utilização na segmentação de mercados organizacionais, expondo-se resumidamente, a sua evolução ao longo dos tempos.

### **1.3.2.1. Critérios Base**

A categorização dos clientes traduz a essência da segmentação e é realizada de acordo com determinados critérios. As variáveis que exprimem esses critérios devem ser, na óptica de Webster (1991):

- . mensuráveis;
- . relevantes - a característica escolhida deve ser relativa a vários clientes e deve estar relacionada, em termos de resposta face às estratégias de marketing, com diferenças consideráveis entre clientes;
- . possuir relevância operacional- as diferenças identificadas entre clientes devem dizer respeito a diferenças das suas preferências e do seu comportamento de compra (diferenças essas que exigem uma abordagem de marketing diferenciada).

Embora já em 1934 J. Frederick faça referência à necessidade de dividir o mercado, só mais tarde é que alguns autores se começaram a debruçar sobre as bases que deveriam ser utilizadas para proceder a essa divisão. Foram inúmeras as sugestões propostas ao longo dos anos neste âmbito de actuação, abarcando bases consideradas como bastante objectivas, como também bases às quais se associa um elevado nível de subjectividade.

Uma vez que o comportamento de compra organizacional é, como já se referiu, fundamentalmente diferente do comportamento de compra do consumidor individual, tanto a metodologia, como as variáveis utilizadas são substancialmente diferentes (Webster, 1991). Nos mercados de consumidores finais, a segmentação é normalmente feita tendo por base variáveis demográficas (idade, sexo, ocupação, rendimento, entre outras) ou psicográficas (atitudes, características da personalidade, preferências, valores, entre outras). Pela especificidade do comprador e do processo de decisão associado à compra organizacional (que já foram abordados em pontos anteriores), estas não são as bases utilizadas ao nível do marketing *B2B*.

### **1.3.2.2. Evolução das Bases de Segmentação**

As primeiras publicações relativas ao método a utilizar para proceder à segmentação eram bastante confusas e sugeriam a utilização de variáveis comportamentais respeitantes a diferentes aspectos do processo de decisão de compra organizacional (Yankelovich, 1964; Feldman e Cardozo, 1967; Robinson, Faris e Wind, 1967). Tinham por base as características da organização e o fim a que se destinava o bem comprado. Só mais tarde, e com base nas propostas destes autores, é que se verificou uma evolução para formas mais avançadas, com foco comportamental no processo de tomada de decisão e nos seus participantes. Na realidade, qualquer variável que descreva esse processo de tomada de decisão e que cumpra os critérios impostos às variáveis para a segmentação, é válida para utilização.

Webster (1991) sugeriu três *clusters* de variáveis que podem ser utilizadas como base para a segmentação e que traduzem as características da organização compradora, do centro de compras e dos participantes individuais na decisão de compra. Existem no entanto dois modelos que, embora sejam anteriores a este proposto por Webster, são bastante elaborados e ainda hoje estão em voga: processo de abordagem de duas fases e processo de abordagem multi-fases.

#### **a) Processo de Abordagem de Duas Fases à Segmentação Organizacional**

Wind e Cardozo (1974) propõem como base para o método da segmentação, a distinção entre macro-segmentação e micro-segmentação, sendo o processo inerente a esta abordagem apresentado na Figura 1.3. Tal como é visível na figura apresentada, os macro-segmentos traduzem os segmentos de mercado tradicionais, aos quais não estão associadas variáveis comportamentais, ao contrário dos micro-segmentos que têm por base exactamente esse tipo de variáveis comportamentais que caracterizam o centro de compras e os seus membros.

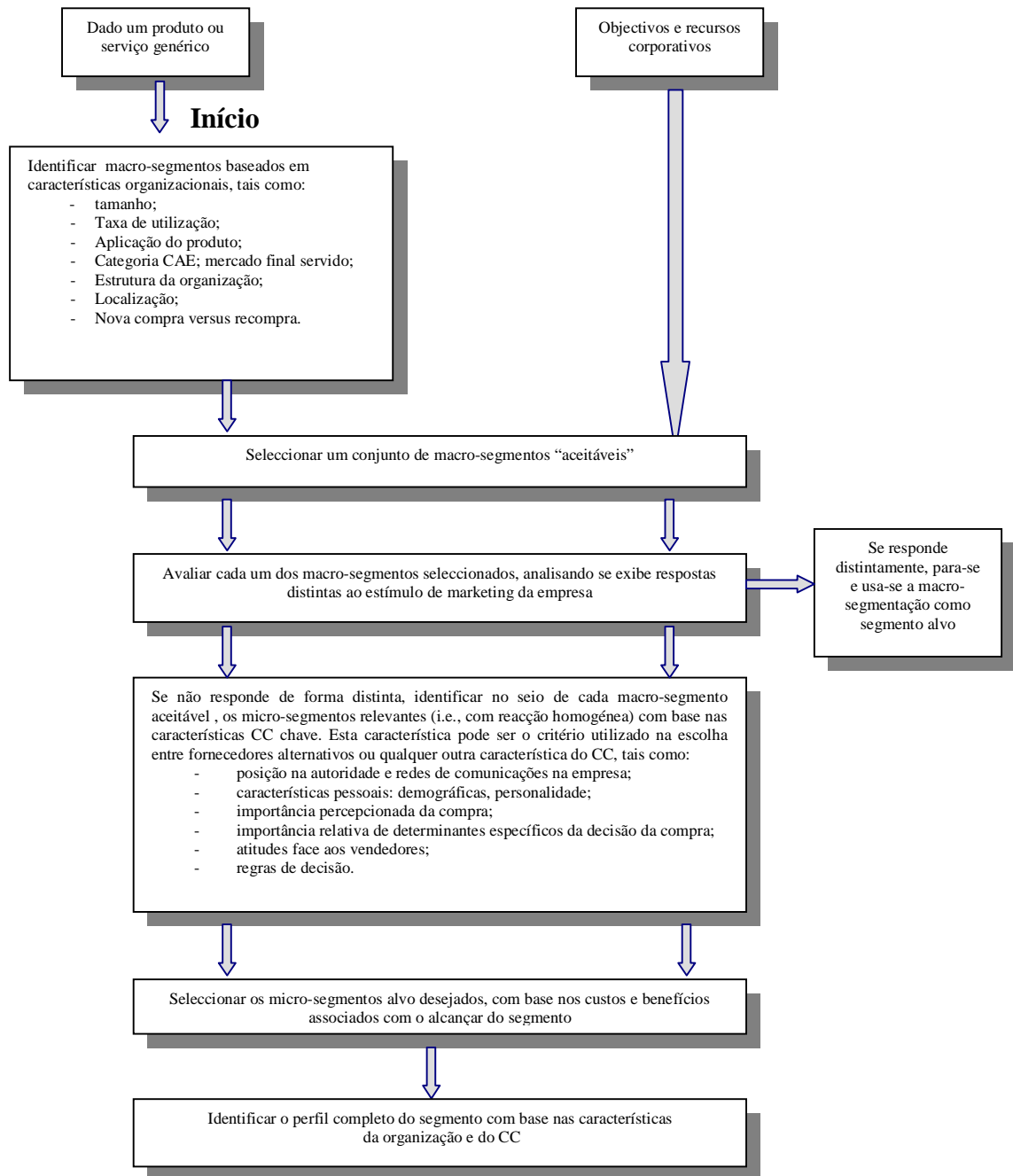


Figura 1.3. Abordagem de duas fases à segmentação organizacional  
Fonte: Wind e Cardozo, 1974, p. 156.

Vários estudos demonstraram já a viabilidade deste método (Webster, 1965). No entanto, ao longo dos anos alguns dos seus pressupostos foram postos em causa por vários autores, nomeadamente ao nível da micro-segmentação. Esses pressupostos foram postos em causa com a descoberta, já anterior à sugestão do modelo, da existência de diferentes estratégias de compra (Cardozo, 1968) que por vezes se devem a

diferentes percepções de risco (Hakansson, Johanson e Wootz, 1976). Outros autores como Choffray e Lilien (1978) desenvolveram estudos no âmbito das variáveis ao nível da micro-segmentação e concluíram que, a este nível, a abordagem proposta por Wind e Cardozo poderia ser mais elaborada, tendo em conta as relações subjectivas que se verificam a esse nível e que se revelavam fundamentais.

#### **b) Processo de Abordagem Multi-passos ou “Nested” à Segmentação Organizacional**

Bonoma e Saphiro (1983), argumentando que o modelo proposto por Wind e Cardozo (1974) não tomava em consideração uma série de variáveis com forte potencial para a segmentação, desenvolveram um novo modelo mais complexo que agrupa cinco grupos de variáveis e a três níveis (Figura 1.4.).

Em termos de procedimento, e tal como sucedia com a abordagem de dois passos, parte-se das bases mais gerais e objectivas (nível macro) para as mais específicas (nível intermédio e depois nível micro), até ao ponto em que já existem dados que permitam agrupar os clientes em grupos suficientemente homogéneos. Embora também tenha sido alvo de críticas, o modelo em causa revela inúmeras vantagens, permitindo um aumento da eficiência dos gastos, uma vez que é possível concentrar esforços apenas em macro-segmentos, caso estes não justifiquem a segmentação intermédia ou a micro-segmentação.

Quanto mais específicas e subjectivas são as bases utilizadas, mais difícil se torna a recolha de informação. No entanto os resultados obtidos são bem mais aliciantes (Choffray e Lilien, 1980).

O mais importante é, sem dúvida, identificar as características individuais, quer das equipas de compras como um todo (o seu estilo de tomada de decisão, a sua sofisticação técnica e a sua atitude face ao risco), quer dos indivíduos que as compõem (funções, nível de responsabilidade, motivação, sofisticação e preferências).

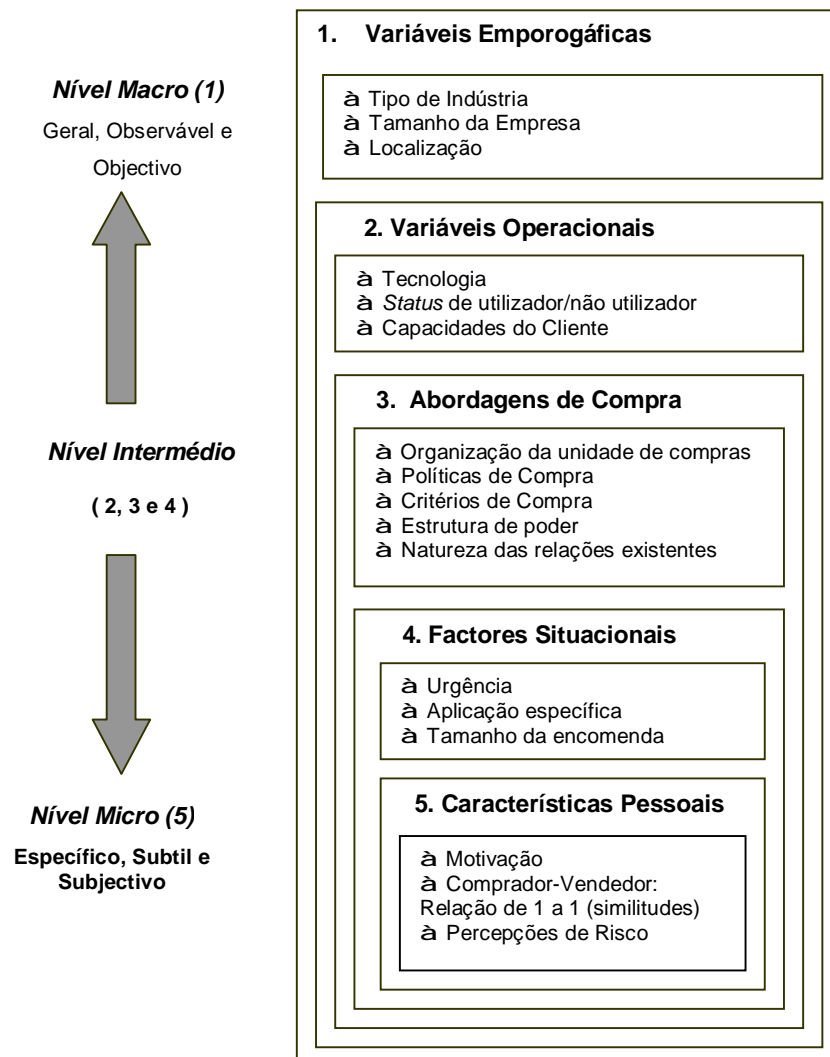


Figura 1.4. Abordagem multi-passos da segmentação: base macro, intermédia e micro  
Fonte: Bonoma e Shapiro, 1983, p. 10 (adaptado).

De acordo com Webster (1991), este modelo é muito consistente com a visão de compra e venda organizacional como processo integrado, com ênfase na relação comprador-vendedor como unidade de análise básica no estudo do marketing *B2B*. Aponta no entanto uma forte crítica ao modelo, salientando que este não procede a “qualquer consideração cuidadosa da natureza do processo de decisão de compra que ocorre no centro de compras, especialmente a natureza da interacção interpessoal entre os membros do centro de compras” (Webster, 1991, p. 118). O autor considera que as

variáveis relacionadas com a interacção entre os membros das duas organizações e entre os membros do centro de compras deveriam ser objecto fundamental de análise, constituindo um sexto grupo de variáveis a analisar.

Independentemente do número de critérios disponíveis, cada empresa deve proceder à segmentação do seu mercado de forma a conseguir diferenciar a sua oferta, escolhendo para tal as variáveis mais relevantes (Brito, 1998).

### **c) Segmentação dos Mercados Organizacionais por Lealdade e Valor**

Em 1992, Haas argumenta que a segmentação não é posta em prática pelas empresas, uma vez que “não existe uma metodologia que reconheça a complexidade da decisão de compra organizacional, que a incorpore nos seus procedimentos de medida e que forneça critérios para a classificação das organizações compradoras” (p. 299). Na realidade, os modelos de segmentação apresentados, não são suficientemente claros quanto à combinação ou sequência de variáveis que devem ser utilizadas.

Para tentar preencher esta lacuna, Elliot e Glynn (2000) apresentam uma proposta de metodologia para segmentação dos mercados organizacionais, que tem por base a consideração conjunta e o cálculo explícito de duas componentes de valor, que implicam o conceito de relacionamento entre cliente e fornecedor e de lealdade do cliente:

- 1) Valor que o cliente representa para o vendedor, que se reflecte no valor financeiro de “tempo de vida do cliente” e noutros benefícios da relação;
- 2) Valor que o vendedor representa para o comprador, que se reflecte ao nível da lealdade que o cliente tem para com o vendedor.

A metodologia assenta então na avaliação dos clientes e das suas relações com a entidade vendedora (e vice-versa) e no pressuposto de que os clientes devem ser tratados numa perspectiva de carteira ou de *portfolio*<sup>13</sup> (Shapiro e Bonoma, 1984; Krapfel, Salmond e Spekman, 1991). Trata-se de um modelo bi-dimensional (lealdade do cliente e valor para o vendedor) que permite avaliar o valor da relação para ambas as partes, traduzindo desta forma os interesses e as práticas genuínas das partes envolvidas, ópticas não consideradas pelos outros modelos. Os autores propõem assim uma abordagem de matriz com base-*portfolio* e escolha dos segmentos de mercado alvo (Figura 1.5.).

Embora se revele mais complexa do que as outras metodologias de segmentação apresentadas, é a que capta melhor a essência da natureza das trocas inter-organizacionais. De referir que este modelo ainda não está institucionalizado, na medida em que se encontra em fase de investigação.

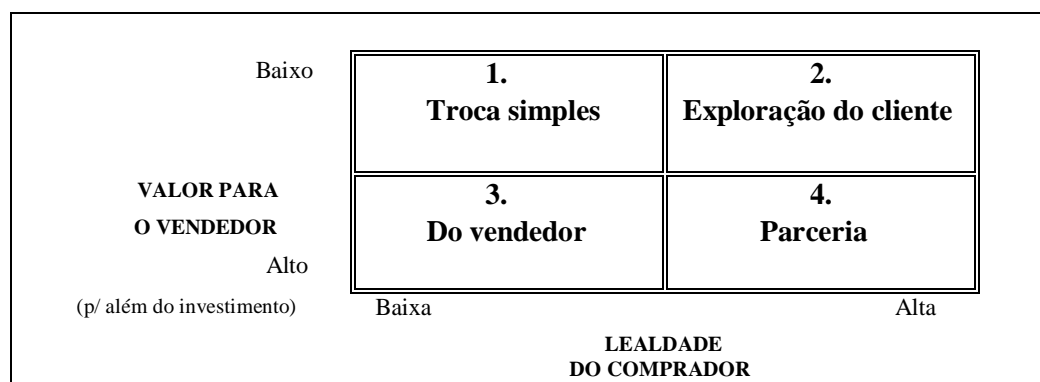


Figura 1.5. Matriz de segmentação com base na lealdade e valor  
Fonte: Elliot e Glynn, 2000, p. 6.

Tal como estes autores sugerem, também Payne *et al.* (1998) argumentam que o valor é uma base que deve ser utilizada para proceder à segmentação dos mercados e isto “porque as exigências e percepções do valor de cliente são diferentes entre clientes” (p. 8). Os autores defendem que ao optar por esta base e não pelas tradicionais, verifica-se uma maior probabilidade de sucesso para a estratégia de segmentação. Esta

<sup>13</sup>A teoria de *portfolio* será desenvolvida nos Capítulos 3 e 4.



identificação de apropriados segmentos de valor de clientes constitui a segunda actividade da cadeia de gestão de relacionamentos e que será analisada no ponto seguinte.

## **1.4. O Carácter Relacional do Marketing *B2B***

O marketing *B2B* apresenta uma série de particularidades relativamente às variáveis do *marketing-mix* e que ainda não foram aqui contempladas. Apresentam-se de seguida breves considerações quanto às características mais relevantes para as quatro variáveis do *mix* (Gross *et al.*, 1993; Kotler, 1996), ou seja, ao nível do produto e serviço, da comunicação, da distribuição e do preço.

### **1.4.1. A Especificidade do *Marketing-Mix***

O produto solicitado pelo comprador organizacional apresenta uma forte especificidade técnica e uma vez que a produção contínua e harmoniosa de uma organização depende da qualidade previsível dos seus *inputs*, estes são adquiridos mediante um plano estratégico sequencial, de acordo com determinados standards de qualidade e por regra, sob a forma de sistema de vendas<sup>14</sup>. Relativamente aos serviços, os clientes organizacionais recebem uma grande variedade de serviços de natureza pré e pró venda.

Ao nível da comunicação, a força de vendas directa é a ferramenta predominante, sendo os vendedores alvo de uma preparação intensiva por forma a poder elucidar o potencial comprador quanto à resolução de questões técnicas. O teor das mensagens direccionadas para os clientes organizacionais dão maior ênfase a questões racionais e económicas, como especificações técnicas, informações sobre a organização vendedora, linhas de produto e áreas de especialização. Desta forma, quando o vendedor visita o potencial cliente, esse já está devidamente preparado e os vendedores podem devotar o seu tempo a actividades mais produtivas relacionadas com a negociação e resolução de problemas.

---

<sup>14</sup>Veja-se no ponto 1.1.2. as considerações relativas a “produto aumentado”.

Os canais utilizados ao nível da distribuição são tendencialmente curtos e directos mas de elevada complexidade. Para além disso, os membros dos canais de distribuição têm que estar profundamente familiarizados com os aspectos técnicos do produto com que lidam, assim como com as indústrias e organizações comerciais a que vendem.

Quanto ao preço, os compradores organizacionais fazem um uso extensivo da solicitação competitiva e a negociação do preço (com respectivos *trade-offs*) é uma prática instalada. O comprador procede à denominada análise de valor considerando não só o preço da compra, como todos os custos e benefícios associados ao tempo de vida da compra efectuada e que incluem factores como *output* gerado, consumo de energia, custo de manutenção e de reparação e flexibilidade funcional.

Verificam-se diferenças substanciais entre o marketing *B2B* e o *B2C* relativamente às variáveis acima caracterizadas, mas a principal diferença entre estas duas vertentes do marketing reside na forma como a empresa interage com as contra-partes, pois associado ao *B2B* persiste um carácter muito mais interactivo, mais relacional. A gestão de relacionamentos com clientes, fornecedores e outras entidades com as quais a empresa interage, surge como a função estratégica mais importante para qualquer empresa que actua numa óptica de *B2B* e que pretenda manter-se de forma sustentada no mercado. Mais do que a manipulação generalizada do marketing *mix*, o marketing da empresa desempenha o papel de proporcionador do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos.

Embora ao nível do *B2C* se venha a assistir a uma forte tendência para o incremento da característica relacional, o *B2B* foi desde sempre relacional, sobretudo pelo facto das compras serem individualizadas e com negociações específicas. Essa tendência verificada ao nível do *B2C* é perceptível na sugestão de transição dada por Brito (1998) do denominado marketing segmentado para o marketing individualizado (óptica do relacional). “As estratégias de marketing baseadas na segmentação de mercados, por mais inovadoras que sejam, são com frequência ineficazes face aos objectivos que se pretendem atingir” (Brito, 1998, p. i). Não significa isto que os fundamentos da

estratégia de segmentação apresentados no ponto 1.3. estejam errados, mas sim ultrapassados face à nova realidade tecnológica que possibilita e fomenta formas mais individualizadas de lidar, a uma grande escala (customização de massa), com os clientes actuais ou potenciais da empresa (Fetzinger e Lee, 1997; Gordon, 1998; Achrol e Kotler, 1999). Conceitos como interactividade, carteira de clientes, customização de massa, valor dos clientes e dos fornecedores e gestão de relações passaram a ser as palavras de ordem para qualquer entidade que pretenda sobreviver na nova economia digital.

#### **1.4.2. Conceito de Marketing Relacional**

Tem-se assistido nos últimos anos a uma evolução do conceito de marketing ao nível organizacional. Verificou-se uma transacção do denominado marketing de massas, em que o *focus* incidia sobre o mercado e sobre as transacções de curto prazo, para o denominado *database marketing* que se caracteriza pela análise da informação relativa a cada segmento (e não específica de cada cliente). Em ambas as situações, o paradigma base de marketing reside na gestão do marketing-*mix* tradicional composto pelos quatro “Ps”.

De acordo com Gronroos (1990a), esta visão tradicional de marketing não se coaduna de forma alguma com a realidade actual, em que o estabelecimento de relacionamentos com entidades externas, a jusante e a montante da empresa, se tornou numa medida crítica para assegurar o sucesso organizacional. O paradigma de marketing deve então ser mais abrangente, abarcando não só a gestão tradicional do marketing *mix* como também a coordenação das diversas funções da empresa para garantir que o *focus* organizacional incida sobre o cliente (Payne *et al.*, 1998). Surge assim o conceito de marketing relacional pelo qual toda a empresa é re-orientada em função do cliente, traduzindo uma abordagem de longo-prazo do conceito de marketing. Gronroos (1990b, p. 3) apresenta uma definição de marketing relacional ao argumentar que “o propósito do marketing é de estabelecer, manter, desenvolver e comercializar relacionamentos com os clientes (frequentemente, mas não necessariamente sempre, relacionamentos de

longo prazo) por forma a que os objectivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é feito através da troca mútua e pelo cumprimento de promessas”. Os relacionamentos estabelecidos entre a organização e as outras entidades que actuam no mercado assumem agora um papel central nas funções de marketing.

Por outro lado, as novas tecnologias de informação avançadas “possibilitam esta mudança positiva, a redução ao eliminação de constrangimentos ao nível do marketing, e altera dinamicamente a extensão do marketing para os clientes” (Swift, 2001, p. 37).

Payne *et al.* (1998), apresentam como factores chave do marketing relacional relativamente às perspectivas de marketing tradicional os seguintes itens:

- . transição do ênfase da interacção comprador-vendedor de um *focus* de transacção para um *focus* de relacionamento;
- . objectivo de maximizar o valor estratégico dos clientes<sup>15</sup> desejáveis e dos segmentos de clientes;
- . preocupação de desenvolver relacionamentos substanciais com uma série de mercados chave, ao nível interno e externo (estabelecimento de relacionamentos com clientes, fornecedores, fontes de referência, mercados de influência e mercados de recrutamento);
- . íntimo relacionamento e forte coerência entre a qualidade, serviço do cliente e o marketing (embora por regra sejam geridos separadamente).

Estas são as características base do marketing relacional e que vão ser desenvolvidas ao longo dos próximos capítulos.

#### **1.4.3. Noção de Cadeia de Valor ao Nível da Empresa**

O conceito de cadeia de valor surge como uma ferramenta que permite a sistematização das funções desempenhas pelas organizações, na medida em que possibilita a

---

<sup>15</sup>Veja-se o Capítulo 3 relativo à gestão de relacionamentos com clientes.

desagregação da empresa em actividades consideradas como estrategicamente relevantes.

De acordo com Porter (1985a), a vantagem competitiva da empresa surge como resultado das actividades distintas que a organização desempenha e que se traduzem no *design*, produção, marketing, entrega e apoio ao produto. O autor argumenta que “cada uma dessas actividades pode contribuir para a posição relativa de custo da empresa e criar uma base para a diferenciação” (Porter, 1985b, *in* Wit e Meyer, 1994, p. 168). No entanto note-se que, a cadeia de valor não consiste numa colecção de actividades, mas sim num sistema de actividades interdependentes. Saliente-se ainda o facto de o autor considerar que a cadeia de valor de uma empresa está integrada naquilo que denomina como sistema de valor e que inclui as cadeias de valor dos fornecedores, dos distribuidores e dos compradores.

Mas a ideia base que se pretende destacar, resume-se ao facto do processo negocial consistir numa sequência de eventos, ao longo dos quais se verifica a criação de valor<sup>16</sup> e a ocorrência de custos. É possível então afirmar que é possível obter um valor acrescentado pelo facto de as actividades serem desempenhadas de forma eficiente, o que poderá conduzir, se necessário, à reengenharia de processos.

#### **1.4.4. Cadeia de Gestão de Relacionamento**

Associado aos conceitos de marketing relacional e de cadeia de valor que foram expostos nos pontos anteriores, surge o conceito proposto por Payne *et al.* (1998) de cadeia de gestão de relacionamento (Figura 1.6.).

Estes autores argumentam que o marketing relacional consiste numa espécie de processo negocial abrangente que visa a criação de valor, criação esta que só é possível através do estabelecimento de relacionamentos duradouros e mutuamente vantajosos ao longo da cadeia. Tal como sucedia na cadeia de valor, também aqui se pressupõe que as

---

<sup>16</sup>Este tema será aprofundado nos Capítulos 2, 3 e 4.

actividades devem ter uma sequência específica de modo a que o valor seja criado de forma sustentada e a baixos custos, o que pode conduzir a situações de reengenharia das tarefas. Refira-se que, para que o processo funcione, “é tão importante, por exemplo, ter fortes relacionamentos de fornecimento, como ter fortes relacionamentos com os clientes” (Payne *et al.*, 1998, p. 6).

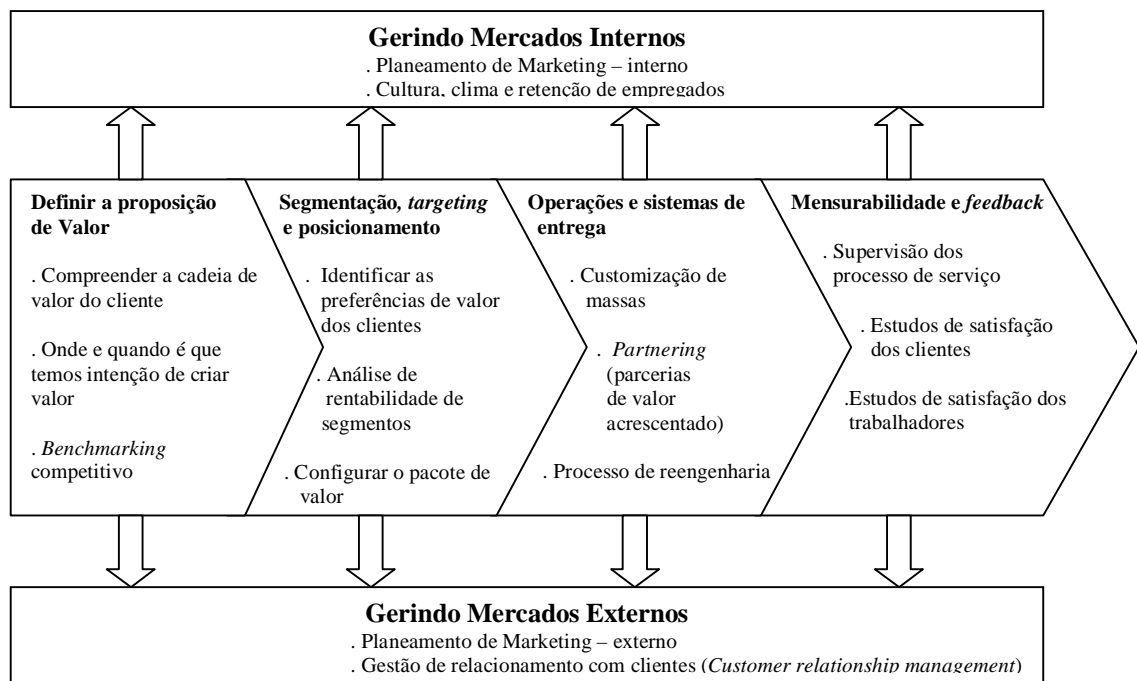


Figura 1.6. A cadeia de gestão de relacionamento

Fonte: Payne *et al.*, 1998, p.7.

De acordo com os autores citados, a construção de uma cadeia de relacionamento efectiva no seio da organização implicam os seguintes eventos sequenciais, assumindo cada um deles máxima importância:

1. Definição da proposição de valor;
2. Identificação de segmentos de valor de clientes apropriados;
3. *Design* de sistemas de entrega de valor;
4. Gestão e manutenção da satisfação proporcionada.

A problemática associada a cada um destes eventos ou actividades será aprofundada nos pontos seguintes, com particular destaque para as duas primeiras actividades referidas, por assumirem um papel central na gestão de relacionamentos<sup>17</sup>.

#### **1.4.4.1. Definição da Proposição de Valor**

A definição da proposição de valor constitui o ponto de partida de qualquer estratégia de marketing de relacionamento, consistindo “na definição e especificação da natureza precisa do valor que será proporcionado, segmento de mercado por segmento de mercado – ou até cliente por cliente” (Payne *et al.*, 1998, p. 8).

Ravald e Gronroos (1996, p. 19) argumentam que “o conceito de valor e a adição de valor parece ser uma das tendências mais recentes e populares dos dias actuais. No entanto, o conceito de valor é multifacetado e complicado”. De acordo com Mandják e Durrieu (2000) o valor do relacionamento é definido por dois factores, que são o valor propriamente dito e a criação de valor.

##### **a. Valor**

Anderson e Narus (1998) definiram o valor como sendo algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar e que os conduz a preterir a oferta da concorrência. Brandenburger e Stuart (1996) referem que para analisar os valores se torna necessário analisar, não só o lado dos clientes como também o dos fornecedores. Ravald e Gronroos (1996), Leszinski e Marn (1997), definem este conceito como o *trade-off* entre os benefícios percebidos e os respectivos custos percebidos.

---

<sup>17</sup> A segunda actividade, que diz respeito à segmentação dos mercados organizacionais, foi já aprofundada no ponto anterior (1.3.). Essa actividade assume uma importância tal que foi necessário destinar, nesta dissertação, um ponto específico para o seu desenvolvimento.

O valor pode assumir diversas formas, nomeadamente, a forma de tecnologia, de acesso a mercados e a informação ou a possibilidade de obter custos mais baixos (Wilson, 1995). De Chernatony, Harris e Riley (1998) procederam a uma revisão bibliográfica do conceito de valor em termos estratégicos, de preço e de comportamento do consumidor, e procederam a uma análise do conceito de valor acrescentado, analisando a sua natureza, os seus papéis e sustentabilidade.

### **b. Criação de valor**

A criação de valor é uma questão fulcral nos mercados organizacionais (Anderson e Narus, 1991; Jantrania e Wilson, 1999; Mandják e Durrieu, 2000). No Capítulo 2, será possível constatar que as trocas verificadas nos mercados organizacionais podem ser considerados como episódios de uma relação mais abrangente, que por sua vez fazem parte de um todo denominado de rede industrial (Hakansson e Snehota, 1995; Ford *et al.*, 1998).

O factor que motiva as partes a envolverem-se em relacionamentos é exactamente, e de acordo com Anderson (1995) e Mandják e Durrieu (2000) a possibilidade de gerarem valor para as partes envolvidas, sendo que esta criação de valor consiste no “processo pelo qual as capacidades competitivas do híbrido e dos parceiros são alcançadas por estar no relacionamento” (Wilson, 1995, p. 342). De acordo com este autor, as partes que estão envolvidas nos relacionamentos esperam obter benefícios de alguma espécie.

A criação de valor pode ser resultado da adaptação dos produtos ou processos, da especialização dos investimentos efectuados, da introdução de tecnologias inovadoras que conduzem a um fortalecimento dos laços estruturais (Wilson, 1995), da melhor gestão de custos (Kalwani e Narayandas, 1995), entre outros.



#### **1.4.4.2. Restantes Elementos da Cadeia de Gestão de Relacionamento**

##### **i) Segmentação dos Mercados Organizacionais**

Após definir a natureza do valor que será proporcionado para cada entidade, a organização procede à denominada segmentação de mercado, procedendo à divisão do mercado em grupos heterogéneos em termos de gostos, necessidades e formas de reacção às acções de marketing. Este tema foi abordado no ponto 1.3. deste mesmo capítulo, tendo-se então revisto o processo de segmentação, de posicionamento e de *targeting*, subjacentes a esta fase da cadeia de gestão de relacionamento.

##### **ii) Design de Sistemas de Entrega de Valor**

Os sistemas de entrega de valor abarcam a entrega física dos produtos ou a apresentação de serviços, os canais de marketing empregues, a flexibilidade de resposta e a ligação da logística e dos sistemas de informação entre comprador-vendedor. O *design* destes sistemas de entrega constitui uma ferramenta crítica para estabelecer relacionamentos de valor com os compradores. Payne *et al.* (1998) argumentam que a capacidade de flexibilidade das empresas num mercado em constante mutação assume uma importância crescente, devendo as empresas ter a capacidade de adaptar os seus produtos e serviços às necessidades específicas de cada comprador.

##### **iii) Gestão e Manutenção da Satisfação Proporcionada**

Por forma a garantir qualidade e sustentabilidade dos relacionamentos com clientes e fornecedores, outra medida associada à cadeia de gestão de relacionamentos consiste na implementação de um meio de monitorização de todos os processos associados aos relacionamento. Não só se torna necessário garantir que, por parte da empresa, as

especificações são satisfeitas, como também controlar as alterações da percepção de performance dos clientes e dos fornecedores (Payne *et al.*, 1998).

Como já foi referido, a perspectiva de marketing relacional conduz à integração de processos das várias funções da empresa, o que dá origem a um sistema integrado, sistema esse que deve ser devidamente monitorado. O sucesso do marketing depende da integração dos programas de marketing interno e de marketing externo, como é visível na Figura 1.6. relativa à cadeia de gestão de relacionamentos.

## **1.5. Conclusão**

Ao longo deste capítulo, foram expostas algumas das especificidades relativas ao marketing *B2B*. Teceram-se considerações quanto à sua natureza e complexidade, quanto ao processo de compra e ao próprio comportamento do comprador organizacional e ainda relativamente à natureza da segmentação organizacional.

Na última parte deste capítulo, argumentou-se que a verdadeira diferença entre o *B2B* e o *B2C* reside no carácter mais interactivo do *B2B*. Referiu-se ainda que embora se assista, ao nível do *B2C*, a uma clara tendência para a incrementação da característica relacional, essa noção esteve desde sempre associada ao *B2B* pelo próprio carácter individualizado das compras.

O que realmente se pretende salientar com este capítulo é o forte carácter relacional associado ao marketing *B2B*. De facto, o elemento essencial desta vertente do marketing consiste na capacidade das organizações gerirem relacionamentos, quer a jusante, quer a montante. Por este motivo, no capítulo que se segue são desenvolvidos dois modelos de gestão de relacionamentos entre comprador-vendedor, que revelam boa capacidade para traduzir a realidade ao nível do *B2B*. Estes modelos constituem a base da análise para a parte empírica da dissertação que será posteriormente desenvolvida.

## **Capítulo 2.**

### **Modelos de Gestão das Relações Comprador-Vendedor**

O objectivo deste capítulo reside na revisão de dois modelos de gestão de relacionamentos entre comprador-vendedor que apresentam uma forte aderência à realidade, traduzindo uma base óptima para a compreensão da complexa natureza dos mercados organizacionais. Para além disso, visa apresentar e explicar o vocabulário relativo às interacções e aos relacionamentos que será utilizado ao longo da dissertação.

O capítulo divide-se em três secções. Nas duas primeiras, procede-se à apresentação de dois modelos de relacionamento inter-organizacional: o da interacção comprador-vendedor e das redes inter-organizacionais. Relativamente a cada um destes modelos, é exposto o seu conceito base subjacente (de interacção e de redes, respectivamente), analisam-se as variáveis que os compõem e aborda-se uma série de questões de foro conceptual que lhes são inerentes. O capítulo termina com uma breve conclusão que justifica, adequadamente, o motivo pelo qual se redigem os dois capítulos seguintes relativos, respectivamente, à gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores.

#### **2.1. O Modelo de Interacção Comprador-Vendedor**

Os percursores do modelo de interacção comprador/vendedor foram os elementos do Grupo *IMP* que, com base nas suas experiências pessoais, concluíram que este constituiria uma forma óptima para compreender a complexa natureza dos mercados organizacionais. Embora já tivessem sido desenvolvidas até àquela data algumas análises relativas às relações entre empresas, é a partir de um estudo desenvolvido por membros do *IMP*, nomeadamente por Hakan Hakansson (1982), que surge esta primeira abordagem da interacção inter-empresarial. A unidade de análise do referido modelo são

as relações estabelecidas entre a empresa vendedora e a empresa compradora, apresentando o modelo pontos comuns com a teoria inter-organizacional<sup>18</sup>, assim como com a teoria dos novos institucionalistas (Williamson, 1975), que enquadra a empresa como uma forma intermédia, híbrida, entre mercados e hierarquias (Thorelli, 1986).

O modelo de interacção baseia-se no facto de as empresas estabelecerem relações entre si, relações essas que normalmente implicam um complexo padrão de interacção, com elevada proximidade entre as partes envolvidas, e uma longa duração<sup>19</sup>. Para além desse pressuposto, o modelo baseia-se no facto de que ambas as partes envolvidas assumem um papel activo no mercado, podendo qualquer uma delas procurar contra-partes com requisitos específicos, assim como proceder a adaptações provocadas pelas interacções (Hakansson, 1982). Isto porque se assumem determinadas expectativas relativamente ao papel ou funções que se espera que a outra parte desempenhe. As referidas adaptações estão relacionadas com o investimento que é feito na relação e que implica empenhamento e compromisso de recursos, conduzindo ao desenvolvimento de processos para a resolução de conflitos. O tipo de adaptação que se verifica depende directamente das características da troca inerentes à transacção, ou seja, da sua frequência e complexidade (Johanson e Mattsson, 1987).

Embora o modelo se debruce apenas sobre a interacção entre duas partes, e uma vez que esta é uma visão muito simplista do mercado, convém referir que a extrapolação deste modelo para “n” partes intervenientes é assumida como sendo válida.

A Figura 2.1. apresenta as variáveis consideradas pelos autores no modelo, e relativamente às quais se constata ser comum que se verifiquem relações entre si. O modelo é constituído por variáveis que descrevem as partes envolvidas (organizacionais e individuais), os elementos e o processo de interacção, o ambiente em que a interacção toma lugar, e por último a atmosfera que afecta e que é afectada pela interacção.

---

<sup>18</sup> De acordo com a teoria inter-organizacional, a empresa é encarada como parte integrante de um grupo de unidades que interagem com o objectivo de obter recursos de que necessitam para a sua actividade.

<sup>19</sup> No entanto, mais tarde Easton e Smith (1984) argumentam que não é condição necessária que exista uma relação de longo prazo entre as empresas para que surja determinada consistência, existindo casos em que o processo é bastante rápido.

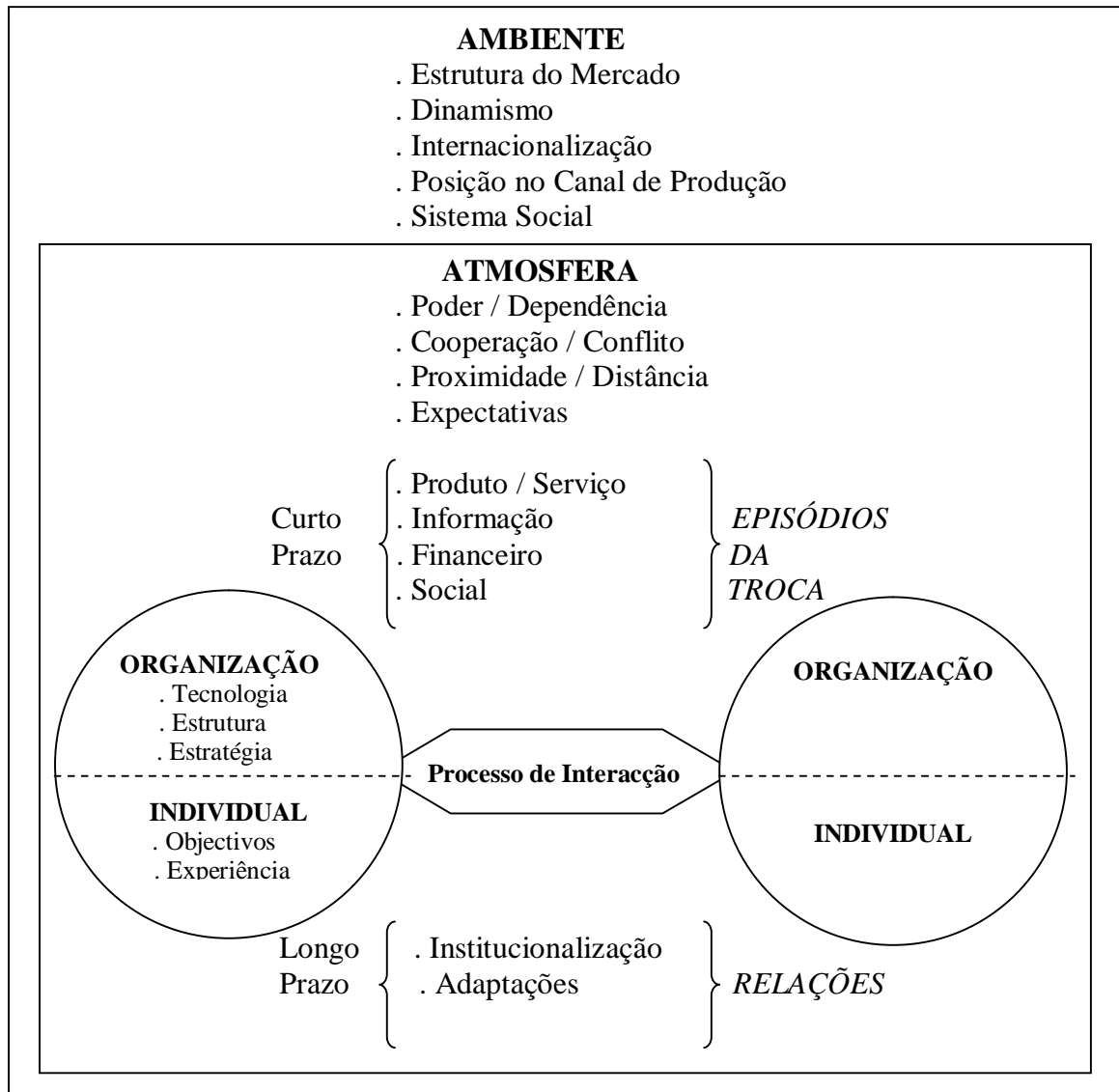


Figura 2.1. Modelo de interação comprador-vendedor

Fonte: Hakansson, 1982, p. 24.

Uma vez que este modelo traduz muitos dos princípios base desta dissertação no âmbito da gestão de relações ao nível do marketing *B2B* e do efeito sobre as mesmas provocado pelas tecnologias de informação, procede-se de seguida a uma análise mais exaustiva de cada uma das variáveis apontadas e que compõem o modelo.

### 2.1.1. Processo de Interação

Na linha de Hakansson, os autores Johanson e Mattsson (1987) identificam dois tipos de interação, nomeadamente o processo de troca e o processo de adaptação. As transacções contínuas entre as empresas conduzem a relações entre as partes, que ficam desta forma ligadas de vários pontos de vista. Estas relações surgem através do processo de troca que se verifica, sendo certo que a continuidade das relações conduzem a processos de adaptação pelas partes envolvidas (Figura 2.2.).

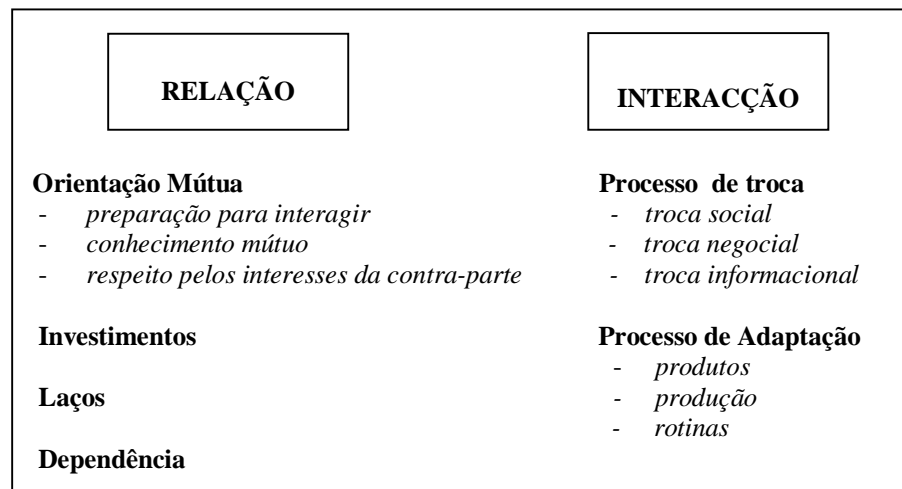


Figura 2.2. Relações e interações em mercados industriais  
Fonte: Johanson e Mattsson, 1987, p. 38.

Hakansson e Snehota (1995) salientam o facto de as relações formadas pelas interações serem, por regra, de longo prazo e implicarem um elevado empenhamento das partes, empenhamento esse que se traduz nos investimentos e nas adaptações efectuados, numa orientação mútua e consequente interdependência entre as partes.

#### 2.1.1.1. Episódios

Cada interação que se verifica entre comprador-vendedor corresponde apenas a um episódio da relação global (Ford, 1980; Ravalid e Gronroos, 1996). Cada relação é então

constituída por uma série de episódios que envolvem a troca de produtos, serviços, meios financeiros e uma troca de carácter social, sendo certo que qualquer um dos elementos objecto de troca pode afectar o curso e a natureza da relação (IMP, 1982). A troca social assume uma importância fulcral uma vez que conduz à diminuição de incertezas entre as partes (Hakansson e Ostberg, 1975) e possibilita a construção de confiança mútua (Macaulay, 1963), fundamental para o fortalecimento da relação. O que se passa num episódio reflecte a natureza das interacções em que a relação assenta.

Por outro lado, cada episódio é afectado pelas normas e procedimentos da relação, assim como pela atmosfera de conflito ou cooperação estabelecida (Ford, 1980). O facto das relações serem afectadas pelos episódios confere às mesmas uma vertente dinâmica. Para proceder a uma análise da relação comprador-vendedor, torna-se essencial analisar quer os episódios que a compõem, quer a própria relação global, uma vez que cada transacção toma lugar no contexto da relação.

#### **2.1.1.2. Relações**

As relações organizacionais são frequentemente utilizadas para explicar as interacções inter-empresas e correspondem à forma encontrada pelas empresas para lidar com os problemas que surgem. As relações traduzem o resultado dessas mesmas interacções, sendo certo que o resultado de cada relação é único e nenhuma das partes teria, de forma isolada, a capacidade de dar origem ao mesmo resultado que é gerado pela relação (Hakansson, 1982). Cada relação traduz um conjunto de episódios e de interacções e conduz à formação de processos que permitem resolver problemas, diminuindo custos e aumentando os benefícios. A natureza das relações estabelecidas depende quer das tecnologias de produto/processo envolvidas, quer da própria estrutura do mercado que traduz as alternativas possíveis (Ford, 1980).

De acordo com Hakansson e Snehota (1995, p. 25), uma relação traduz “uma interacção orientada entre duas partes reciprocamente empenhadas”. Johanson e Mattsson (1987) argumentam que nas relações os factores de comportamento têm uma natureza geral e

de longo prazo e definem as relações como um contacto entre duas empresas, contacto esse que é do conhecimento de ambas as partes. Defendem ainda que, para que se verifique uma relação inter-organizações, esta tem que apresentar determinadas características, nomeadamente:

. Orientação mútua e empenhamento - as empresas envolvidas esperam que a vontade de interagir em harmonia seja um objectivo comum a todas as partes envolvidas (Mattsson, 1988). As relações mais fortes pressupõem a existência de determinada complementaridade entre os objectivos das partes (Hagg e Johanson, 1983).

. Interdependência - a dependência mútua é uma consequência da participação numa relação e afecta o grau de poder e de controlo sobre a rede. Estudos efectuados revelam uma frequente existência de um elevado grau de interdependência entre as empresas, uma vez que necessitam umas das outras para desenvolverem as suas actividades. A interdependência é gerada pelo empenhamento mútuo. Hakansson e Snehota (1995) apontam que a tecnologia, o conhecimento, as relações sociais, as rotinas administrativas / sistemas e os laços legais traduzem as formas de interdependência possíveis numa relação (textura de interdependência em que os relacionamentos se desenvolvem).

. Laços de várias naturezas - os laços estabelecidos entre as empresas podem ser mais ou menos fortes, o que afectará a capacidade de acompanhar as mudanças. Mattsson encontrou dimensões para os laços estabelecidos entre as empresas: dimensão económica, social, técnica, logística, administrativa, informacional, legal e temporal. O mesmo autor argumenta que existe uma situação de forte interdependência entre estas dimensões.

. Investimento - as relações envolvem investimentos que se traduzem no direccionamento de recursos para a aquisição e criação de outros recursos que serão utilizados nessa relação e que afectam e são afectados pelos investimentos relacionados com outras relações. Esses investimentos podem-se traduzir em máquinas, pessoas, tempo ou aquisição de conhecimento da outra parte.



Em 1992, Easton acrescentou mais uma característica das relações que designou de *atmosfera*, argumentando que em todas as relações coexistem forças de conflito e de cooperação (Ford, Hakansson e Johanson, 1986).

Estas características conferem oportunidades de negócio para as partes envolvidas na relação mas por outro lado constituem, factores condicionantes dos seus comportamentos.

Hakansson e Snehota (1995) caracterizaram as relações negociais em termos estruturais, referindo características como a continuidade, complexidade, simetria e informalidade que apontam para determinada estabilidade nas relações e para a tendência de um carácter informal, duradouro e equilibrado das mesmas. As características processuais das relações negociais expostas por estes autores mudam um pouco este quadro de estabilidade, demonstrando a necessidade de se verificarem adaptações constantes. Os autores apontam a adaptação, a cooperação e o conflito, a interacção social e a rotinização ou institucionalização, como características processuais das referidas relações.

Relativamente ao modelo de interacção, salientam-se duas características processuais das relações, nomeadamente a institucionalização e a adaptação. Fala-se em institucionalização porque à medida que os episódios de troca se vão desenvolvendo entre as partes e vão assumindo a natureza de rotina, estas criam expectativas quanto ao comportamento das contra-partes que assumem determinado padrão, verificando-se uma rotinização dessas mesmas expectativas (Ford, 1980). Esta rotinização confere às relações uma vertente estática (Hakansson, 1982). Ford (1980) argumenta que a institucionalização pode conduzir a determinados problemas, nomeadamente com a possibilidade de se verificarem situações de sobre-dependência e de custos excessivos, bem como pelo perigo de aparentar incapacidade para satisfazer as exigências.

No que toca à adaptação, constata-se que no decorrer da relação, as partes podem sentir a necessidade de efectuar adaptações com vista a melhorar a adequação dos meios

trocados e dos processos utilizados para a troca (Ford, 1980; Hakansson, 1982; Han, Wilson e Dant, 1993; Hakansson e Snehota, 1995; Brennan e Turnbull, 1999). Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991) concluíram que tanto o comprador como o vendedor procedem a adaptações à outra parte, sendo que o grau de adaptação efectuado varia consoante a fase do ciclo de vida do relacionamento, assumindo diferentes propósitos. Este processo de adaptação insere-se numa estratégia global, não sendo obra do acaso e devendo ser encarado como uma forma de investimento e de empenho de recursos e de meios por parte da empresa na relação, por forma a possibilitar transacções duráveis com a mesma, ou seja, por forma a manter a continuidade da relação, solidificando-a e formando barreiras à entrada de concorrentes (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991; Hakansson, 1992). Ford (1980) chama a atenção para alguns dos perigos relacionados com a adaptação em que ambas as partes incorrem, nomeadamente com a possibilidade do fornecedor se mostrar demasiadamente dependente do comprador e pelo comprador percepcionar erroneamente o empenhamento do fornecedor.

É ainda de referir que é possível identificar uma vasta categoria de relações, de acordo com os efeitos gerados e com as partes que sofrem esses efeitos. Hakansson e Snehota (1995) identificaram duas dimensões cuja análise capta uma variedade de relações:

1. A função da relação: as relações provocam efeitos sobre os seus intervenientes. Os actores são directos ou indirectos relativamente à relação em causa e os efeitos surgem sobre os actores individuais ou sobre o conjunto de actores envolvidos. As relações podem dar origem a 3 tipos de funções, podendo estas estar mais ou menos pronunciadas:
  - . Função para a díade – efeitos provocados sobre a conjunção das duas partes intervenientes. As ligações de actividades e de recursos e os laços dos actores originam diferentes consequências sobre o global;
  - . Função para a empresa individual – efeitos sobre cada uma das partes, de uma forma isolada;

- . Função para terceiras partes – efeitos sobre outras relações conectadas e sobre os seus intervenientes, efeitos esses que são indirectos relativamente à relação concreta em análise. Outras partes da estrutura global da rede são indirectamente afectadas. Está-se neste caso a falar de relações indirectas que surgem como consequência de duas partes, não relacionadas directamente, estarem mediadas por uma entidade com a qual ambas mantêm relações negociais.
2. A substância da relação: o perfil e a natureza da relação depende da importância de cada nível de substância. São três os níveis existentes<sup>20</sup>:
- . Nível de actividade - todas as relações ligam actividades das partes envolvidas (técnicas, administrativas, comerciais, *etc*) e esses enlaces afectam os resultados da rede.
  - . Nível de recursos - as relações conduzem a diferentes graus de ligação dos recursos disponíveis de cada uma das partes (tecnológicos, materiais, de conhecimento, entre outros) constituindo elas próprias recursos a explorar.
  - . Nível de actores - são vínculos de conexão entre os intervenientes o que afecta o seu relacionamento (percepção e atitude perante a outra parte).

Quanto mais profundos forem os efeitos, maior a complexidade da substância que varia de acordo com o tipo e força dos enlaces de actividades, laços de recursos e vínculos dos actores. Estes três factores estão conectados a outros de outras entidades, de forma directa ou indirecta. Da análise da substância e da função das relações, surgem estruturas de base que permitem diferenciar as relações inter-organizacionais.

### **2.1.2. Partes que Interagem**

A interacção traduz a conexão das relações que são estabelecidas entre as partes envolvidas. As características das entidades envolvidas na relação, de natureza

---

<sup>20</sup> Esta questão será aprofundada no ponto 2.2. relativo ao modelo de redes industriais.

organizacional e individual, também produzem efeitos sobre o processo de interacção verificado. Ao nível organizacional, a entidade caracteriza-se pela tecnologia, tamanho, estrutura, estratégia e experiência que detém.

#### **2.1.2.1. Tecnologia**

Articular as tecnologias e o *know-how* das partes conduz a problemas de várias ordens e obriga a adaptações no que toca ao nível técnico dos produtos e dos processos (Hakansson, 1982). De facto, a proximidade das tecnologias de produção do vendedor à tecnologia de aplicação do comprador tem uma influência directa sobre a natureza da relação estabelecida, porque quanto maior a sua proximidade, menor a necessidade de proceder a adaptações. Hakansson e Snehota (1995), argumentam que o desenvolvimento tecnológico toma lugar no seio das relações negociais, dependendo assim o desenvolvimento tecnológico de uma empresa das tecnologias das empresas com que se relaciona directa ou indirectamente. Hakansson (1987) demonstrou a importância das relações e interacções negociais para a inovação e para a invenção, que são alcançadas através da focalização de recursos e de esforços.

#### **2.1.2.2. Tamanho, Estrutura e Estratégia Organizacional**

As questões e práticas de gestão de uma empresa sofrem profundas alterações com a alteração do tamanho da organização que é definido pelo número de empregados e pelo valor do volume de vendas (Greiner, 1972). Com o aumento de tamanho, a empresa depara-se com problemas de coordenação e comunicação, surgem novas funções e os níveis hierárquicos multiplicam-se. Significa isto que, face a uma variação no tamanho da organização, verifica-se uma alteração ao nível da sua estrutura. Num processo de interacção, a parte que tem maior dimensão exerce, por regra, poder e controlo sobre a outra parte envolvida no processo (Hakansson, 1982).

Numa perspectiva de curto prazo, a estrutura organizacional corresponde ao *framework* em que a interacção se desenvolve, pois condiciona o número de pessoas envolvidas no processo de interacção, os procedimentos de troca, os meios de comunicação utilizados, o grau de formalização da interacção e a substância do objecto transaccionado. A longo prazo, é provável que os relacionamentos ou os episódios individuais influenciem essa estrutura da empresa.

A estratégia empresarial consiste, de acordo com Andrews (1987, in Wit e Meyer, 1994, p. 40), “na determinação da forma como a empresa vai competir num determinado negócio, e como se vai posicionar face aos seus concorrentes”. No que toca ao processo de interacção, as partes envolvidas devem definir qual a sua estratégia de marketing (pelo lado do vendedor) e estratégia de compras (pelo lado do comprador). Estas estratégias vão exercer influências e simultaneamente ser influenciadas pela natureza do processo de interacção.

#### **2.1.2.3. Experiência Organizacional**

A capacidade empresarial para interagir com outras organizações é função dos conhecimentos detidos pelos seus recursos humanos. A experiência global e parcial (relativa aos indivíduos que a compõem) conduzem à atribuição de diferentes graus de importância às relações e a diferentes capacidades de desempenho nas mesmas. O conhecimento, tal como o desenvolvimento tecnológico, é gerado no seio da relação comercial, pois é pelo confronto de capacidades que se cria novo conhecimento (Hakansson e Snehota, 1995).

#### **2.1.2.4. Indivíduos**

As relações inter-organizacionais implicam interacções pessoais entre os indivíduos de cada uma das organizações, que com as suas motivações pessoais e diferentes

experiências, personalidades e formas de reacção, influenciam de forma irreversível o curso das relações. Mais do que um processo de troca económica, uma relação constitui um processo de interacção social (Ford, 1980; Hakansson, 1982). As relações pessoais conduzem à construção de uma base de confiança entre as partes envolvidas (Hakansson, 1992).

### **2.1.3. Ambiente de Interação**

As interações desenvolvem-se num amplo contexto economico-social que se caracteriza pelo tipo de estrutura de mercado, dinamismo, grau de internacionalização, posição no canal de produção e sistema social. Estas variáveis traduzem um ambiente genérico de acção, relativo a um determinado mercado no qual todas as relações empresariais se desenvolvem. O mesmo não sucede com a denominada atmosfera que será analisada no ponto seguinte, na medida em que essa é específica de cada relacionamento.

As variáveis do ambiente de interação são mediadas pela experiência específica dos indivíduos pertencentes a uma empresa e pela experiência mais generalizada da organização global (Hakansson, 1982). Significa isto que, face a determinado mercado, a empresa adapta-se melhor ou pior, consoante o grau individual e organizacional de experiência detida.

#### **2.1.3.1. Estrutura do Mercado**

A estrutura de mercado traduz o grau de concentração das organizações que interagem nesse mercado, e a estabilidade e taxa de mudança no mercado dos elementos que o compõem. As partes que estão envolvidas num processo de interação são uma ínfima parte do número total de organizações que operam no mercado.

É possível afirmar que a estrutura de mercado condiciona o processo de interacção, na medida em que limita o número de partes com as quais é possível interagir, assim como a forma de abordagem a efectuar a essas partes, que depende directamente do grau de concentração encontrado (Hakansson, 1982).

#### **2.1.3.2. Dinamismo**

O grau de dinamismo de um mercado traduz o grau de mudança ou de estabilidade verificado ao longo de um período de tempo. Ao deparar com um mercado dinâmico, torna-se perigoso para a organização manter relações de proximidade apenas com uma ou com poucas empresa, podendo a empresa incorrer em custos de oportunidade relativamente a outras organizações que actuam nesse mercado e com as quais optou por não interagir. Por outro lado, se optar por não estabelecer relações de proximidade, não pode exercer controlo ou prever o comportamento futuro da parte com a qual interage.

Desta forma, o dinamismo de mercado condiciona os processos de interacção, devendo as empresas ponderar os prós e os contras inerentes a esta situação e tentar encontrar uma situação intermédia.

#### **2.1.3.3. Internacionalização**

As evoluções tecnológicas que se têm verificado ao longo dos últimos anos proporcionaram a homogeneização, o acesso à comunicação e aos transportes, dando origem ao que se denomina por globalização dos mercados (Levitt, 1983, *in* Wit e Meyer, 1994). As empresas deparam-se com a necessidade de desenvolver capacidades que lhes permitam sobreviver na “aldeia global”, desenvolvendo para tal estratégias de internacionalização.

São inúmeras as razões que podem levar uma empresa a internacionaliza-se, sendo possível associar essas causas a oportunidades estratégicas, intenção de crescimento, mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio (Viana e Hortinha, 1997). Também o facto do mercado em que a empresa opera estar mais ou menos internacionalizado, afecta a sua motivação no sentido de desenvolver relações além fronteiras. Assim, uma vez envolvida numa atmosfera de internacionalização, a empresa revela-se mais predisposta para enveredar ela própria em relacionamentos além fronteiras. Uma vez envolvida num processo de internacionalização, é natural que seja necessário proceder a algumas alterações na sua organização. Essas alterações podem-se materializar na abertura de subsidiárias, estabelecimento de unidades de compra no estrangeiro e no desenvolvimento de conhecimentos específicos (línguas, comércio internacional).

#### **2.1.3.4. Posição num Canal de Produção**

Os produtos são produzidos ao longo de uma canal de produção que envolve diferentes entidades, entidades essas que dão diferentes contribuições para a obtenção do produto final e que abrangem desde o produtor primário até ao consumidor final. Cada uma das entidades assume uma determinada posição ao longo do canal de produção. O que se constata é que, o processo de interacção de um organização sofre influências, não só das entidades com que interage directamente, como também das outras entidades que actuam noutras posições do canal<sup>21</sup> (IMP, 1982).

#### **2.1.3.5. Sistema Social**

O sistema social consiste no ambiente geral em que uma relação particular é estabelecida. Traduz-se em regras que são estabelecidas pela sociedade na qual as empresas estão inseridas, que traduzem percepções e atitudes dos elementos que

---

<sup>21</sup> Neste caso, trata-se de um tipo de influência indirecta, como foi atrás referido.



compõem a sociedade. Este sistema assume particular importância em relacionamentos que sejam estabelecidos com entidades além fronteiras. A título de exemplo de atitudes e percepções a uma escala internacional que podem afectar o processo de internacionalização, refiram-se os constrangimentos e as restrições negociais ou a associação do cliente ou fornecedor a um estereótipo relativo ao país a que pertence.

O sistema social pode conduzir a alterações no curso da relação, na medida em que impõe condicionalismos a comportamentos e às formas de negociação (Hakansson, 1982).

#### **2.1.4. Atmosfera**

Devido à coexistência de todas as variáveis anteriormente descritas no âmbito do modelo de interacção, gera-se a denominada atmosfera que pode ser genericamente definida como o “cenário emocional” que estabelece o “palco” para o desenvolvimento das relações. De facto, tal como argumentam Hallén e Sandstrom (1991), as interacções não se verificam num “vácuo emocional”.

Em termos conceptuais, a atmosfera não é apenas um produto das interacções que sucedem nos mercados organizacionais, como também um elemento que conduz ao surgimento ou alteração dessas mesmas interacções e subsequentes relacionamentos (Hakansson, 1982). A conceptualização e medida da atmosfera é muito complexa devido não só à sua natureza intangível (Sutton-Brady, 2000), como também ao facto de ser considerada simultaneamente como produto e como factor impulsionador das interacções (Hakansson, 1982; Hallén e Sandstrom, 1991). No sentido de possibilitar a mensurabilidade desta grandeza, vários autores debruçaram-se sobre o tema, tendo os elementos do grupo *IMP* determinado a existência de cinco dimensões de análise: poder/dependência, cooperação/conflito, proximidade/distância, confiança/oportunismo e expectativas. Mais tarde, os percursos deste estudo adicionaram mais duas dimensões, que são a compreensão e o empenhamento. Verifica-se que existe um consenso generalizado entre autores de considerar as dimensões apontadas como sendo

as mais apropriadas para conceptualizar a atmosfera de um processo de interacção. Autores como Spencer e Sutton-Brady (1996, 1997) ou apenas Sutton-Brady (1998), salientam a relevância da percepção pelas partes envolvidas de cada uma destas dimensões como um factor condicionante da análise da atmosfera. Procede-se de seguida a uma breve análise de cada uma das dimensões associadas à atmosfera.

#### **2.1.4.1. Poder/Dependência**

O poder pode ser definido como a capacidade de uma parte para influenciar as acções da outra, levando-a a tomar acções que normalmente não empreenderia (Gaski, 1984; Anderson e Weitz, 1990; Sutton-Braddy, 2000). De acordo com estes mesmos autores, não é a utilização do poder, mas antes o conhecimento da sua existência que determina o curso das acções.

Autores como Dwyer, Schurr e Oh (1987), Anderson e Narus (1984 e 1990), Hallén, Johanson e Seyed-Mohammed (1991), argumentam que é a dependência entre as partes que determina o poder das mesmas, sendo que esta dependência pode resultar de inúmeros factores, tais como da disponibilidade e necessidade do produto, ou da análise de alternativas disponíveis, entre outros. Mas tudo dependerá da percepção dos factos pelas partes o que significa que os relacionamentos são moldados face a essa percepção de poder e de dependência (Sutton-Braddy, 2000).

#### **2.1.4.2. Cooperação/Conflito**

A cooperação é definida por Hallén e Sandstrom (1991) como uma atitude na direcção do trabalho em conjunto, traduzindo então a vontade das partes de trabalhar com o objectivo de alcançar benefícios comuns (Sutton-Brady, 2000). Anderson e Narus (1990, p. 45) definem a cooperação como o conjunto de acções complementares levadas a cabo pelas partes em relacionamentos interdependentes, com o intuito de obter resultados mútuos.

Por outro lado, a competição refere-se à falta de vontade de cooperar na direcção de objectivos comum (Hallén e Sandstrom, 1991), que por sua vez gera conflito na relação. O conflito surge por uma questão de falta de orientação mútua ou por má gestão de recursos (Easton, 1992) e essa falta de cooperação conduz a situações que podem ser contra-producentes. Mais uma vez, é de salientar o peso da percepção das partes para esta análise (Sutton-Brady, 2000).

#### **2.1.4.3. Proximidade/Distância**

Nielson (1998) define a proximidade como sendo o grau em que são estabelecidos contactos pessoais (através do pessoal funcional de cada uma das empresas) e relacionamentos particulares ou de trabalho. De acordo com Ford (1980, p. 347), uma das condições que garante o sucesso dos relacionamentos será exactamente a proximidade entre as partes, proximidade esta que é estabelecida na quarta fase de desenvolvimento da relação<sup>22</sup>, caracterizando-se esta etapa pela minimização da distância entre as partes. Os laços sociais assumem um papel crítico no que toca a esta questão da proximidade.

Relativamente à distância, Ford (1980) categoriza esta grandeza em cinco dimensões, nomeadamente:

- . distância social, relativa ao grau de falta de familiaridade com a forma de trabalhar das partes envolvidas, sentido pelos indivíduos e pela organização;
- . distância cultural inerente à diferença de valores, normas e métodos de trabalho das organizações, provocada pelas distintas características dos países a que pertencem;
- . distância tecnológica, respeitante às diferenças de tecnologias de produto e de processo dominadas;

---

<sup>22</sup> Veja-se o ponto 2.1.6.4.

- . distância temporal que se materializa no período de tempo entre o momento de estabelecimento de contacto e de entrega do produto;
- . distância geográfica, que traduz a distância física entre os estabelecimentos das organizações envolvidas no processo de interacção.

#### **2.1.4.4. Confiança/Oportunismo**

Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) definiram confiança como “uma vontade para confiar no comportamento de um parceiro de troca” e salientaram que essa confiança se pode verificar ao nível da troca de informação, de produtos ou serviços, financeira ou social. Nielson (1998) define a confiança como a percepção por uma das partes de que a outra vai agir como prometido no relacionamento e com honestidade e integridade. Os relacionamentos têm que possuir determinadas características para gerarem confiança, tais como credibilidade, competência, confiança e previsibilidade de comportamento em termos de repetição (Young, 1991). Este autor refere ainda o facto dessa confiança ser produto de uma construção contínua ao longo do relacionamento. Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) desenvolveram um projecto conjunto no sentido de determinar os factores que afectam a confiança em relacionamentos de pesquisa de mercados, focando o peso que a percepção das partes sobre os acontecimentos exerce sobre todo o processo. Blomqvist e Stahle (2000) debruçaram-se sobre os factores que proporcionam a construção de confiança organizacional, propondo um modelo de confiança composto por acções de foro individual e de foro organizacional<sup>23</sup>. Dwyer, Schurr e Oh (1987) identificaram a confiança como sendo o factor crítico que permite a evolução de simples transacções de mercado para relacionamentos de troca contínuos.

O oportunismo é encarado como a situação oposta à da confiança. Williamson (1975, p. 6) define oportunismo como “procura por interesse-próprio com astúcia”. Sutton-Brady (2000, p. 3) refere que “a medida da confiança e dos seus efeitos, sobre as

---

<sup>23</sup> Para aprofundamento deste modelo, sugere-se a consulta do artigo destes mesmos autores (Blomqvist e Stahle, 2000).

características e desenvolvimento da relação, têm por base sobretudo algum tipo de valor agregado. Esta situação é oposta a potenciais diferenças de percepção de confiança, que as partes envolvidas na relação possam ter”. De facto, é possível que a percepção das partes envolvidas não corresponda à realidade.

#### **2.1.4.5. Expectativas**

Hedaa (1993) afirma que “as expectativas em torno de um episódio de transacção singular são função das promessas das partes relativas a comportamentos futuros, embebida na experiência passada das partes em termos de performance de troca, no relacionamento de troca“. Assim, o comportamento de uma parte é condicionada pela expectativa de performance que tem relativamente à outra parte. As expectativas sofrem alterações face a experiências de “bom” ou “mau” desempenho de performance em episódios anteriores.

#### **2.1.4.6. Compreensão**

A compreensão traduz a existência de boa vontade pelas partes para compreender as condições de trabalho da sua contraparte (Hallén e Sandstrom, 1991). Esta compreensão só surge se as partes revelarem vontade de obter o máximo conhecimento possível sobre as outras partes envolvidas. Esta compreensão pode evitar situações de conflito ou conduzir a uma mais rápida resolução das mesmas.

#### **2.1.4.7. Empenhamento**

O empenhamento traduz “o desejo de permanecer no relacionamento e de trabalhar com o intuito de assegurar a continuidade de uma relação valorizada” (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992, p. 316) e de alcançar objectivos comuns (Wilson, 1995). Nielson (1998, p. 446) argumenta que “o empenhamento refere-se a uma crença ou expectativa

por parte do fornecedor de que o relacionamento vai ter continuidade no futuro”. Reflecte-se a vários níveis, nomeadamente, ao nível do investimento realizado no relacionamento (monetário ou não), das respectivas adaptações efectuadas e ao nível da percepção de empenhamento pelas partes, que condiciona a evolução do relacionamento (Ford, 1980). O empenhamento presume que o relacionamento em causa vai proporcionar benefícios ou valores futuros para as partes envolvidas (Hardwick e Ford, 1986).

Wilson (1995) refere que a combinação de empenhamento e de cooperação conduz a comportamentos cooperativos que permitem o bom funcionamento da parceria, com benefícios para as partes envolvidas. Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) desenvolveram um estudo com o intuito de determinar a estrutura do empenhamento.

Da análise destas dimensões, resulta uma percepção de “boa” ou “má” atmosfera de relacionamento. Esta avaliação vai afectar a natureza e a qualidade dos episódios seguintes do relacionamento global (Sutton-Brady, 2000).

#### **2.1.5. Visão Global do Modelo de Interacção Comprador-Vendedor**

Com base no artigo do Grupo *IMP* (1982) e por forma a expor de forma sistematizada o modelo de interacção comprador-vendedor que foi apresentado neste Capítulo 2.1., é apresentada a Tabela 2.1, que, ao incluir todas as variáveis do referido modelo, permite obter uma visão geral da problemática em questão.

<b>Categorias de Variáveis</b>		<b>Variáveis</b>	
<b>Os elementos e o processo de interacção</b>	Episódios da troca (Curto prazo)	Produto ou Serviço	
		Informação	Comunicação impessoal Canais pessoais Formalidade da informação
		Financeira	Montante de dinheiro Prazos Mudanças de moeda
		Social	Distâncias espaciais Distâncias culturais Relações de Confiança
	Relacionamentos (longo prazo)	Institucionalização	Padrões de contacto
<b>Os intervenientes no processo de interacção</b>	A organização	Adaptações	
		Tecnologia Estrutura/dimensão Estratégia	
		Os indivíduos	
<b>A envolvente em que a interacção tem lugar</b>		Objectivos Experiência	
		Estrutura de marketing Dinamismo Internacionalização Posição na cadeia de valor Sistema social	
<b>A atmosfera que afecta e é afectada pela interacção</b>	Dimensão económica	Expectativas	Redução de custos de produção e de transacção
		Cooperação/Conflito	
		Proximidade/Distância	
		Empenhamento	
		Compreensão	
	Dimensão Controlo	Poder/dependência	Interdependência

Tabela 2.1. Variáveis explicativas do modelo de interacção comprador-vendedor  
Fonte: Vasconcelos, 2000, p. 29.

## 2.1.6. Questões Conceptuais da Gestão de Relacionamentos

### 2.1.6.1. Valor ao Nível dos Relacionamentos

Os resultados dos estudos levados a cabo com o intuito de analisar o valor dos relacionamentos não são muito extensos. Wilson e Jantrania (1993, 1995) analisaram a forma como o valor poderia ser medido no desenvolvimento de um relacionamento, e concluíram que se deveria medir em primeiro lugar o valor económico, de seguida o

valor estratégico e por último estimar qualitativamente o valor dos elementos comportamentais (Figura 2.3). Estas três dimensões resumem-se da seguinte forma:

- . dimensão de valor económico: com a redução de custos, engenharia de valor, investimento de qualidade e efeitos concorrentes da engenharia para ambas as partes;
- . dimensão de valor estratégico: que se traduz em vantagens competitivas obtidas via relacionamentos, reforço das capacidades centrais e criação de posição de mercado;
- . dimensão comportamental: através de laços sociais, cultura e desenvolvimento pelo relacionamento;

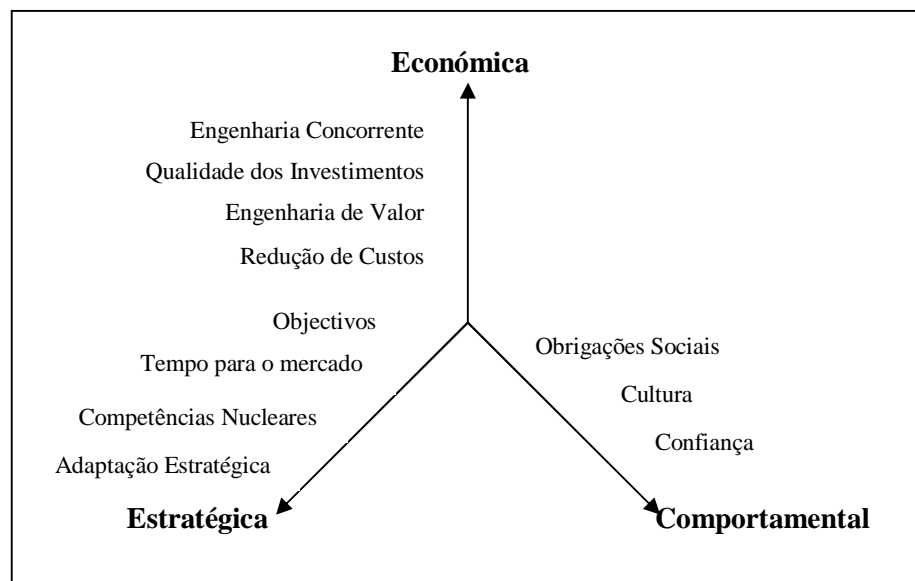


Figura 2.3. Dimensões de expansão do valor das relações  
Fonte: Wilson e Jantrania, 1995, p. 300

Flint, Woodruff e Gardial (1997) classificaram o valor da relação em:

- . valor percebido, relativo aos benefícios implícitos, benefícios esses que vão moldar comportamentos.
- . valor desejado, relativo ao que o cliente gostaria de ver realizado.
- . valor de julgamento, que traduz uma interpretação do valor relativo ao que sucedeu na realidade.



Ravald e Gronroos (1996) também se debruçam sobre o tema de criação de valor nos relacionamentos, nomeadamente do lado do cliente, referindo que mais do que analisar o valor associado a um episódio isolado, se deve considerar a expectativa do cliente relativa ao comportamento do fornecedor, numa perspectiva de longo prazo (*i.e.*, em termos de relacionamento).

De acordo com Mandják e Durrieu (2000), o valor traduz, ao nível dos relacionamentos, um processo de criação sendo que o resultado deste processo não será apenas o valor do relacionamento, mas também o próprio relacionamento.

#### **2.1.6.2. Classificação dos Relacionamentos entre Comprador-Vendedor**

No Capítulo 1, é feita uma breve referência ao modelo de interacção proposto por Campbell (1985), salientando o facto de este modelo integrar as denominadas estratégias de interacção que não são consideradas no modelo apresentado pelo Grupo *IMP*. Essas estratégias de interacção possibilitam a classificação dos relacionamentos que se estabelecem entre comprador e vendedor (Figura 2.4.) em nove tipos distintos que conduzirão a diferentes estratégias de compra (relativas ao comprador) e diferentes estratégias de marketing (relativas ao vendedor). As referidas estratégias de ineteracção podem ser do tipo:

1. competitivo - a estratégia de interacção denomina-se de competitiva caso existam muitos vendedores competitivos (ponto de vista da estratégia de marketing) ou muitos compradores (ponto de vista das estratégias de compra) no mercado em causa;
2. cooperativo - estamos perante uma estratégia de interacção do tipo cooperativo quando pelo menos uma das partes está disposta a estabelecer um relacionamento de longo-prazo, a confiar na outra parte e a trocar sem qualquer tipo de constrangimento, informação;

3. comando - a estratégia de interacção denomina-se de comando caso uma das partes tenha uma posição de força dominante. A estratégia de interacção denomina-se de comando caso uma das partes tenha uma posição de força dominante.

		Estratégias de Marketing		
		Competitiva	Cooperativa	Comando
Estratégia de Compras	Competitiva	1. <u>Independente</u> Mercado Perfeito	2. <u>Desajustado</u>	3. <u>Independente</u> Mercado do vendedor
		4. <u>Desajustado</u>	5. <u>Interdependente</u> Mercado Domesticado	6. <u>Dependente</u> Mercado Cativo
		7. <u>Independente</u> Mercado do comprador	8. <u>Dependente</u> Mercado subcontratado	9. <u>Desajustado</u>
	Cooperativa			
	Comando			

Figura 2.4. Classificação dos relacionamentos comprador-vendedor

Fonte: Campbell, 1985, in Ford, 1990, p. 267.

De acordo com o autor, os relacionamentos dependentes, independentes e interdependentes surgem em situações distintas:

- . Relacionamentos independentes: surgem quando o comprador aproveita ao máximo o mercado e o vendedor tem inúmeros clientes potenciais, num mercado de comprador (em que existem muitos vendedores competitivos) ou num mercado de vendedor (em que existem muitos compradores);
- . Interdependência: surge quando ambas as partes envolvidas abordam o relacionamento através de uma estratégia de cooperação;

. Relacionamentos dependentes: resultam de uma situação de domínio de uma das partes sobre a outra;

Assim cada uma das nove situações identificadas na Figura 2.4. conduzem, como já foi referido a diferentes estratégias de marketing e de compra (Tabela 2.2.)

<i>Estratégias e respostas típicas</i>		
<b>Tipo de Mercado</b>	<b>de Marketing (do vendedor)</b>	<b>de Compra (do comprador)</b>
Mercado perfeito	“Pegar ou Largar” Tentar obter custos mais baixos Tentar diferenciar-se	Aproveitar ao máximo o mercado Estandardizar requisitos
Mercado do vendedor	“Pegar ou largar” Formar um cartel Legitimar, conciliar Estandardizar o produto	Aceitar com cortesia Comprar conjuntamente Trocar informação com outros compradores Queixar-se, agitar Encorajar os competidores
Mercado do comprador	Oferta competitiva Tentar obter custo mais baixo	Fazer Propostas Aproveitar ao máximo o mercado
Mercado domesticado	Customizar, especializar-se, diferenciar, inovar	Adaptar, cooperar, trabalhar em conjunto
Mercado cativo	Educar o comprador	Aprender com o vendedor
Mercado subcontratado	Aprender com o comprador	Educar o vendedor

Tabela 2.2. Estratégias de marketing e de compra e resposta aos diferentes tipos de mercado  
Fonte: Campbell, 1985, in Ford, 1990, p. 274.

Refira-se que os compradores podem recorrer a mais do que uma abordagem para cada mercado, verificando-se, no entanto, a predominância de uma face às restantes, o que possibilita a aplicação da matriz acima proposta (Campbell, 1985). A estratégia de marketing do vendedor será então desenvolvida consoante a abordagem de compra predominante do comprador.

### **2.1.6.3. Investimento nas Relações**

Uma vez envolvidas num relacionamento, as partes realizam uma série de investimentos nesse mesmo relacionamento, investimentos esses que não são recuperáveis uma vez terminada a relação (Wilson e Jantrania, 1993). Esta característica de impossibilidade de recuperação, traduz determinado grau de confiança entre as partes e confere aos investimentos o estatuto de condicionalismo ao término da relação, na medida em que constitui um incentivo a que as partes se mantenham no relacionamento com vista a não perderem os investimentos efectuados (Wilson e Jantrania, 1993). Wilson (2000, p. 254) define investimentos não recuperáveis como “o empenhamento de recursos específicos do relacionamento que um parceiro investe no relacionamento”, sendo que podem dizer respeito a instalações físicas, conhecimento, aumento de capital ou investimentos na formação, entre outros.

De acordo com Swaminathan e Reddy (2000, p. 397), “o grau de investimento num relacionamento influencia a eficácia percebida daquele relacionamento. Um maior nível de investimentos de bens, tempo e recursos de gestão sugerem um maior empenhamento no relacionamento”. Caso isto se verifique, ou seja, caso os investimentos efectuados sejam avultados, é provável que as empresas se empenhem mais na manutenção e desenvolvimento da relação, tomando medidas para proteger esses mesmos investimentos, nomeadamente pelo estabelecimento de cláusulas contratuais que visam assegurar relações mais duradouras, com determinada continuidade (Heide e John, 1990).

Na teoria de transacção de custos de Williamson (1975), estes são investimentos específicos da transacção. Já numa perspectiva de marketing relacional, tratam-se de investimentos irrecuperáveis que ligam os parceiros de negócios.

#### **2.1.6.4. Fases de Desenvolvimento do Relacionamento Comprador-Vendedor**

O desenvolvimento da relação comprador-vendedor tem por base a característica salientada por Hakansson e Snehota (1995) de continuidade das relações, que estes autores consideram como uma espécie de pré-condição para a possível troca e desenvolvimento relacional, e traduz “o processo de estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos ao longo do tempo, considerando cinco fases na sua evolução” (Ford, 1980, p. 44). Ford concluiu que o relacionamento entre vendedor e comprador se resume às seguintes fases:

- . 1ª Fase – pré-relacional, na qual se procede à avaliação de novos potenciais fornecedores (sem qualquer compromisso). Essa avaliação é iniciada por um episódio particular da relação já existente ou com a avaliação da performance dos fornecedores já existentes, o que pode ser associado a uma questão de inércia, sendo condicionada pelo grau de experiência, de incerteza e de distância.
- . 2ª Fase – inicial, em que se procede à negociação da entrega de amostras e os potenciais fornecedores encontram-se em estado de negociação com os compradores.
- . 3ª Fase – de desenvolvimento, em que se procede à assinatura do contrato ou à construção da entrega (no caso das entregas serem contínuas), assistindo-se a um crescente nível de negócios.
- . 4ª Fase – de longo prazo, que se verifica após várias compras ou entrega a uma grande escala. Assiste-se a uma importância mútua das instituições.
- . 5ª Fase – final, onde os mercados se encontram estáveis há já algum tempo, as empresas estão num ponto em que o negócio se baseia em códigos industriais de prática e em que qualquer tentativa para sair dos padrões institucionalizados conduzem a sanções.

Para analisar o desenvolvimento da relação, Ford considerou as variáveis experiência, incerteza, distância, empenhamento e adaptações. A relação que se estabelece entre as fases de desenvolvimento e estas variáveis encontra-se resumido na Tabela 2.3.

Relativamente às variáveis apontadas, Ford concluiu que o desenvolvimento de relações comprador-vendedor se traduz num aumento da experiência por ambas as partes relativamente à forma de operar das respectivas contra-partes, numa diminuição da incerteza e de distância entre as partes, num aumento do empenhamento actual e percebido, e em crescentes adaptações (formais e informais), investimentos e poupanças.

<i>FASES</i>	<b>Experiência</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Distância</b>	<b>Empenhamento</b>	<b>Adaptação</b>
<b>1ª. Pré-Relacional</b>	Nula	Máxima	Máxima	Nulo	Nula
<b>2ª. Inicial</b>	Baixa	Alta	Elevada	Actual: baixo Potencial: baixo	Alto investimento de tempo de gestão. Poucas poupanças de custos.
<b>3ª. Desenvolvimento</b>	Aumentada	Reduzida	Reduzida	Actual: aumentado Potencial: demonstrado pelas adaptações informais	Adaptações formais e informais crescentes. Aumento da poupança de custos.
<b>4ª. Longo Prazo</b>	Alta	Mínima Desenvolvimento da institucionalização	Mínima (fortes relações pessoais)	Actual: Máximo Potencial: Reduzido	Adaptações extensivas. Redução das poupanças de custos pela institucionalização.
<b>5ª. Fase Final</b>	Alta	Institucionalização Extensiva	Mínima		

Tabela 2.3. O desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor em mercados industriais  
Fonte: Ford, 1980, p. 45 (adaptado).

Dwyer, Shurr e Oh (1987), também desenvolveram um modelo de cinco fases relativo ao ciclo de vida dos relacionamentos, que correspondem à tomada de consciência, exploração, expansão, empenhamento e por última dissolução. De acordo com estes autores, a fase da dissolução é a única que resulta de uma resolução unilateral, e não de atitudes recíprocas como sucede em todas as outras fases.

De Monthoux (1975), com base numa série de entrevistas realizadas a directores de marketing de empresas no Reino Unido, fez uma equiparação muito peculiar entre o desenvolvimento do relacionamento inter-organizacional que é estabelecido entre comprador-vendedor e o progresso de uma relação amorosa. Sugeriu então um modelo de evolução em que na primeira fase se verifica o romance; na segunda fase o caso amoroso ou casamento; numa terceira fase, a situação de divórcio; e por último, numa quarta fase, surge o novo romance, seguido de caso amoroso, casamento e assim sucessivamente.

## **2.2. O Modelo das Redes Inter-Organizacionais**

Todas as empresas fazem parte integrante de uma teia de relações entre diferentes entidades. Torna-se praticamente impossível delinear uma estratégia de sucesso sem esta visão do todo empresarial e sem que as consequências da existência desse todo sejam consideradas. Todas as decisões tomadas pela empresa devem pressupor a existência de múltiplas relações interrelacionadas, mais ou menos complexas, mais ou menos estáveis e com uma maior ou menor importância económica para a empresa (Easton, 1992).

A denominada "*Industrial Network Approach*" que se irá designar de abordagem de rede industrial surgiu num dos seminários realizados pelo *IMP* e é considerado um desenvolvimento do modelo de interacção inter-empresas que era adoptado até à data. Este modelo tinha como único objecto de estudo, tal como já foi referido, as relações diádicas entre comprador-vendedor no mercado organizacional e apontava como factor essencial para a harmonia dos mercados industriais a existência de relações estáveis e de longo prazo entre as entidades envolvidas no processo (Hakansson e Snehota, 1995). Só mais tarde é que se inicia a análise das relações como parte integrante de outras relações, abandonando-se a análise isolada de relações que era feita até então. A abordagem de interacção não deixa de ser importante na medida em que foca a forma como as empresas interagem nas transacções que efectuam. A abordagem de rede

industrial vai mais longe e defende que a relação focal é uma fonte de acesso a outros recursos via acesso a outras relações e, como tal, não deverá ser gerida de forma isolada (Easton, 1992).

A perspectiva de rede industrial integra o marketing tradicional e a abordagem do comportamento de compra. O marketing relacional é um conceito de cuja análise se podem tirar ilações para a gestão de processos de rede, na medida em que toma como unidade de análise a empresa focal. No entanto, baseia-se em fundamentos que demonstram ser insuficientes para explicar o fenómeno global. A abordagem de rede industrial tenta compreender todas as relações que são desenvolvidas entre as empresas.

### **2.2.1. O Conceito de Rede Industrial**

Embora seja considerada como um novo paradigma, o conceito de rede industrial esteve desde sempre subjacente ao sistema industrial, traduzindo um conjunto de negócios conectados e estabelecidos entre organizações de diversas naturezas.

Mitchell (1969a) definiu rede como sendo um tipo específico de relação que liga um conjunto definido de pessoas, objectos ou eventos. De acordo com Axelsson e Easton (1992) uma rede é "um modelo ou metáfora que descreve um número, normalmente um grande número, de entidades que estão conectadas". Adaptando esta definição de rede ao conceito de rede industrial, as entidades mencionadas podem ser empresas, associações, universidades, institutos de pesquisa e desenvolvimento, consultores, entre outros, sendo denominadas de actores. Estes actores processam recursos, transformando-os em bens e serviços finais, que vão ser objecto de consumo por organizações ou por consumidores individuais (Hakansson e Johanson, 1992). As ligações entre os actores são por regra relações de longo prazo o que conduz a determinada estabilidade, sendo estas relações que proporcionam a existência de redes industriais. Segundo Johanson e Mattsson (1987) as relações da rede podem ser classificadas como acções de comportamento de longo prazo entre empresas que têm laços entre si, que fizeram investimentos nessas mesmas relações e que têm uma



orientação comum e uma dependência mútua, dependência esta que poderá ter diferentes graus de intensidade.

Ford *et al.* (1998) definem rede negocial como um conjunto de elementos heterogéneos e multi-dimensionais, que se encontram ligados entre si com o objectivo de criar potencial técnico e económico. A abordagem de rede industrial tem, para estes autores, por objecto de estudo o denominado sistema industrial, procedendo à análise da rede de relações estabelecida e não à análise isolada das entidades que dela fazem parte. Como já foi salientado, a rede deve ser vista como um todo que inclui estruturas sistemáticas de relações, e que deverão ser analisadas numa abordagem de interacção, como processo dinâmico que é. Sem qualquer tipo de objectivo comum, não existe relação. A cooperação aparenta então ser fundamental para o fortalecimento de laços entre empresas.

Foram vários os estudos que contribuíram para esta abordagem. Pfeffer e Salancik (1978) - Modelo de Dependência de Recursos- demonstraram a existência de uma multiplicidade de relações e argumentaram que as empresas se relacionam como forma a acederem a recursos que de outra forma não teriam acesso. A diferença entre este modelo e o modelo de rede reside na unidade de estudo, na medida em que o primeiro se debruça sobre uma única relação isolada, não tendo portanto a riqueza de análise associada ao modelo de rede.

Cook e Emerson (1984) abordam com a sua Teoria de Troca Social a existência de relações de carácter indirecto, alargando assim a noção de sistema industrial. Esta teoria baseia-se na ideia de conexão entre as empresas – “duas relações de troca estão conectadas na medida em que a troca numa relação é contingente, de forma positiva ou negativa, relativamente à troca na outra relação”.

Já Porter (1980) debruçou-se, com a sua Teoria da Organização Industrial, sobre todas as relações estabelecidas entre as firmas e sobre a sua estrutura industrial. No entanto, esta análise tinha por objecto apenas a rivalidade existente entre as empresas.

Quando se verificou a evolução do modelo de interacção inter-empresa para o modelo de redes industriais, foram consideradas apenas as transacções de carácter económico, mas Easton e Araújo (1992) focam a importância da integração das transacções não-económicas nesta análise.

Hakansson e Snehota (1990) argumentam que é possível identificar um número limitado de entidades organizacionais nas redes industriais e entre as quais se verificam trocas organizacionais.

Easton (1992) procedeu a uma análise exaustiva da perspectiva de rede industrial, usando para tal quatro dimensões distintas, nomeadamente: rede como relações, como estruturas, como processos e como posições. De acordo com este autor, "a forma como as redes são definidas e compreendidas, terá efeito na forma como se entende que as redes funcionam, bem como na forma como focamos os nossos interesses e delimitamos os nossos problemas".

Anderson, Hakansson e Johanson (1994) analisam a rede numa dimensão de troca de uma ou mais relações conectadas, em que a troca numa das relações é condicionada pela troca nas outras relações.

Todos os estudos que foram desenvolvidos em torno desta questão, chegaram a conclusões comuns. A primeira é de que a rede deverá ser analisada como um todo, embora seja necessário para a sua compreensão analisar as relações directas ou indirectas que a constituem, assim como as empresas que nela estão envolvidas. A segunda é de que é praticamente impossível delinear as fronteiras exactas de uma rede. Por último, qualquer modelo utilizado para explicar o fenómeno da rede industrial deverá ser de foro dinâmico.

### **2.2.2. Razões para a Existência de Redes Inter-Organizacionais**

Diferentes correntes tentam explicar os motivos que conduzem à criação e desenvolvimento de redes inter-organizacionais. A abordagem de Custo de Transacção de Williamson (1975), pressupõe comportamentos oportunistas por parte das empresas, constituindo uma abordagem muito simplista do fenómeno das redes industriais, na medida em que assume como princípio fundamental que a optimização das transacções industriais é obtida através da minimização de custos e da racionalização na utilização de recursos. Foi já demonstrado que a confiança resultante das relações inter-empresas conduz, por regra, à diminuição dos custos de transacção (Johanson e Matsson, 1987). Assim, este modelo de Williamson ignora por completo o papel das relações inter-organizacionais como forma de desenvolvimento e de troca de recursos e de competências, ignorando também o papel crucial que as relações informais e embebidas socialmente têm na produção de relações estáveis de confiança e empenhamento entre empresas formalmente independentes (Ring e Van de Ven, 1992). O modelo tradicional de marketing, pelo qual o vendedor é supremo, torna-se obsoleto com a nova visão dos factos.

Segundo Reve (1990), as redes industriais constituem o meio pelo qual as empresas poderão alcançar vantagem competitiva, pois de acordo com este autor as empresas devem internalizar apenas as actividades ou competências de carácter central<sup>24</sup>, devendo externalizar, através de contratos externos estritos, todas as outras actividades que revelem ser complementares às centrais. Esta externalização presume o relacionamento inter-empresas. Desta forma, a empresa tem a possibilidade de orientar os seus recursos para as actividades que concedem diferenciação face aos seus concorrentes. Esta gestão da externalização de actividades deverá ser feita de forma contínua, de modo a que seja possível uma adaptação das fronteiras estabelecidas pela empresa às mutações verificadas no meio empresarial. Nesta linha de pensamento, Cox (1996) expõe e analisa as diferentes formas de relações contratuais externas que poderão ser adoptadas, tendo em conta a circunstância em questão. No entanto, McLellan (1993) demonstra que

---

<sup>24</sup> Designado por *core business*.

existem no entanto determinadas empresas que estão a optar, com muito sucesso, por externalizar algumas das suas competências centrais, obtendo-as através do *outsourcing*. Na sua dissertação, este autor analisou esta particularidade num sector específico, nomeadamente no sector bancário, e concluiu que a externalização deste tipo de funções conduziu a uma reestruturação vantajosa para o sector.

Powell (1990) defende que as necessidade de aceder a *know-how*, de agir rapidamente e de actuar com base na confiança, são os factores que justificam a existência de redes inter-organizacionais. Por outro lado, Anderson (1995) e Mandják e Durrieu (2000) argumentam que o factor que motiva as partes a envolverem-se em relacionamentos é a expectativa de estes gerarem valor para as partes envolvidas.

Hagg e Johanson (1983) apontam como razão fundamental para o desenvolvimento de relações entre empresas o facto de essas conduzirem a uma diminuição de incertezas, dado que, através da relação directa com uma empresa é possibilitado o acesso a outras entidades, através de relações indirectas. Uma outra razão apontada é o facto de as relações criarem continuidade e estabilidade, o que conduz a um acesso e a uma utilização mais eficiente dos recursos, uma vez que leva a uma diminuição de custos e a um aumento da satisfação. Mas na realidade, uma das possíveis consequências da formação de redes é precisamente o surgimento de incertezas de diversos tipos, quer para os fornecedores, quer para os clientes (Hakansson e Wootz, 1975; Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976). O que se verifica é que, com o processo de troca, os fornecedores dissipam as incertezas dos seus clientes, resolvendo-lhes os seus problemas, e vice-versa. Os tipos de incertezas referidas podem ser de necessidade, de mercado ou de transacção. Cardozo (1980) adicionou mais dois tipos de incertezas a esta listagem: incertezas técnicas e incertezas de aceitação<sup>25</sup>.

A corrente do Grupo *IMP* justifica o fenómeno de rede tendo por base a perspectiva de dependência de recursos. Esta argumentação vem na linha do Modelo de Dependência de Recursos da autoria de Pfeffer e Salancik (1978). De acordo com o Grupo *IMP*, a vantagem competitiva de uma empresa depende directamente da gestão que essa faz das

---

<sup>25</sup> Este tema será abordado nos Capítulos 3 e 4.

suas tecnologias ou recursos. Nenhuma empresa consegue deter todas as tecnologias necessárias para satisfazer todos os seus clientes, surgindo assim a necessidade de interacção entre empresas, por forma a que o usufruto recíproco dos recursos tecnológicos seja possível. Os objectivos empresariais são alcançados através da negociação entre os actores da rede, existindo uma dependência directa do meio em que se insere. Mohr e Spekman (1994) reforçam esta ideia, referindo que as partes formam parcerias com o intuito de alcançar objectivos e recursos que, individualmente, não teriam capacidade de obter.

Determinados autores encaram as redes como sendo a única via que possibilita o estabelecimento de objectivos a médio/longo prazo. Pode-se então concluir que, embora a abordagem de interacção seja importante na medida em que foca a forma como as empresas interagem nas transacções que efectuam, a abordagem de rede industrial vai mais longe, defendendo que a relação focal é uma fonte de acesso a outros recursos através do acesso a outras relações. Como tal, essa relação focal não deve ser gerida de forma isolada (Easton, 1992). De uma forma geral, os motivos que levam à constituição de redes inter-organizacionais são então de cariz económico/estratégico.

### **2.2.3. Questões Conceptuais das Redes Inter-Organizacionais**

#### **2.2.3.1. Modelo de Rede**

Hakansson e Johanson (1992) sugerem o modelo de rede industrial que é apresentado na Figura 2.5. e que se baseia em três variáveis: *actores*, *recursos* e *actividades*. Ao desenvolver este modelo, os autores tiveram por objectivo "tornar possível uma análise integrada da estabilidade e desenvolvimento na indústria" e por outro lado "fornecer uma base para estudo dos papéis dos actores e conjuntos de actores nos processos de desenvolvimento industrial e estabilidade industrial" (Hakansson e Johanson, 1992, p. 28).

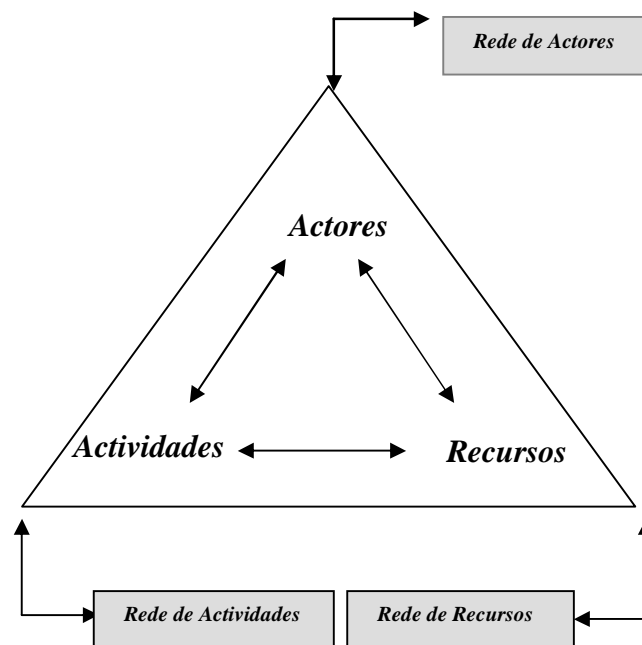


Figura 2.5. Modelo de rede industrial

Fonte: Hakansson e Johanson (1992), in Axelsson e Easton, 1992, p. 29.

Foram vários os autores que já se debruçaram sobre a utilidade deste modelo como *framework* conceptual válido para a análise e compreensão dos sistemas industriais e que concluíram que este apresenta uma grande aderência à realidade, revelando-se útil no estudo das relações negociais.

Para uma melhor compreensão do modelo, é essencial conhecer as definições dadas pelos autores relativamente a cada uma das três variáveis incluídas na análise. Assim, resumidamente e de acordo com Axelsson e Easton (1992), os actores são entidades que através de processos de troca, que conduzem ao desenvolvimento de relacionamentos, controlam actividades e/ou recursos. Os actores baseiam as suas actividades no controlo directo ou indirecto sobre os recursos e de acordo com os seus objectivos, tentando maximizar, regra geral, o controlo que exercem sobre a rede. Detêm diferentes conhecimentos sobre as três variáveis do modelo e apresentam interesses que podem ser conflituosos ou comuns aos outros actores envolvidos.

As denominadas actividades surgem quando os actores fazem uso dos recursos, procedendo à sua combinação, troca ou criação, recorrendo para tal a outros recursos. As actividades podem ser de transformação, caso dos recursos sofram alterações, ou de transferência, caso se verifique uma transferência do controlo directo sobre um recurso de um actor para um outro.

Por último, os recursos são os meios usados e controlados pelos actores no desenvolvimento de actividades de transformação e/ou de transferência, e que, como tal, devem ser, bem conhecidos pelas entidades. São de foro heterogéneo, o que traduz a sua infinita possibilidade de combinação e de utilização. Verifica-se uma forte interdependência entre a transferência e a transformação de recursos, e apenas mediante a existência destas se tornam possíveis as relativas às actividades. O uso e valor de determinado recurso depende da forma como é combinado com outro(s) recurso(s). Podem ser caracterizados pelos actores que controlam os recursos (de forma directa ou indirecta), pela utilização que lhes é dada (pode ter uma natureza de dimensão única ou de dimensões múltiplas) e pela sua versatilidade, que se traduz na possibilidade de utilização noutras cadeias de transferência ou de transformação. Hunt e Morgan (1995) categorizaram os recursos em sete dimensões: financeira, física, legal, humana, organizacional, informacional e relacional.

Cada uma destas classes de variáveis origina uma estrutura, uma rede, donde se tem então uma rede de actores, uma rede de actividades e uma rede de recursos. Estas redes estão intimamente inter-ligadas devido à existência de:

- . interdependência funcional, que se verifica entre as três variáveis e que se traduz no facto destas funcionarem como um sistema;
- . estrutura de conhecimento, uma vez que é o conhecimento inter-ligado dos actores que condiciona as actividades e o consequente uso dos recursos;
- . estrutura de poder dos actores, na medida em que essa estrutura condiciona o poder sobre as actividades;
- . dependência inter-temporal, porque uma rede é o resultado de um processo que envolve investimentos nas relações, conhecimentos, e outros, quer sejam presentes

ou passados, e assim as mudanças são aceites, ainda que apenas por uma parte da rede.

As três redes constituem então uma rede global. O desenvolvimento e a estabilidade da rede dos sistemas industriais estão intimamente ligados, na medida em que a existência de um destes factores pressupõe a existência de outro. A Tabela 2.4. resume o que foi aqui exposto relativamente ao modelo de actores, recursos e actividades (Hakansson, 1987).

	<b>Características (variáveis abrangidas)</b>	<b>Relação de Rede</b>
<b>Actores</b>	Diferentes níveis (indivíduos/grupos de empresas) Acções que visam aumentar o seu controlo sobre a rede.	Controlam os recursos, detendo determinado conhecimento sobre esses. Desempenham actividades e detêm determinado conhecimento sobre essas.
<b>Actividades</b>	Acto de transformação Acto de transacção Ciclos de actividade Cadeia de transacção	Ligam recursos entre si. Alteram ou trocam recursos através da utilização de outros recursos.
<b>Recursos</b>	Heterogéneos Humanos e físicos Mutuamente dependentes	

Tabela 2.4. Características e relação de rede do modelo de actores, recursos e actividades  
Fonte: Elaboração própria.

### **2.2.3.2. Relações e Interacções**

A relação comercial não deve ser analisada de forma isolada, mas sim como parte de um todo, dependente e integrada no seu contexto (Hakansson e Snehota, 1995) – uma rede de relações inter-conectadas e interdependentes - o que significa que, o que acontece numa relação pode afectar, de forma directa ou indirecta, o que sucede numa outra relação (Blankenburg e Johanson, 1990; Anderson, Hakansson e Johanson, 1994; Ford *et al.*, 1998). Esta constitui a única forma possível para explicar o seu desenvolvimento. Adopta-se assim uma perspectiva de rede das relações, como sugerido pela Figura 2.6.



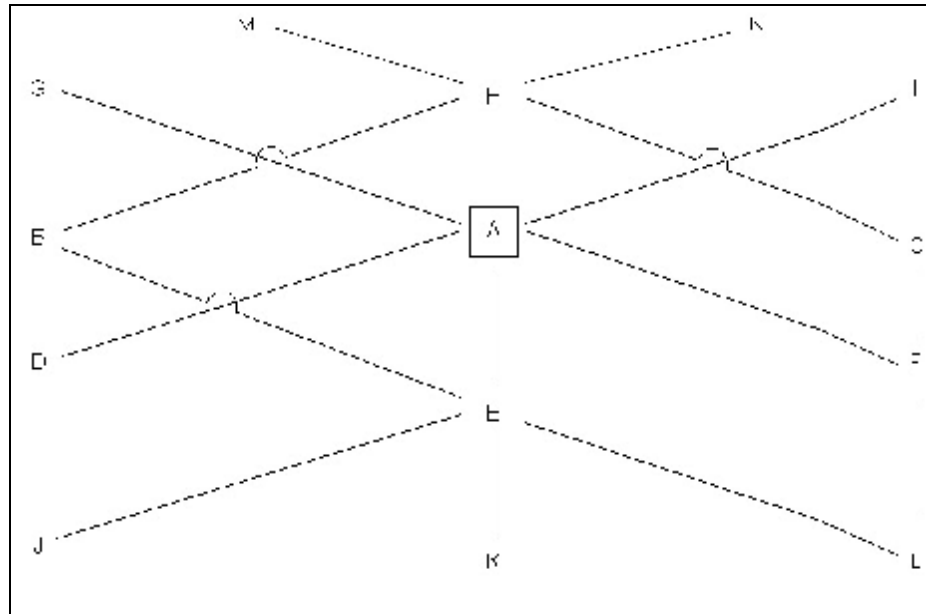


Figura 2.6. Relações inter-conectadas (numa rede simplificada)  
Fonte: Ford *et al.*, 1998, p. 11.

A transacção que se verifica entre os actores tem natureza dinâmica e é denominada de interacção (Anderson e Havila, 1993), sendo que as transacções constituem relações de troca entre os actores, que por sua vez vão dar origem à estrutura de rede. A interacção resulta da complementaridade dos respectivos recursos entre actores. A conectividade estabelecida entre as entidades pode ou não ser definida em termos de relacionamentos de troca económica (Easton e Araújo, 1992).

Assim, a performance da empresa vai depender, não só da sua capacidade de gerir relações individuais, como também da gestão do conjunto de relações que constituem a rede em que a empresa opera (Hakansson e Snehota, 1995). Estes mesmos autores analisaram a relação em três camadas e a três níveis de análise, como esquematizado na Figura 2.7.

A análise foi efectuada ao nível de um actor singular, ao nível da relação e ao nível da rede industrial, com base nas duas dimensões das relações por si apontadas e que já foram referidas (função e substância das relações). Verifica-se um forte condicionalismo recíproco entre todas as camadas relativas aos níveis de análise relação e actor, assim como entre as camadas aos níveis de análise relação e rede. Interessa

focar a atenção sobre este último condicionalismo e referir que os enlaces de actividades, os laços de recursos e os vínculos dos actores da relação não passam de uma parte ínfima da estrutura global da rede industrial.

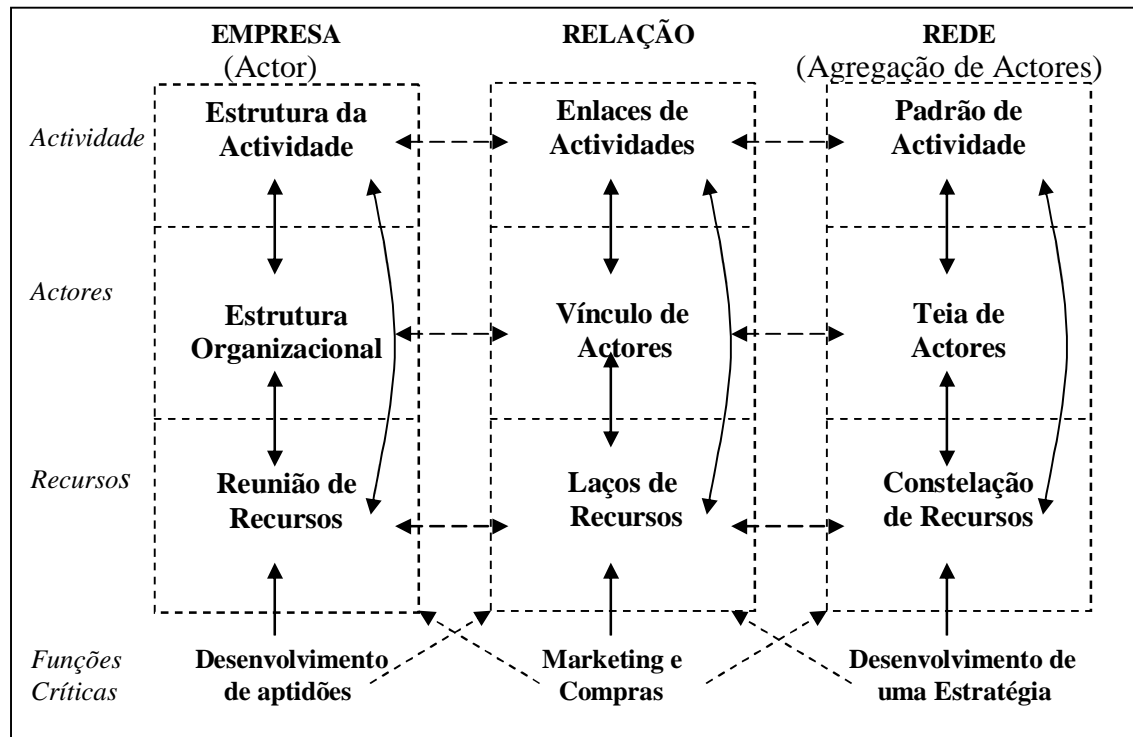


Figura 2.7. Esquema de análise dos efeitos de desenvolvimento de relações negociais  
Fonte: Hakansson e Snehota, 1995, p. 47 (adaptado).

Com esta análise, os autores pretenderam esquematizar um sistema que permite analisar os efeitos e identificar o local onde poderá ocorrer mudança na relação e identificar os factores que afectam o seu desenvolvimento. Tudo isto numa perspectiva de rede industrial.

### 2.2.3.3. Posição Ocupada na Rede e Papel Desempenhado pelos Actores

De acordo com Hakansson e Snehota (1995, p. 48), “a posição relativa da empresa reflecte a sua capacidade de fornecer valores para outros (produtividade, inovação e competência)” e pela óptica de Ford *et al.* (1998, p. 49) “a posição de rede da empresa consiste no seu *portfolio* de relacionamentos e de enlaces de actividades, laços de recursos e vínculos de actores que surgem dos relacionamentos”.

Low (1997) argumenta que “como metáforas estruturais, as posições de rede relatam a forma como as empresas se relacionam com outras empresas na rede. Estas posições captam as conexões, complexidade e dinamismo destes relacionamentos”. De acordo com Mattsson (1984), as empresas esperam determinados comportamentos das organizações com que se relacionam, em função da posição que essas ocupam. A posição traduz, para este mesmo autor, uma espécie de papel que a organização tem perante uma outra organização com a qual se relacione, de forma directa ou indirectamente. Este autor aponta como características da posição a função desempenhada por uma empresa, a identidade com as outras empresas e ainda a sua importância relativa, isto é, o seu poder. Em 1987, Mattsson sugere uma outra característica: a força da relação. Apontou ainda duas dimensões de análise das posições e que estão intimamente ligadas (1984):

. Micro-posição: relação da empresa individual com as outras empresas individuais.

. Macro-posição: relação entre a empresa individual e a rede como um todo.

Johanson e Mattsson (1987) concluíram que a macro-posição não se resume a uma agregação de micro-posições, uma vez que se assume o global das interdependências verificadas.

As empresas tentam assumir uma posição equilibrada por forma a garantir uma gestão ponderada das oportunidades e dos constrangimentos. Para gerir as posições, as empresas procedem à escolha de parceiros e ao desenvolvimento de laços apropriados de recursos e de actividades (Low, 1997). A posição surte efeitos sobre os resultados económicos das relações negociais e tem um forte peso sobre a possibilidade da empresa manter e desenvolver relações com outras entidades (Hakansson e Snehota, 1995). No entanto, a variação de posição poderá não ser facilmente alcançada ou manipulada, dependendo da força da própria entidade e/ou da força de outras entidades envolvidas no processo. Se uma empresa muda de posição na rede, as posições das outras empresas com as quais a primeira se relaciona, de forma directa ou indirecta,

serão afectadas (Easton, 1992). Axelsson (1992) realça o facto dos actores criarem a sua própria interpretação relativamente aos outros actores e à rede, o que traduz uma vez mais o peso que a percepção das partes tem em toda a análise. Mattsson e Johanson (1992) argumentam que a acção estratégica é determinada pela posição.

Associado ao conceito de posição, temos o conceito de papel desempenhado na rede. De acordo com Anderson e Havila (1993), a posição está em constante mudança devido à performance de papel das partes envolvidas (isto é, devido às actividades dos actores), possibilitando assim descrever a dinâmica das redes pela descrição da alteração de posição de um actor entre os momentos. O conceito de papel é abordado por estes autores como “comportamento de um actor do seu posicionamento” e como tal “o conceito de papel tem que incluir a percepção e a intenção do actor numa situação particular”.

Anderson, Hakansson e Johanson (1994, p. 4) definiram a identidade de rede como sendo um conceito que “serve para captar a atractividade percebida (ou repelência) de uma empresa como um parceiro de troca, devido ao seu conjunto único de relações conectadas com outras empresas, enlaces com as suas actividades e laços com os seus recursos”.

Anderson e Havila (1993) propõem um *framework* de análise (Figura 2.8.), segundo o qual as actividades que tomam lugar entre os actores dependem das interpretações dos actores relativamente às suas posições e papéis.

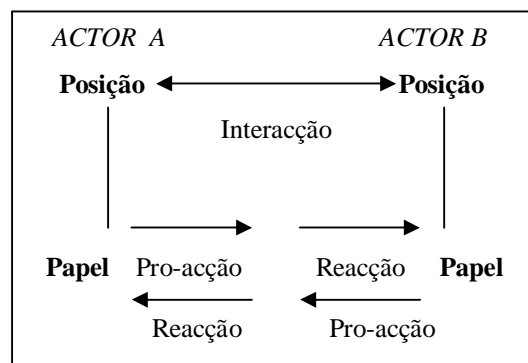


Figura 2.8. Papel e posição na rede  
Fonte: Anderson e Havila, 1993, p. 13.

A interacção pode ser, em termos de papel, pro-activa ou reactiva, sendo a interacção o resultado de uma cadeia de reacções e pro-acções. Esta cadeia pode ser compreendida caso se conheça o comportamento do papel das partes envolvidas.

#### **2.2.3.4. Estrutura das Redes**

As empresas que integram a rede compõem a estrutura da mesma. Uma vez que existe uma relação de interdependência entre essas empresas do sistema industrial, todos os acontecimento que sucedem têm uma causa específica (Easton, 1992). A estrutura surge então como consequência das empresas sentirem necessidades, necessidades estas que só podem ser satisfeitas com a transacção de recursos inter-empresas. Não é possível classificar determinada estrutura como óptima para determinado fim, na medida em que a combinação possível de variáveis é infinita (Easton, 1992).

Mattsson (1986) sugere como medidas operacionais das características estruturais de uma rede, o grau de "estruturabilidade" que consiste no grau de interdependência da rede que condicionará a facilidade de acesso ou saída da rede, o grau de homogeneidade relativo ao peso e importância de cada empresa, ou ainda o grau de exclusividade que traduz o grau de isolamento de uma rede em relação às outras.

O conceito de estrutura está intimamente relacionando com o conceito de posição ocupada na rede, já aqui analisado. Mattsson e Johanson (1992, p. 211) argumentam que "cada actor está envolvido numa série de relacionamentos de troca com outros actores. Estes relacionamentos definem a posição do actor na rede. Uma vez que as posições podem ser definidas para todos os actores na rede, o conceito pode ser utilizado para caracterizar a estrutura de rede e a distância de rede entre os actores". Se a rede é encarada como uma estrutura, é possível afirmar que "todo o actor ocupa uma posição na estrutura" (Anderson e Havila, 1993, p. 1). Estes mesmos autores argumentam que a posição de um actor só é relevante numa dimensão estrutural. A estrutura é constituída pelas posições dos actores que exprimem o relacionamento relativo entre os actores (Anderson e Havila, 1993).

A delimitação das fronteiras da rede constitui uma questão de foro estrutural. Como já foi referido, um dos pressupostos da abordagem de rede industrial consiste na impossibilidade de delimitar as suas fronteiras, devido ao complexo conjunto de relações que se estabelece e à multi-aplicabilidade de recursos ou de *outputs*. Mattsson (1988) e por Easton e Araújo (1992) argumentam que facilmente se podem encontrar conexões económicas entre quaisquer duas organizações, o que traduz a possibilidade de encontrar um sistema industrial global que constitui uma rede global, rede esta que deverá ser sub-dividida em redes denominadas de "*Nets*" de acordo com determinados critérios.

#### **2.2.3.5. Estratégia ao Nível da Rede Empresarial**

Tanto Mattsson (1987) como Mintzberg (1988) visionam a estratégia numa perspectiva de posição, argumentando que todas as estratégias possíveis implicam consequências nas posições detidas pelas empresas da rede. Mattsson sugere que uma empresa poderá tomar, em relação à sua posição, a decisão de entrar ou sair de uma rede, de a alterar ou de a manter para defender o lugar que detém, cabendo então neste caso à empresa implementar uma estratégia que lhe possibilite adquirir e preservar uma posição relativa positiva na rede em que se insere, tendo para tal que monitorar a sua estrutura (Hakansson e Snehota, 1995). Uma mudança provocada na posição deve ser encarada em termos mais globais, nomeadamente ao nível da rede em que essa posição se integra: padrão de actividades, constelação de recursos e teia de actores.

A estratégia sobre o ponto de vista de rede industrial reside pois nas decisões que são tomadas em relação às outras entidades da rede com que a empresa lida, como tentativa de equilibrar o conflito e a cooperação subjacentes à relação. Já para Porter (1980, 1985a), a estratégia reside nas decisões relativas às posições em relação aos rivais. Hagg e Johanson (1983) salientam ainda as vantagens que advêm da adopção desta abordagem no que diz respeito às políticas industriais, na medida em que estas deverão ter em linha de conta as relações existentes. Ritter (1999, p. 467) refere a importância da denominada "Competência de Rede", que traduz o grau de qualificações da empresa

para a gestão da rede e na execução das tarefas dessa gestão da rede. De acordo com este autor, sem estas competências, não é possível delinear uma estratégia de integração na rede minimamente sustentável.

Para gerir posições, a empresa tem que proceder a fortes investimentos na gestão da carteira de relações que detém, quer a jusante quer a montante da sua actividade. Sem este tipo de gestão todos os esforços da empresa terão sido em vão.

#### **2.2.3.6. Valor num Contexto de Rede**

Ford e McDowell (1999) procederam a uma análise da questão de criação de valor ao nível dos relacionamentos, integrando-os num contexto mais alargado de rede de relacionamento e propondo quatro níveis de análise no que toca aos efeitos das acções ou actividades levadas a cabo pelas entidades envolvidas (Ford, McDowell e Tomkins, 1996):

1º Nível – efeitos directos e transparentes numa relação e, como tal, identificáveis e calculáveis em termos monetários. Abarcam as actividades que podem ser levadas a cabo sem qualquer tipo de adaptação pelas partes envolvidas. A este nível, existe o “valor de transacção” (custos e benefícios directos);

2º Nível – efeitos generativos numa relação. Ao contrário do que sucedia no 1º nível, neste ponto existem as actividades que implicam adaptações pelas partes envolvidas. A este nível, tem-se o “valor generativo”, que traduz a sua base na adaptação e aprendizagem mútua;

3º Nível – efeitos no *portfolio* de relacionamentos, que traduz o impacto das actividades de valor no *portfolio* de relacionamentos do fornecedor e do cliente. Estes efeitos podem ser directos ou indirectos, e planeados ou casuais;

4º Nível – efeitos na rede, que traduz o efeito das actividades de valor na rede mais alargada de clientes e fornecedores.

Wedin (2000, p. 1) argumenta que “o valor realiza-se na troca entre dois actores organizacionais. No entanto, os antecedentes do valor têm que ser procurados para ambos para além da troca focal de recursos, assim como abaixo da mesma”. A rede industrial é desta forma visualizada como tendo duas camadas: uma de troca e uma de recursos (Johanson e Mattsson, 1988; Astley e Zajac, 1990; Hakansson e Snehota, 1995). Assim, os recursos que são trocados contêm outros recursos, que são combinados e processados através de um fluxo de actividades. Mais do que criação de valor, a troca de recursos traduz uma realização de valor.

Mandják e Durrieu (2000) procedem a uma revisão da bibliografia referente a estudos do valor ao nível da rede, fazendo alusão a valores de ordem construtiva que residem na transferibilidade de recursos, complementaridade de actividades e generalização da relação-actor (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994) e valores de ordem integrativa, relativos à proximidade colaborativa e à excelência operacional (Morash e Clinton, 1998)<sup>26</sup>.

### **2.3. Conclusão**

Neste capítulo, foram expostos dois modelos relativos à gestão de relacionamentos entre comprador-vendedor que foram propostos e desenvolvidos por elementos do Grupo *IMP*, cuja corrente ideológica é adoptada ao longo desta dissertação. Relativamente a cada um desses modelos, teceram-se considerações quanto aos seus conceitos base, às variáveis que os compõem e quanto a uma série de questões de carácter conceptual que deveriam ficar esclarecidas neste ponto por forma a viabilizar a compreensão da natureza relacional, numa vertente organizacional.

Evidenciou-se a impossibilidade de analisar a verdadeira dimensão da interacção empresarial com parceiros de negócios, sem considerar a teia de relacionamentos em

---

<sup>26</sup> Uma vez que o aprofundamento destes temas não é muito relevante para a dissertação aqui apresentada, propomos a consulta do artigo referido para aprofundar esta análise.



que a empresa se insere que se denomina por rede industrial e que é constituída por uma rede de actores, por uma rede de recursos e por uma de actividades. No entanto, os conceitos de relacionamento e de episódios da relação, de ambiente e de atmosfera que foram aqui expostos, são cruciais para a análise que se visa desenvolver.

Os modelos apresentados são de foro genérico, sendo importante aprofundar a temática da gestão de relacionamentos e não só do ponto de vista de quem vende, como também do ponto de vista de quem compra. Por este motivo, foram introduzidos os dois capítulos seguintes relativos à gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores, respectivamente. Pretende-se desta forma examinar a especificidade associada a estas duas vertentes das transacções verificadas ao nível do marketing *B2B*.

## **Capítulo 3.**

### **Gestão de Relações com Clientes**

Este capítulo tem por objectivo aprofundar a problemática da gestão de relacionamentos abordada no capítulo anterior, especificamente com clientes. Para compreender o fenómeno em causa, são expostas algumas questões pertinentes.

Na primeira secção, são analisados os componentes da função de valor de um cliente com as respectivas funções de custos e de benefícios directos ou indirectos. A secção seguinte, debruça-se sobre as três vertentes de uma estratégia de relacionamento com clientes, nomeadamente, a questão do alcance, postura e estrutura da base de compras. A terceira e quarta secção dizem respeito, respectivamente à noção de gestão de carteira de clientes e de incertezas geradas pelo próprio relacionamento. Relativamente a este último tema, são expostas algumas das tácticas utilizadas pelos vendedores para dissipar ou manipular essas mesmas incertezas. Por último, e uma vez que o objectivo desta dissertação reside em analisar em que medida é que as TIC conduzem à criação de valor ao nível dos relacionamentos, analisam-se as novas tecnologias que são aplicadas a este domínio. Referimo-nos à ferramenta de *Customer Relationship Management* que pode ser utilizada directamente na gestão de relacionamentos com clientes. Este tema é apresentado de forma aprofundada na medida em que o modelo conceptual de análise que vai ser utilizado na investigação empírica tem por base a utilização desta mesma ferramenta. Como tal, os seus fundamentos devem estar devidamente esclarecidos.

#### **3.1. Valor de um cliente**

Para conhecer o valor que um cliente representa para a empresa, é necessário analisar todos os custos e benefícios, actuais e futuros (Ravald e Gronroos, 1996; Pepers e Rogers, 1997; Gordon, 1998), inerentes à relação que é mantida com esse cliente, sendo

muito complicado conhecer em termos concretos essas grandezas. Isto porque podem assumir naturezas muito distintas de relação para relação e também relativamente a um mesmo cliente ao longo de um relacionamento (Ford *et al.*, 1998; Barnes e Cumby, 1999). Assim, a um nível operacional, avaliar o valor de um cliente consiste em estimar e confrontar a receita recebida através de um cliente com o custo de servir esse mesmo cliente (Shapiro *et al.*, 1987; Turnbull e Zolkiewski, 1997).

Na realidade a questão é bem mais complicada, na medida em que o valor percebido pelo fornecedor relativamente a um cliente pode não corresponder ao seu valor real.

### 3.1.1. Custos e Benefícios

De acordo com Barnes e Cumby (1999), a estimação do valor de um cliente exige uma análise profunda que se traduz num procedimento de cinco fases, através do qual todos os custos e benefícios relevantes são devidamente considerados e analisados (Figura 3.1.). Estes podem ter carácter monetário ou não monetário.

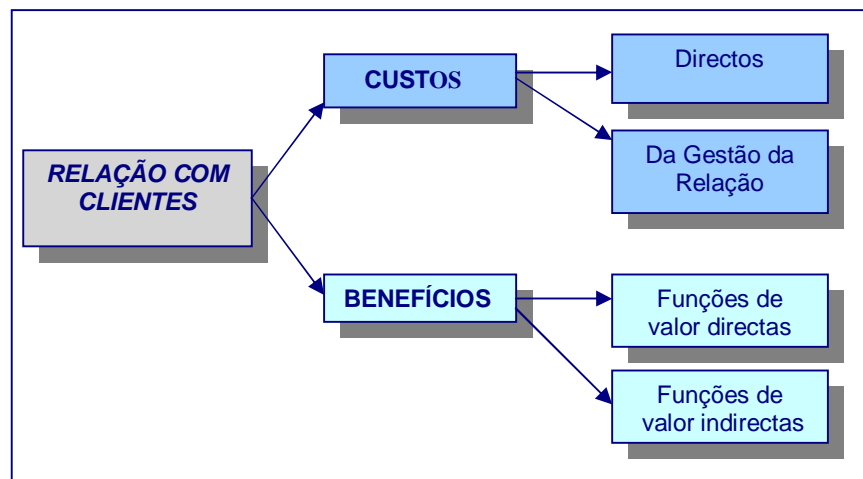


Figura 3.1. Custos e benefícios da relação de com clientes  
Fonte: Elaboração própria.

Em termos de custos associados à manutenção de uma relação com um cliente:

- . Custos Directos: relativos às despesas directas de trabalho;

- . Custos da Gestão da Relação: envolvem custos diversos tais como os custos relacionados com o treino, indemnização, motivação, despesas relacionadas com a qualidade do serviço, entre outros.

Shapiro *et al.* (1987) agruparam os custos em quatro componentes: despesas anteriores à venda (pré-venda), despesas de produção, distribuição e de serviço pós-venda, chamando a atenção que os custos de servir os clientes e satisfazer encomendas podem variar consideravelmente entre clientes e em diferentes situações.

Mas quando uma empresa equaciona o estabelecimento de uma relação com um cliente específico, tem em mente a concretização de objectivos, de benefícios económicos, podendo estes assumir um carácter directo ou indirecto (Hakansson e Johanson, 1993; Anderson, Hakansson e Johanson, 1994). O relacionamento com um cliente implica um valor percebido para o fornecedor, que é composto pelos benefícios ou funções referidos na Figura 3.2. (Ryssel, Ritter e Gemunden, 2000):

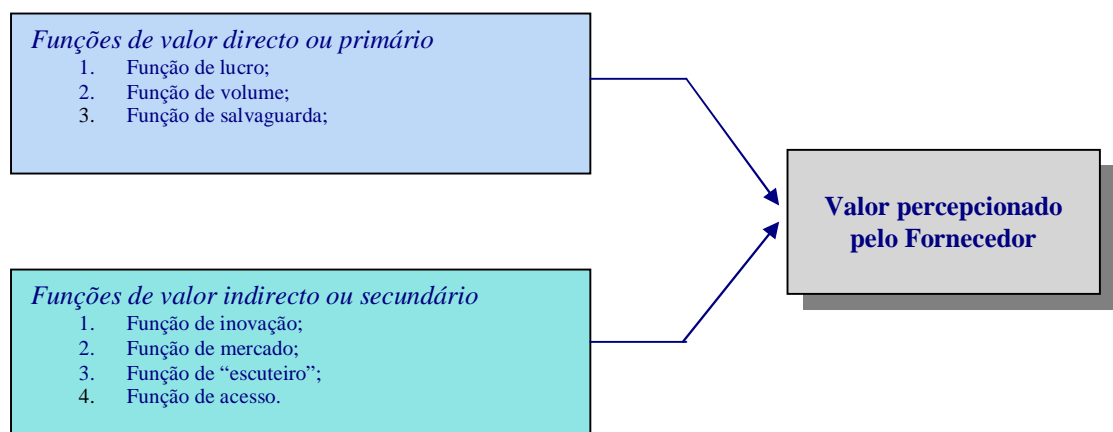


Figura 3.2. Funções de criação de valor no relacionamento com clientes  
Fonte: Ryssel, Ritter e Gemunden, 2000, p. 3.

De uma forma resumida:

- . Funções de valor directo ou primário: são benefícios que resultam da relação em concreto:

1. função de lucro: criação de maior lucro pelos produtos fornecidos. Traduz o rendimento convencional obtido através de vendas, prestação de serviços, encargos e taxas, juros, etc.
  2. função de volume: aumento no volume de transacções;
  3. função de salvaguarda: possibilidade de escoar a produção excedente;
- . Funções de valor indirecto ou secundário: são benefícios que resultam do impacto em termos futuros ou sobre outras relações:
1. função de inovação: desenvolvimento em cooperação do desenho e concepção de novos produtos ou serviços;
  2. função de mercado: ajuda na atracção de novos clientes e entrada em novos mercados, através de possíveis referências que transmita à empresa sobre outros potenciais clientes;
  3. função “escuteiro”: informação sobre desenvolvimentos futuros no mercado do cliente;
  4. função de acesso: minimização da dificuldade em aceder a terceiras partes importantes;

Estas funções traduzem formas de valor resultantes para o fornecedor pelo envolvimento em relacionamentos de médio/longo prazo com os seus clientes (Moller, 2000). Todas estas funções podem ser interrelacionadas e são de foro dinâmico, enquanto que as funções directas são concretizáveis no seio de uma relação isolada, as funções indirectas são o resultado da acção da rede (Mandják e Durrieu, 2000). Estas funções propostas por Ryssel, Ritter e Gemunden (2000) podem ser adaptadas para permitirem uma análise ao nível do valor criado pelos fornecedores para os seus clientes, análise esta que se irá desenvolver no capítulo seguinte.

O outro importante benefício que pode resultar da relação é a fidelização do cliente, função essencial numa estratégia de marketing individualizado (Costabile, 2000). A fidelização surge como consequência de uma sensação de satisfação pelo cliente, que conduz a um fortalecimento de laços e ao consequente prolongamento dos relacionamentos com os mesmos (Ravald e Gronroos, 1996).

Autores como Gattorna e Walters (1996) ou Rexeisen e Sauter's (1997), deram também o seu contributo no que toca a possíveis formas para avaliar o valor de um cliente. Contudo, estes autores pecam por focar a sua análise essencialmente nos aspectos mais tangíveis das relações. Em 1999, Baxter e Matear, abordaram o conceito de uma forma inovadora defendendo que as relações comprador-vendedor devem ser tratadas como “capital intelectual”, mas salientando a lacuna da não existência de consenso quanto à forma como esse “capital intelectual” possa ser estimado de forma precisa.

### **3.1.2. Componentes do Valor – *LTV* e Valor Estratégico**

Não obstante os custos e benefícios inerentes às relações com clientes apontados por Barnes e Cumby (1999) e por Ryssel, Ritter e Gemunden (2000), Peppers e Rogers (1993, 1997) argumentam que o valor de um cliente é composto por duas parcelas:

$$\text{Valor do Cliente} = \text{Valor Actual} + \text{Valor Estratégico}$$

Os autores definem estes dois conceitos da seguinte forma:

#### **. Valor Actual do Cliente ou *Life Time Value***

Cada cliente é individualmente diferente e tem diferentes valores para uma empresa. O *Life Time Value (LTV)* traduz o valor actual estimado do cliente baseado no seu rendimento esperado, ou seja, corresponde ao fluxo de lucros futuros de um cliente, devidamente descontados para o momento actual. Gordon (1998) definiu o *LTV* de um cliente potencial como “uma projecção das despesas com o clientes deduzidas dos custos da empresa na produção do produto (bem conhecidos), serviço e apoio a cada cliente (não tão bem conhecido pelas empresas)”. O autor faz ainda várias considerações quanto aos cuidados a ter no cálculo do *LTV*<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Veja-se Gordon, 1998, p. 94.

Hoekstra e Huizingh (1997) desenvolveram um modelo para medir o valor do *LTV* no contexto de marketing relacional. Argumentam que o sucesso de uma estratégia de relacionamento não pode ser analisado numa perspectiva de curto prazo (através de taxas de resposta ou do custo por encomenda), mas sim de longo prazo. De acordo com estes autores, existe uma diferença notável entre o conceito de *LTV* que era aplicado ao nível do marketing tradicional, o das transacções, e o que deve ser posto em prática no contexto do novo marketing, o das relações. Esta diferença é visível no discurso dos autores quando estes argumentam que “o *LTV* é uma medida com visão para o futuro (e não com visão para o passado), baseado em informação do cliente e do fornecedor (e não apenas em informação do fornecedor), calculado para os clientes individuais (e não para um grupo de consumidores) e usado para criar, desenvolver e manter relacionamentos com os clientes (e não apenas para conquistar novos clientes)”.

As novas tecnologias permitem calcular os *LTV* associados a cada cliente e proceder à sua comparação (Gordon, 1998), sendo certo que este cálculo se revela essencial para o lançamento de programas de retenção de clientes, uma vez que o elevado investimento associado a esse tipo de iniciativa leva a que empresa precise de saber exactamente quais são os clientes que têm um *LTV* que justifiquem a estratégia em causa. O diferente grau de diferenciação dos clientes corresponde a diferentes graus de valor associado aos mesmos.

### **. Valor Estratégico ou Potencial do Cliente**

Corresponde ao potencial que um cliente traduz a longo prazo para a empresa, ou seja, o potencial máximo do cliente que a empresa pode obter através do desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Esse incremento pode ocorrer pelo facto da empresa ganhar uma maior quota de cliente dos concorrentes, pelo facto de os clientes alterarem o seu comportamento ou ainda pelo facto do cliente ver as suas necessidades aumentadas. Para determinar este valor estratégico, a empresa tem que desenvolver mecanismos de diálogo, de interacção com os compradores, através dos quais o cliente

transmite as especificações das suas necessidades, referindo qual o tipo de produto que pretende, em que momento e porque motivo.

### **3.2. Estratégias de Gestão de Relacionamento com os Clientes**

A estratégia levada a cabo pela empresa, com o intuito de gerir os relacionamentos com os seus clientes, pode ser analisada a três níveis: pelo alcance das relações com os clientes, pela postura das relações com os clientes e pela estrutura da base de compras (Ford *et al.*, 1998).

#### **3.2.1. Alcance das Relações com os Clientes**

O alcance das relações com os clientes traduz a extensão e o conteúdo da oferta do fornecedor aos seus clientes. Analise-se cada uma destas vertentes:

. Extensão da oferta do fornecedor – diz respeito ao valor financeiro da oferta, que é medido proporcionalmente ao valor que os clientes fornecem aos seus próprios clientes, e à importância da oferta do fornecedor para as operações do cliente. De acordo com a definição apresentada, é possível concluir que quanto maior for a extensão da oferta do fornecedor ao cliente, maior importância terá cada relação para ambas as partes envolvidas (cliente e fornecedor), o que conduzirá a uma maior dependência mútua. Este tipo de relacionamento é objecto de cuidadosa gestão pelas partes envolvidas, numa vez que a dependência pode gerar situações de elevado risco.

. Conteúdo da oferta do fornecedor – traduz “aquilo” que o fornecedor verdadeiramente faz pelos seus clientes e a base da sua relação com os mesmos. Devido à complexa natureza do mercado organizacional, seria demasiadamente simplista assumir que este conteúdo da oferta se resume ao *marketing-mix* do produto transaccionado. Na realidade, a oferta deverá ser analisada em termos de tecnologias de produto, processo e



mercado detidas por cada uma das partes (Ford e Saren, 1996). Estas tecnologias podem ser definidas da seguinte forma (Ford e Saren, 1996):

- . Tecnologia de Produto: reside no conhecimento das propriedades físicas e das características dos materiais e na capacidade de os incorporar no *design* dos produtos ou serviços que podem ter valor para outra empresa ou indivíduo;
- . Tecnologia de Processo: traduz o conhecimento das formas de produzir os produtos ou serviços e a capacidade de os produzir de forma a traduzirem valor para outros;
- . Tecnologia de Mercado: diz respeito ao conhecimento de formas de trazer estas tecnologias de produtos ou de serviços para uma aplicação particular e a capacidade de desenvolver tudo isto. Envolve a perícia de análise de mercados, atribuição de marcas, processo de embalar, atribuição de preço, comunicações e logística.

O cliente pode procurar determinado fornecedor pelo facto de este mostrar ter um forte conhecimento e um bom desempenho relativamente a uma ou várias das tecnologias aqui citadas. Contudo, para conquistar um cliente, o fornecedor deve deter capacidades nas três áreas. É este conhecimento que conduz à interdependência entre as empresas.

Cada uma das tecnologias citadas pode, de acordo com os mesmos autores, ser classificadas como:

- . Básica - aquelas de que a empresa depende e sem as quais não poderia operar no mercado;
- . Distintiva - as que são encaradas pelos clientes como as que fornecem um benefício distintivo quando comparadas com as tecnologias oferecidas pelas outras empresas;
- . Externa - as que são utilizadas pela empresa mas que não são por si detidas, estando embebidas nos produtos ou serviços que adquire.

### **3.2.2. Postura das Relações com os Clientes**

A postura assumida por um fornecedor no relacionamento estabelecido com os clientes resume-se à forma como esse relacionamento é gerido pelo fornecedor e às diferentes abordagens assumidas pelo fornecedor face a cada relação específica. É de salientar a importância assumida a este nível pelas interações, padrões de contacto estabelecidos entre os actores individuais envolvidos na relação (Ford *et al.*, 1998). Estes padrões de contacto revelam-se importantes para a definição da postura de relacionamento devido a dois factores: os contactos pessoais possibilitam um fluxo de informação apropriado, permitindo assim ao fornecedor lidar com as incertezas e problemas dos clientes e, por outro lado, permitem estabelecer um discurso adaptado e integrado para traduzir a complexa oferta ao cliente, e assim ir de encontro às suas necessidades.

### **3.2.3. Estrutura da Base de Compras**

A estrutura da base de compras traduz o número e tipo de relacionamentos estabelecidos com clientes, bem como as diferentes contribuições que são esperadas de cada um deles (Ford *et al.*, 1998). Os relacionamentos estabelecidos com os clientes devem ser encarados como bens de uma carteira global, que deve ser gerida de forma apropriada, de modo a que sejam obtidos retornos, financeiros e não financeiros, face aos elevados investimentos efectuados nessas mesmas relações. Esta abordagem conduz ao desenvolvimento do tema da gestão de carteira de clientes.

## **3.3. Gestão da Carteira de Clientes**

### **3.3.1. Teoria de *Portfolio***

A teoria do *portfolio* foi introduzida na literatura por Markowitz (1952), numa óptica de tomada de decisões ao nível dos investimentos financeiros. Mais tarde, esta teoria

passou a ser aplicada a outros campos, nomeadamente à gestão de relacionamentos, tanto a jusante, como a montante. O principal objectivo desta teoria, ao nível da gestão de relacionamentos, consiste em permitir uma tomada racional de decisões relativa à alocação dos limitados recursos entre diferentes bens (Yorke e Droussiotis, 1993). Os bens em causa podem ter carácter financeiro, estratégico ou podem-se tratar de clientes ou de fornecedores.

É sem dúvida uma poderosa ferramenta que, uma vez utilizada de forma apropriada, pode facilitar substancialmente a tomada de decisões. No entanto, saliente-se que os modelos de *portfolio* devem ser utilizados em combinação com outras ferramentas e as limitações que lhes estão subjacentes não devem ser esquecidas (Olsen e Ellram, 1997). As limitações referidas podem-se traduzir na possibilidade do modelo em causa não integrar todas as variáveis relevantes para a análise ou não apresentar as interdependências entre os diversos itens, ou ainda não indicar a forma como se deve escolher a estratégia mais apropriada tendo em conta as várias possibilidades que são propostas.

Turnbull (1990) realça o facto dos modelos de *portfolio* constituírem uma ferramenta com um amplo campo de aplicação e que apresentam uma forte flexibilidade, o que possibilita a sua aplicabilidade a vários níveis de gestão e com diferentes níveis de complexidade.

A fase de categorização dos itens que está subjacente à construção do modelo revela ser mais importante do que a fase em que o modelo é posto em prática. Isto porque essa categorização conduz à discussão de possíveis inconsistências e ainda à discussão e ao acordo final quanto à importância relativa de cada produto, fornecedor ou relacionamento que será classificado em *portfolio* (Olsen e Ellram, 1997).

### 3.3.2. Modelo de *Portfolio* de Clientes

Muitos são os autores que defendem que a base de clientes deve ser encarada e gerida numa perspectiva de *portfolio* ou carteira (Krapfel, Salmond e Spekman, 1991; Yorke e Droussiotis, 1993; Baker, 1994; Turnbull e Zolkiewski, 1997; Turnbull e Topcu, 1996). Isto porque “os clientes podem ser considerados como bens para a empresa, na medida em que influenciam de forma directa o volume actual e futuro de vendas da empresa, o *input* de conhecimento, a estrutura de custos e as margens, que por sua vez influenciam os lucros” (Moller e Halinen, 1999, p. 418). Cabe à organização o desenvolvimento de esforços que lhe permita manter uma carteira equilibrada (Elliott e Glynn, 2000). O *portfolio* irá então permitir aos gestores analisar a posição relativa de cliente e tomar medidas que lhes permitam alcançar os objectivos pré-definidos (Yorke e Droussiotis, 1993).

Fiocca (1982) deu um forte contributo para esta perspectiva de *portfolio* de clientes, sugerindo uma abordagem de dois passos:

1º passo: a um nível geral, é construída uma matriz quadrada de ordem dois, na qual são considerados todos os clientes da empresa, ou seja, o *portfolio* global da empresa, sendo classificados em clientes chave ou não-chave, e de difícil ou fácil gestão. Desta forma, os clientes são repartidos pela carteira em função da sua importância e dificuldade de gestão associada, o que permite à empresa visualizar quais os clientes que necessitam de maior atenção.

2º passo: numa segunda fase, cada um dos clientes chave é analisado, de acordo com a atractividade negocial do cliente que é medida em função da procura derivada do negócio do cliente e da posição do cliente (alta, média ou baixa) e com o estado relativo do relacionamento actual entre cliente e o fornecedor, ou seja, em função da posição competitiva do fornecedor que é determinada pelas conexões pessoais, amizades entre as partes ou extensão da relação (forte, médio ou fraco).

De acordo com este autor, associada a cada cliente a empresa deve desenvolver uma estratégia diferente, consoante ao quadrante em que se enquadre, procedendo a diferentes alocações de recursos.

Em 1983, Campbell e Cunningham apresentaram uma análise de três passos dos clientes:

- . 1º passo: classificação de ciclo de vida dos relacionamentos com os clientes. Nesta fase, os clientes são classificados, de acordo com a fase do ciclo de vida em que se encontram, em “clientes de ontem”, “clientes actuais regulares”, “clientes actuais especiais” e “clientes de amanhã”.
- . 2º passo: análise de cliente/concorrente por segmentos de mercado. Este tipo de análise permite à empresa avaliar a sua posição competitiva em cada segmento de mercado, bem como descobrir as ameaças e oportunidades.
- . 3º passo: análise de *portfolio* dos clientes chave. Nesta última fase, apenas se analisam os clientes chave, tal como sucedia na 2ª fase da abordagem de Fiocca (1982).

Yorke e Droussiotis (1993) procederam a um estudo empírico relativo à aplicação da teoria de *portfolio* de cliente a uma empresa têxtil, e propuseram a utilização em simultâneo de parte dos métodos apresentados por Fiocca (1982) e por Campbell e Cunningham (1983), introduzindo ainda outras variáveis na análise. Estes autores deram especial importância à rentabilidade associada a cada cliente para proceder a este tipo de análise, que é obtida pela alocação de custos e de receitas a cada cliente, por forma a determinar a contribuição que é dada por cada um para a geração dos lucros globais da empresa.

Shapiro e Bonoma (1984) classificaram os clientes com base em duas dimensões: sensibilidade ao preço e custo em que a organização incorre por servir o cliente.

Formaram assim uma matriz quadrada de ordem dois, sendo os clientes categorizados de acordo com o quadrante em que melhor se enquadram.

A carteira de clientes de uma empresa pode ser analisada de inúmeras formas que apresentam diferentes graus de complexidade e de utilidade para a gestão. De acordo com Ford *et al.* (1998), podem ser utilizadas das seguintes formas de análise: por contribuição da relação, pela extensão de integração (Moller e Wilson, 1995) ou ainda através da análise tri-dimensional com base no custo da relação, valor da relação e preço de rede alcançado (Turnbull e Zolkiewski, 1997)<sup>28</sup>.

Caberá então à empresa alocar os recursos da empresa pelos diferentes relacionamentos do *portfolio* de clientes, de acordo com o seu posicionamento (Fiocca, 1982; Campbell e Cunningham, 1983; Yorke e Droussiotis, 1993), procedendo à remoção dos clientes menos adequados e à adição de outros que revelem maior potencial (Ford *et al.*, 1998). Esta gestão de relacionamentos é muito complexa, na medida em que resulta das acções de todos os elementos da rede e implica avultados investimentos que, por vezes, têm carácter irreversível (Ford *et al.*, 1998). Todas as empresas têm alguns clientes que são mais importantes do que outros, em função do volume ou do valor de compras (actual ou potencial) ou em função do seu prestígio ou da sua posição no mercado (Fiocca, 1982). A um “bom cliente” não corresponde necessariamente um “bom relacionamento” (Hoekstra e Huizinngh, 1997), uma vez que um “bom cliente” contribui fortemente para o volume de vendas (o que pode ser medido através de dados históricos) enquanto que um “bom relacionamento” é aquele que é percebido como tal pelo cliente (é medido pelo grau de satisfação e de empenhamento).

### **3.4. Incertezas dos Compradores e Táticas dos Vendedores**

Como referido no Capítulo 2, uma das possíveis consequências da formação de relações é o surgimento de incertezas de diversos tipos, quer para os fornecedores, quer para os clientes (Hakansson e Wootz, 1975; Hakansson, Johanson e Wootz, 1976; Cardozo,

---

<sup>28</sup> Outras formas foram já apresentadas ao longo desta exposição.

1980). Uma forma viável para analisar o modo como as empresas se relacionam é através da análise dos problemas e da capacidade de resolver esses mesmos problemas que cada uma das partes envolvidas leva para a relação (Ford *et al.*, 1998) (fig 3.3.).

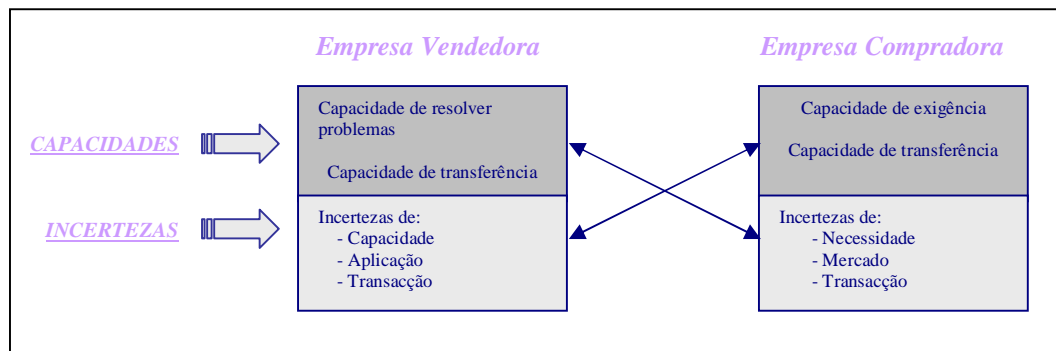


Figura 3.3. As incertezas e capacidades dos vendedores e dos compradores  
Fonte: Ford *et al.*, 1998 , p. 18 (adaptado).

Neste capítulo, e uma vez que se está a analisar gestão de relações com clientes, procede-se a uma análise das incertezas dos compradores e das capacidades dos vendedores de dissipar essas dúvidas. No capítulo seguinte, referente à gestão de relações com fornecedores, analisa-se o outro ponto de vista.

### 3.4.1. Incertezas dos Compradores

Ao proceder a uma aquisição, os decisores de compra podem incorrer numa série de incertezas, na medida em que nem sempre sabem exactamente o que querem, não conhecem qual o momento em que o mercado é razoavelmente estável ou quando é que existe um número razoável de fornecedores para tomar a sua decisão de escolha (Tabela 3.1.).

<i>Incertezas</i>	<b>De Necessidade</b>	<b>De Mercado</b>	<b>De Transacção</b>	<b>Técnicas</b>	<b>De Aceitação</b>
<b>Clientes</b>	. Que produtos escolher	. Variações na estrutura da procura do cliente	. Alterações nas encomendas ou termos de troca	. Falha de produtos ou de aplicação	. Alterações na estrutura de poder da unidade de tomada de decisão

Tabela 3.1. Tipos e fontes de incerteza nos relacionamentos com clientes  
Fonte: Hedaa, 1993, p. 200 (adaptado).

Caberá à organização vendedora deter os meios necessários para conhecer e compreender essas incertezas, por forma a conceber uma solução ideal para a sua dissipação.

### **i) Incerteza de Necessidade**

A incerteza de necessidade traduz uma dificuldade de avaliação da decisão de compra. De facto, a empresa compradora nem sempre sabe exactamente aquilo que quer, tendo dificuldades em especificar as características e a performance que o produto adquirido deverá ter. Este fenómeno verifica-se mais frequentemente quando se trata de uma nova compra, quando o objecto da compra é complexo ou quando o comprador está mais preocupado com os aspectos funcionais e de qualidade do que com os aspectos de preço (Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976).

O comprador conta com o conhecimento e com o apoio do fornecedor para ser esclarecido e elucidado. Neste tipo de situação, são elevadas as possibilidades do comprador optar por interagir com fornecedores actuais, com os quais já tem um relacionamento, ou por fornecedores que têm uma forte imagem de marca, raramente recorrendo a fornecedores de países distantes geográfica ou culturalmente. Tentam estabelecer uma relação de proximidade com um fornecedor individual, com base num contacto intensivo (Ford *et al.*, 1998).

### **ii) Incerteza de Mercado**

As incertezas de mercado resultam da natureza dinâmica e heterogénea do mercado de fornecimento em que os decisores de compra operam. Devido a essa natureza, o decisor depara com constantes alterações das condições de mercado provocadas pela constante evolução tecnológica, que dificultam a decisão de compra. Por outro lado, são alvo de



uma oferta muito diversificada, quer em termos de fornecedores, quer em termos de produtos (Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976).

Perante uma situação de forte incerteza de mercado, o comprador tenta lidar com um grande número de fornecedores, não revelando interesse no desenvolvimento de uma proximidade com um único ou em relacionamentos muito extensivos (Ford *et al.*, 1998). A manutenção de contacto com fornecedores paralelos é a única forma que lhe permite manter-se actualizado face às mutações tecnológicas que se verificam no mercado.

### **iii) Incerteza de Transacção**

A incerteza de transacção diz respeito à incerteza relativa à obtenção do produto provocada pelo facto de não conhecer ou não confiar nos fornecedores do produto ou do serviço, e às condições em que esse é obtido, uma vez que podem não coincidir com as que foram especificadas no acto da compra. Quanto menor o grau de *standardização* e de rotina associado à compra, maior a complexidade do processo e maior a incerteza de transacção (Hakansson, Johanson e Wootz, 1976).

Para ultrapassar esta situação e dissipar este tipo de incerteza, o comprador deve proceder ao estabelecimento de relações de proximidade com um fornecedor específico, por forma a poder recolher informações completas e exactas relativas às condições de fornecimento. Por outro lado, face a esta situação, é normal que recorram a contactos com fornecedores paralelos e que intensifiquem os contactos com os fornecedores antes da entrega do produto ou da prestação do serviço (Ford *et al.*, 1998).

### **iv) Incerteza Técnica**

A incerteza técnica resulta da possibilidade do produto adquirido, uma vez no ambiente do comprador, não apresentar um desempenho apropriado. São várias as causas que

podem provocar este tipo de situação, sendo de destacar o desempenho de uma performance que esteja aquém das especificações pré-estabelecidas, especificações insuficientes ou erradas, problemas ou falta de conhecimento quanto à utilização do produto (Cardozo, 1980).

#### **v) Incerteza de Aceitação**

A incerteza de aceitação traduz relutância na aquisição do produto, provocada pela falta de consenso pelos elementos que compõem o centro de compras (Cardozo, 1980). Este fenómeno pode-se dever à resistência à mudança por parte dos elementos do centro de compras ou a alterações na estrutura de poder da organização.

As incertezas dos decisores de compras descritas, não são estáveis ao longo do relacionamento, apresentando determinadas variações. A tendência que se verifica é para uma diminuição das incertezas de mercado e de necessidade, provocada pelo aumento do conhecimento da tecnologia em que o produto se baseia, das suas utilizações e de alternativas disponíveis, e por outro lado para um aumento das incertezas de transacção.

#### **3.4.2. Tácticas dos Vendedores - Manipulação de Incertezas e Uso de Capacidades**

Para lidar com as incertezas dos compradores, os fornecedores recorrem a uma série de tácticas estratégicas que lhes permitem tirar vantagens dessas mesmas incertezas. A eficiência das tácticas aplicadas, que dependerá da situação de mercado e dos objectivos pretendidos, consistem na manipulação de incertezas e no uso de capacidades.

### **i) Manipulação das Incertezas**

Uma das possíveis medidas que o fornecedor pode adoptar para tirar partido das incertezas demonstradas pelos compradores ao longo do relacionamento, consiste na manipulação dessas mesmas incertezas. Desta forma, o fornecedor pode tomar medidas por modo a aumentar as incertezas de necessidade ou de transacção e simultaneamente diminuir as incertezas de mercado, o que coloca o cliente numa situação de dependência face ao seu fornecimento (Ford *et al.*, 1998).

### **ii) Uso das capacidades**

O fornecedor pode optar por construir um relacionamento com um cliente que tem determinadas incertezas, fazendo uso de dois tipos de capacidades:

- . Capacidade de resolver problemas: esta capacidade é mais apreciada perante incertezas de necessidade ou de mercado, que levam o comprador a confiar no fornecedor, para que este lhe proponha uma solução apropriada. O cliente está a “comprar”, não só as características do produto, como também a capacidade do fornecedor de resolução de problemas. Nestes casos, o fornecedor pode praticar preços mais altos porque os compradores estão dispostos a pagar. A capacidade de resolução de problemas exige altos investimentos, na medida em que, para que esta estratégia seja rentável, é necessário proceder a vendas em grande escala, apoio ao cliente e desenvolvimento de infra-estruturas de aplicações na área da engenharia.
- . Capacidade de transferência: à medida que as incertezas de necessidade e de mercado diminuem, ou seja, à medida que se familiarizam com o produto, os compradores passam a atribuir uma maior importância à capacidade dos fornecedores resolverem incertezas de transacção, deixando de estar dispostos a pagar pelas capacidades de resolução de problemas e procurando fornecedores que garantam o fornecimento de soluções rápidas e eficientes. A capacidade de transferência exige dos fornecedores

altos investimentos na logística e na gestão de encomendas, mas todavia organizações mais simples e custos mais baixos.

O cliente não estará disposto a pagar ao fornecedor pela sua capacidade de resolver problemas, caso já conheça bem o produto, nem estará disposto a pagar pela sua capacidade de transferência, caso ainda não conheça bem o mercado e o produto (Ford *et al.*, 1998).

### **3.5. A Gestão Electrónica das Relações com Clientes**

#### **3.5.1. Conceito**

Inerente ao modelo de interacção já aqui apresentado e ao conceito de marketing individualizado e de gestão de relacionamentos, está a capacidade da empresa de interagir com os seus clientes, actuais ou potenciais, por forma a recolher dados pertinentes, de cuja análise resulte o estabelecimento de estratégias de relacionamento individualizadas, com a oferta de produtos customizados, adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Esta filosofia de actuação só é possível, mediante a integração de tecnologias de informação que permitam essa interacção com os clientes em tempo real e a consequente análise dos dados recolhidos, a uma grande escala, junto dos mesmos.

É nesta linha de acção que surgem os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) que, em última análise e de acordo com a própria nomenclatura, visam a gestão de relacionamentos com os clientes. Esta abordagem já é conhecida de outras datas, mas integra agora tecnologias que permitem executar determinadas funções complementares para o processo (Ferrão, 1998b):

- . analisar e melhorar a relação com o cliente – através da melhor compreensão do funcionamento da relação;

- . segmentar os clientes – através do conhecimento mais aprofundado dos padrões de comportamento e de compra;
- . elaborar um planeamento de marketing – através da definição de um plano, com base na informação que foi recolhida e tratada.

De facto, a origem do termo *CRM* não é de foro electrónico, sendo aplicado à gestão de relacionamentos com clientes muito antes de contemplar a possibilidade de integrar as TIC nessa mesma gestão. Esse facto é perceptível em definições apresentadas por inúmeros académicos. Por exemplo, Evert Gummensson, numa recente conferência promovida pelo ISCTE<sup>29</sup>, afirmou que a noção de *CRM* na sua origem não inclui a componente electrónica.

O que sucedeu foi que as empresas de informática adulteraram o termo ao adoptá-lo para designar a perspectiva tecnológica da gestão dos relacionamentos. Hoje em dia, é praticamente impossível desassociar o *CRM* da vertente electrónica (Dyché, 2002, Swift, 2001), sendo esta noção de *CRM* electrónico que será adoptada ao longo desta dissertação.

Assim, de acordo com Galbreath (1998, p. 15), “o *CRM* integra as funções de marketing, vendas e serviços através da automação do processo negocial, soluções tecnológicas e recursos de informação, por forma a maximizar cada contacto com o cliente. O *CRM* facilita os relacionamentos entre empresas, clientes, fornecedores de serviços e trabalhadores.” A definição dada por este autor coloca em evidência o facto do *CRM* possuir duas componentes (Brito e Ramos, 2000; Dyché, 2002):

- . de *marketing*, pois o *CRM* tem por finalidade, não só a aquisição de novos clientes, como também a manutenção dos clientes actuais de forma rentável.
- . tecnológica, uma vez que tem por base o uso eficiente das tecnologias de informação. Estas tecnologias permitem uma maior validade e rapidez da tomada de decisão de gestão, implicando um maior número de pessoal para contacto com clientes ou

---

<sup>29</sup> 3ª Conferência de Marketing de Serviços, Culturgest, Lisboa, 21 de Março de 2002.

relacionados com a área de informação, um maior número de funções de vendas e de marketing, e a existência de gestores com um sistema relativo aos seus clientes actuais e potenciais mais informativo e completo (Swift, 2001).

O sistema de *CRM* fornece os meios tecnológicos que permitem pôr em prática a filosofia de marketing de relacionamento, sendo certo que não basta à empresa integrar as tecnologias nos seus processos, pois apenas mediante uma reorganização da empresa em torno do seu cliente é que esta estratégia poderá surtir efeitos (Thompson *et al.*, 2000).

### **3.5.2. Modelo de CRM**

A partir das definições apresentadas, é possível delinear um modelo de *CRM* (Figura 3.4.) que abarca quatro fases interdependentes e cuja concretização permite pôr em prática uma política de marketing individualizado.

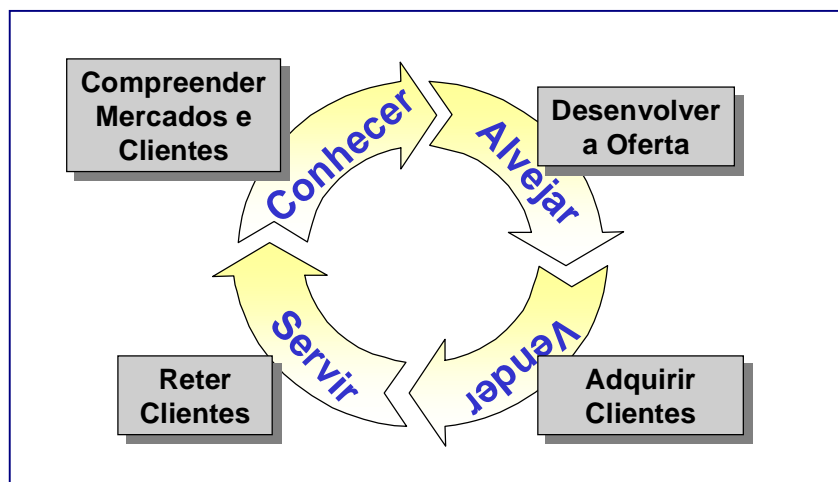


Figura 3.4. Modelo de *CRM*

Fonte: Brito e Ramos, 2000, p. 37 (adaptado).

De forma sucinta, estas fases consistem no conhecimento dos clientes através da compreensão dos mercados e dos próprios clientes, na sua diferenciação ou alvejamento com o desenvolvimento da oferta, na venda de produtos customizados que se traduzem na aquisição de clientes, e por último, na prestação de serviços que conduzem à sua

fidelização ou retenção. Associadas a cada uma destas fases existem uma série de ferramentas tecnológicas que possibilitam a sua concretização<sup>30</sup>.

Swift (2001) argumenta que o *CRM* não se trata de um projecto, mas sim de um processo iterativo que “transforma a informação sobre os cliente em relacionamentos com os clientes através da utilização activa e da aprendizagem dessa informação” (p. 39). Este autor apresenta um modelo de *CRM* (Figura 3.5.) que traduz o processo de gestão que lhe está associado.

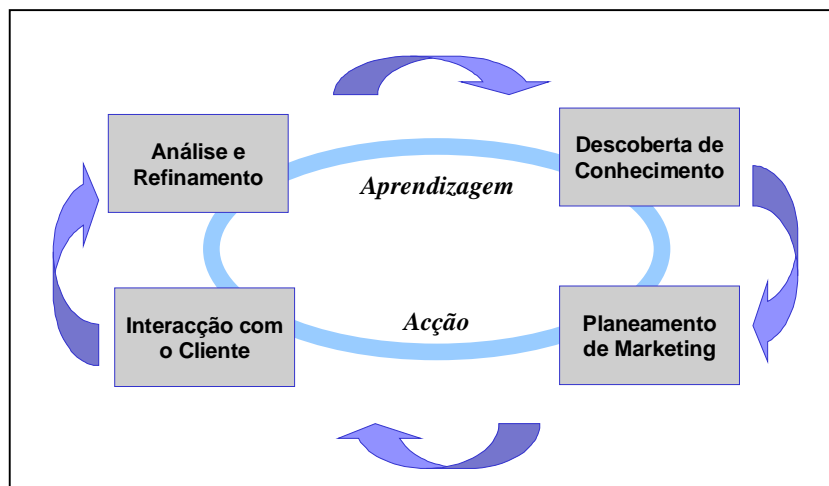


Figura 3.5. O processo de gestão de *CRM*.  
Fonte: Swift, 2001, p. 35 (adaptado).

De acordo com este autor, a empresa tem que desenvolver uma equipa que aprenda e que traduza o que aprendeu em acções reais de estratégia, processos, interacções, medidas, conhecimento e de comunicações, gerando desta forma relacionamentos de longo prazo. Daí a capacidade de aprendizagem e de acção da Figura 3.5.

É possível estabelecer um paralelismo entre os dois modelos de *CRM* apresentados. A fase de descoberta de conhecimento do segundo modelo, corresponde às fases de conhecimento e de diferenciação propostas no modelo da Figura 3.4., enquanto que o planeamento de marketing corresponde às fases de venda e de fidelização dos clientes

<sup>30</sup> Procede-se à análise de cada uma destas fases e respectivas ferramentas no ponto 3.5.4.

desse mesmo modelo. As fases de interacção com o cliente e de análise e refinamento estão inerentes às quatro fases do primeiro modelo proposto.

### **3.5.3. Componentes Tecnológicos do CRM**

Um sistema de *CRM* é composto por uma série de componentes tecnológicos que podem ser categorizados em três grupos principais de ferramentas (Wilson, 2000; Cap Gemini e IDC, 1999<sup>31</sup>):

- . Canais de Interacção com os clientes, que incluem os “novos” canais, tais como a *Internet*, *Call Center (CC)*, *Contact Centers* e os canais “tradicionais” (pontos de venda e força de vendas);
- . *Software de Front Office*, com vendas, marketing, pós-venda e automação de funções de apoio;
- . *Software de Back Office*, constituído essencialmente por bases de dados, sistemas de *Data Warehouse (DW)*, ferramentas de apoio à decisão, *data marts* de marketing, *Data Mining (DM)*, soluções de colaboração e de *workflow*.

Todas estas componentes estão interligadas na medida em que o *output* de uma componente será o *input* para uma outra componente, que por sua vez gerará um resultado que será *input* para outra. Os sistemas de *CRM* diferem, em termos tecnológicos, de outras iniciativas de mudança negociais tais como o *TQM*, o *Enterprise Resource Planning (ERP)*<sup>32</sup> ou o *Business Process Re-engineering (BPR)*, na medida em que, ao contrário do que sucedia com essas medidas que lidavam principalmente com os sistemas de *back office* e com processos internos, os de *CRM* baseiam-se fundamentalmente nos sistemas de *front office* e em outros de nível externo, uma vez que têm por base o marketing relacional (Thompson *et al.*, 2000). A Computer Sciences

---

<sup>31</sup> Disponível na *Internet*.

<sup>32</sup> Para aprofundamento deste tema, ver Chorafas (2001).



Corporation (1999) desenvolveu uma estrutura do sistema de *CRM* que permite visualizar como é que as tecnologias, os processos e as novas capacidades podem ser integradas nessa mesma estrutura, concretizando a filosofia de marketing individualizado (Figura 3.6.).

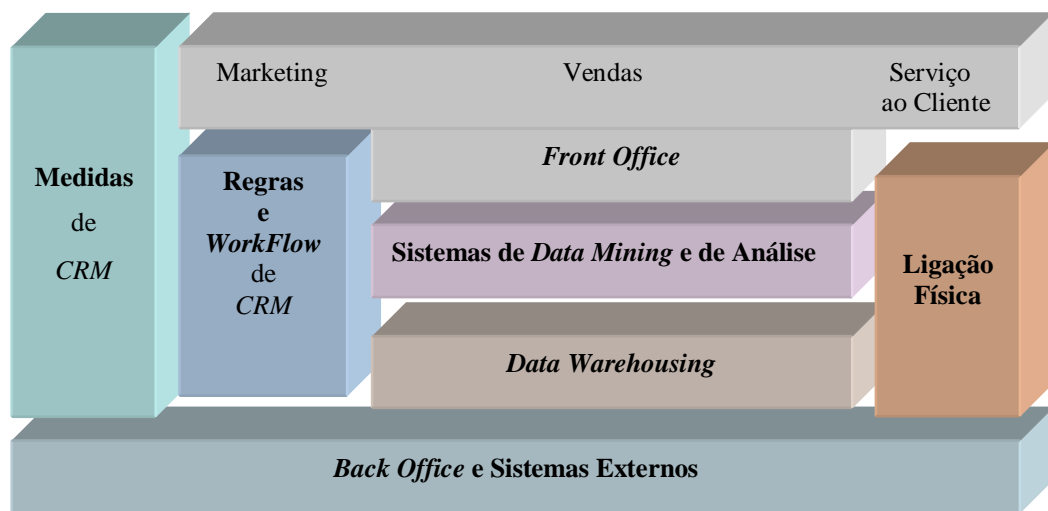


Figura 3.6. Estrutura de um sistema de *CRM*

Fonte: Computer Sciences Corporation (1999), in Thompson *et al.*, 2000, p. 3.

Esta estrutura permite, através da integração das várias componentes tecnológicas referidas, analisar a forma como o sistema de *CRM* se processa. A estrutura proposta é composta pelos seguintes elementos:

- . O *Front Office* integrado: possibilita ao funcionário da empresa (na área de marketing, vendas ou serviço ao cliente) uma visão global do perfil individual do cliente e do valor que esse representa para a empresa. As tecnologias de *Front Office* incluem os *CC*, os Contact Centers, a automação da força de vendas (*Sales Force Automation*), os *Help Desk (HD)*, o *Front Office Software* e a *Internet*.
- . Um sistema de *Business Intelligence*: este sistema “aprende” com base nestas interações e em dados externos. Inclui as tecnologias de *DW* que produzem informação, armazenando-a e preparando-a para utilização no negócio, assim como de *DM* ou de análise, ferramentas que permitem compreender como é que os clientes se distinguem em termos de comportamento, motivação, custo e rentabilidade.

- . *Workflow* e regras negociais: transmitem o resultado obtido, do sistema de *Business Intelligence* para o *Front Office* Integrado. Desta forma, os funcionários do *Front Office* detêm no momento e ponto de contacto, conhecimentos fulcrais sobre os clientes, tendo possibilidade de resolver de imediato os seus problemas. Paralelamente, esses funcionários obtêm linhas de orientação que lhes permitem compreender até onde podem ir para satisfazer os requisitos dos clientes.
- . Ligações físicas aos sistemas de *Back Office*: permitem ao *Front Office* inteligente alcançar de forma profunda os sistemas de concretização da empresa. O *Front Office* possa assim interagir com os clientes e fazer propostas de negócio com base no conhecimento mais recente relativamente aos produtos ou serviços que a empresa pode fornecer. A prática do *CRM* presume uma interação em tempo real entre o *Back* e o *Front Office*.
- . Sistemas de medida de performance apropriados: permitem à gestão compreender, quer o valor que cria para o cliente, quer o valor que o cliente cria para a empresa, por forma a tomar medidas para manter o equilíbrio.

#### **3.5.4. Relação entre os Componentes Tecnológicos e as Fases do Modelo de CRM**

Ao longo deste ponto, pretende-se estabelecer a ligação entre as diversas fases do modelo de *CRM* acima indicadas e as ferramentas tecnológicas que são utilizadas em cada uma delas. De realçar que, embora a utilização de determinadas ferramentas seja mais intensiva em determinadas fases, na realidade, essas ferramentas estão presentes em todas, sendo impossível que se verifique uma fase sem a utilização prévia ou simultânea das tecnologias que estão associadas às outras fases.

#### **3.5.4.1. Conhecer e Diferenciar os Clientes**

As fases de conhecimento e de diferenciação dos clientes estão intimamente interligadas, em termos de procedimentos e de utilização de ferramentas tecnológicas. Como tal, procede-se a uma análise conjunta destas duas fases.

##### **i) Conhecimento – Bases de Dados e Processo de Interacção**

De acordo com Swift (2001, p. xviii), “hoje em dia, a compreensão dos clientes é alcançada com a manutenção e acção sobre os seus dados históricos, muito detalhados, que são obtidos através de inúmeros mecanismos computacionais de pontos de contacto. Os dados são cruzados, enriquecidos e transformados em informação significativa, numa base de dados especializada”. A info-estrutura<sup>33</sup> de informação pode agora ser utilizada numa perspectiva de gestão e análise dos relacionamentos, pois através do histórico de dados, de transacções e de comunicações detalhadas e categorizadas, torna-se possível o conhecimento e compreensão de padrões de comportamento e de compra, bem como das características específicas dos compradores. Esta transformação da informação em conhecimento proporciona o factor de diferenciação em termos de *CRM* (Swift, 2001).

De acordo com Brito (2000), as bases de dados detidas pela empresa devem conter, no âmbito do *B2B*, informação detalhada relativamente a:

1. Perfil de cada cliente: com base em indicadores demográficos, geográficos e psicográficos, ou estilo de vida;
2. Transacções efectuadas entre o cliente e a empresa: através dos produtos adquiridos, ocasião da compra, canal utilizado, frequência da compra, forma de pagamento, entre outros;

---

<sup>33</sup> Estrutura, sistema de informação da empresa.

3. Acções de comunicação a que cada cliente for exposto e a sua reacção: quais as mensagens transmitidas, acções de comunicação desenvolvidas, meios usados e reacção do cliente;
4. Dados pessoais: nomeadamente a identificação pelo nome dos elementos de contacto e a sua posição hierárquica, identificação dos restantes elementos do centro de compras;
5. Dados sobre a organização: dados relativos ao sector de actividade em que a organização opera, volume de negócios, número de funcionários, estratégia e estrutura organizacional.

Os contactos ou comunicações estabelecidas pelo cliente com a empresa não devem ser tratados de forma isolada, mas sim integradas com todas as funções da empresa, geridas de forma apropriada e com uma componente interactiva. Desta forma, torna-se possível construir verdadeiros relacionamentos. A informação relativa aos clientes deve ser colocada no centro da infra-estrutura de informação da empresa, por forma a dirigir-se directamente aos requisitos do mercado e a fornecer soluções específicas para as necessidades concretas dos compradores (Swift, 2001).

## **ii) Diferenciação - Análise de *Portfolio* e Investimento nas Relações**

O *CRM* visa melhorar o processo de comunicação com o cliente apropriado, oferecendo o produto ou serviço adequado, na altura certa e através dos canais apropriados. O cliente apropriado não é nada mais do que o cliente que detém maior capacidade de transmitir, numa perspectiva de longo prazo, valor para a empresa por poder proporcionar margens crescentes. Como já foi referido neste capítulo, a empresa procede à gestão da sua carteira de clientes, de acordo com o valor actual ou estratégico dos mesmos, realizando um maior investimento nos relacionamentos com os clientes aos quais está associada uma maior capacidade de criação de valor.

Os gestores têm “a necessidade de identificar e de se focarem nos clientes que são mais rentáveis e, possivelmente, retirarem-se do apoio a clientes que não são rentáveis.” (Swift, 2001, p. xviii). A capacidade de conhecer e consequentemente diferenciar os clientes individuais provém da criação da base de conhecimento ou do ambiente de *DW*<sup>34</sup>, que possibilita, numa fase posterior, proceder a um tipo de comunicação e de interacção que conduz a um nível de satisfação para as duas partes envolvidas. Ao alvejar os clientes que são mais rentáveis, a empresa está a utilizar os seus recursos de uma forma eficiente, podendo assim levar a cabo uma gestão de campanhas especializadas, dirigidas a clientes individuais ou a segmentos muito pequenos de clientes. A forma mais eficaz da empresa obter rentabilidade dos investimentos que leva a cabo, será com a retenção dos clientes mais rentáveis e tirando partido das referências dadas por estes a outros eventuais clientes (Swift, 2001). Esta retenção é alcançada, como será referido nos pontos seguintes, com a obtenção da lealdade dos clientes.

### **iii) Tecnologias Associadas ao Conhecimento e Diferenciação dos Clientes**

As tecnologias utilizadas neste âmbito resumem-se às ferramentas de *DW*, *DM* e *BI* (*Business Intelligence*), que pela transformação dos dados em informação útil e compatível com os sistemas da empresa, permitem o conhecimento e diferenciação dos clientes (Figura 3.7.).

Hoje em dia, fala-se em tecnologias de relacionamento quando se pretende fazer alusão a estas cada vez mais sofisticadas tecnologias de *DW*, de *DM* e de *BI*, que proporcionam às empresas “a criação de relacionamentos duradouros com clientes, melhorando assim a performance negocial” (Swift, 2001, p. xx).

---

<sup>34</sup> Este tema será abordado no ponto seguinte, ao analisarmos as tecnologias aplicadas a estas duas fases de *CRM*.

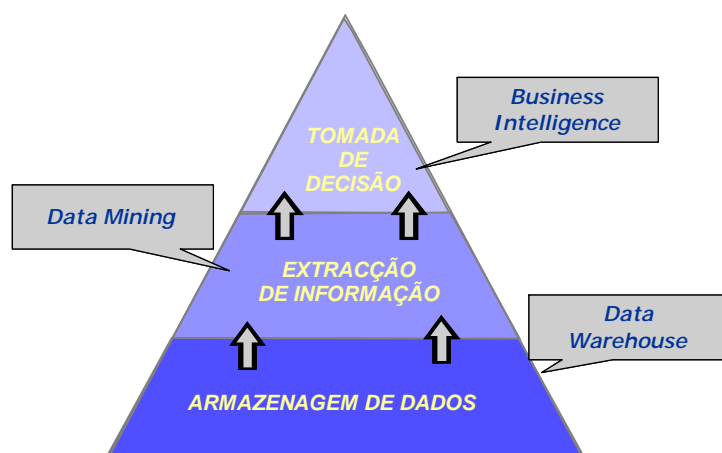


Figura 3.7. Conhecer e diferenciar os clientes: ferramentas de apoio  
Fonte: Brito e Ramos, 2000, p. 41 (adaptado).

#### a) *Data Warehouse* - Armazenagem de Dados

Os clientes dispõem de um número cada vez maior de meios para interagir com a empresa: os *CC*, os *HD*, os sites da *Web*, a televisão digital, a força de vendas directa. O *DW* não é mais do que uma ferramenta que permite integrar todos os dados recolhidos pelos diversos meios e relativos a cada cliente, possibilitando à empresa obter uma visão integrada de cada cliente. Desta forma, seja qual for o meio de interacção ou de *Front-Office* utilizado para comunicar com o cliente, o interlocutor conhece todos os dados referentes ao cliente, possibilitando o estabelecimento de um relacionamento total. Mais do que contemplar o meio físico, o *DW* abarca os procedimentos e os instrumentos que o caracterizam e que possibilitam a sua utilização para determinados fins, via integração, relação, exploração, tratamento e extracção de dados (Del Campo, 1999). Fornece os meios para um desenvolvimento futuro, à medida dos utilizadores (Ferrão, 1998b), constituindo um “*back-end* ideal para uma variedade de aplicações de serviços ao cliente de *front-office* táctico, geralmente conhecidos como sistemas de *CRM*” (Newing, 2000, p. 23).

Esta ferramenta de apoio à decisão, que possibilita o processamento da informação armazenada nas bases de dados, constitui a infra-estrutura estratégica para o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, na medida em que possibilita à

empresa compreender o comportamento do cliente, analisando a sua rentabilidade, conhecendo o seu ciclo de vida e os factores que proporcionam a sua lealdade (Newing, 2000). O cliente é então integrado e avaliado como um bem para a organização, o que conduz à maximização da sua rentabilidade e possibilidade de retenção.

Em termos técnicos, o *DW* traduz “a colecção de dados e as suas relações, orientada por temas, integrada, variável no tempo e não volátil, acessível para directores através de um conjunto de ferramentas de acesso e manipulação a vários níveis, para dar suporte tanto à tomada de decisões, como à execução das acções” (Lapena e Javier, 1995, p. 12). A tecnologia *DW* permite integrar e armazenar grandes volumes de informação. Esses volumes são cada vez maiores, o que torna essencial que se desenvolvam estudos na área do *hardware* e do *software* que permitam o rápido e elevado volume de armazenamento de dados. Neste campo, é de referir que a integração do *DW* com a *Web* permite a obtenção de resultados em tempo real, o que conduz a uma maior satisfação dos clientes e aumenta a rentabilidade das transacções em tempo real de *e-commerce* (Data Warehouse Institute<sup>35</sup>; Swift, 2001; Dyché, 2002).

Del Campo (1999) estabelece um paralelismo entre um dos elementos (Desenvolvimento de Informação) do Sistema de Informação de Marketing (SIM) e os sistemas de *DW*, argumentando que este último integra os elementos do desenvolvimento da informação, nomeadamente, os registos internos<sup>36</sup>, a investigação de marketing, a análise de informação<sup>37</sup> e a inteligência de marketing<sup>38</sup>.

### **b) *Data Mining* - Extracção da Informação**

Gordon (1998, p. 196) define *DM* como “um processo que emprega tecnologia de informação, *software* e *hardware*, para revelar padrões de comportamento, tendências e

---

<sup>35</sup> Disponível na *Internet*.

<sup>36</sup> Sistema operacional.

<sup>37</sup> *EIS* (*Executive Information System*).

<sup>38</sup> Capacidade de absorver, integrar e tratar informação do meio ambiente de marketing.

correlações anteriormente desconhecidas que surgem do tributo da informação *warehoused*". Thearling (1998) acrescenta que "os utilizadores deste *software* constroem modelos para prever comportamento de compra, clientes com maior probabilidade de cessar laços com a empresa, *etc*".

As principais ferramentas utilizadas pelo *DM* incluem redes neuronais, árvores de decisão, indução por regra, e *software* de visualização de informação. Numa perspectiva de marketing, nos dados fornecidos pelo *DM*, procuram-se (Ferrão, 1998a):

- . associações - elementos que surjam em conjunto;
- . sequências - padrões sequenciais;
- . classificações - são encontradas com base no historial do cliente, que permitirá construir um padrão de comportamento;
- . *clusters* - agrupamento de elementos com características comuns;
- . previsões - é possível aplicar modelos matemáticos de previsão aos dados do *DW*, que estão por ordem cronológica.

O conceito de *DM* não é de todo recente. A inovação está na nova capacidade que apresenta e que é resultado da integração de tecnologias avançadas que permitem a obtenção de resultados customizados a uma grande escala (Dyché, 2002). Thearling (1998) salienta o facto do *DM* possibilitar a distinção os clientes de elevado potencial de entre milhares que se encontram na base de dados da empresa.

#### **3.5.4.2. Vender e Fidelizar os Clientes**

Tal como sucedeu com a análise das duas fases anteriores do modelo de *CRM* e pelos mesmos motivos, vai-se proceder a uma exposição simultânea das fases relativas à venda e à fidelização dos clientes.



### **i) Vender – Interagir e Customizar**

A postura dos consumidores sofreu profundas alterações ao longo dos últimos anos e contrariamente ao que sucedia na época do denominado marketing de massas, mais do que aceitar as imposições dos vendedores, os clientes transmitem as suas preferências e especificações de produto ao mais ínfimo pormenor<sup>39</sup> e examinam cuidadosamente as alternativas de fornecimento que lhes são colocadas. Para estes procedimentos, o comprador utiliza formas cada vez mais avançadas do ponto de vista tecnológico, cabendo ao vendedor deter a capacidade para interagir com o comprador. Isto implica, desde logo, o domínio adequado de um suporte tecnológico e capacidade de tratamento dos dados recolhidos (Swift, 2001).

Face a estes clientes cada vez mais exigentes, as empresas vêm-se obrigadas a desenvolver novas técnicas que possibilitem descobrir os atributos exigidos, pois só assim poderão sobreviver num mercado em que as necessidades, comportamentos, desejos e lealdades dos clientes estão em constante mutação. Se a empresa não tomar medidas adequadas para satisfazer os seus clientes, vendendo-lhes os produtos mais adequados, corre o risco de os perder para a concorrência.

### **ii) Fidelizar**

O *CRM* baseia-se na premissa de que é muito mais rentável, numa perspectiva de longo prazo, reter os clientes existentes do que proceder à aquisição de novos clientes. Assim, a verdadeira rentabilidade não reside na capacidade de adquirir novos clientes, mas sim em delinear à partida quais os clientes que poderão ser mais rentáveis a longo prazo, ou seja, clientes aos quais está associado um maior valor estratégico. “Os clientes de elevado valor, leais, com retorno, satisfeitos e rentáveis constituem o ponto chave central para empresas rentáveis e com crescimento em todo o mundo” (Swift, 2001, p.

---

<sup>39</sup>Transmitem pretensões no que toca ao *design*, fonte dos produtos, combinação de serviços e de produtos, tipo de entrega e de manutenção, assim como relativamente ao preço que estão dispostos a pagar pelo fornecimento.

2). De acordo com um estudo levado a cabo pela Universidade de Harvard, uma melhoria de cinco por cento na retenção dos clientes pode conduzir a um aumento dos lucros na ordem dos oitenta e cinco por cento (Taylor, 2000). Reichheld (1996) argumenta que a lealdade conduz à possibilidade de praticar preços *premium*, ao benefício de referências dadas pelos seus clientes a outras entidades (o que constitui uma das formas mais eficazes de publicidade) e a um possível aumento das margens *per* cliente consequência da possibilidade de aumentar o pacote de serviços prestados ao cliente.

O factor que realmente diferencia os negócios não é o produto central, mas sim o serviço prestado (Levitt, 1969), que constitui algo extra e que “torna o negócio aliciante, recompensador e uma experiência bem vinda. O serviço adiciona valor aos seus produtos ou serviços básicos de uma forma que os seus concorrentes não podem ou não vão proporcionar” (Swift, 2001, p.11). A informação partilhada entre os diferentes departamentos possibilita aos funcionários dos diversos departamentos uma informação mais rica que possibilita lidar com os clientes certos, na altura certa e de forma apropriada com os produtos ou serviços adequados. As ferramentas de *CRM* têm por objectivo final reter os clientes mais lucrativos, sendo que tal só é possível caso o serviço prestado esteja à altura ou excedam as expectativas dos clientes. Esta é a condição mínima para levar o cliente à actividade de recompra. A fraca qualidade de interacção ou a falta de cumprimento dos padrões especificados no acto da compra pode conduzir a uma perda irrecupeável de um cliente. Numa perspectiva de rentabilidade, a empresa deve então tomar medidas para saber de que forma é que podem manter os clientes mais rentáveis e aumentar o seu nível de gastos ao longo do tempo, o que se traduz num aumento sobre as margens individuais. Só depois se deve preocupar com a atracção de novos clientes.

### **iii) Tecnologias Associadas à Venda e à Fidelização dos Clientes**

As tecnologias de informação que possibilitam interagir com os clientes, por forma a recolher informação pertinente para a sua satisfação e consequente venda e fidelização,

resumem-se, em termos de canais de comunicação, às denominadas ferramentas de *Front Office* de CRM (Figura 3.8.).

Os clientes dispõem de cada vez mais meios para interagir com a empresa, sendo que alguns meios só são oferecidos a determinados clientes, nomeadamente àqueles a que pode ser associado uma maior valor actual ou estratégico.

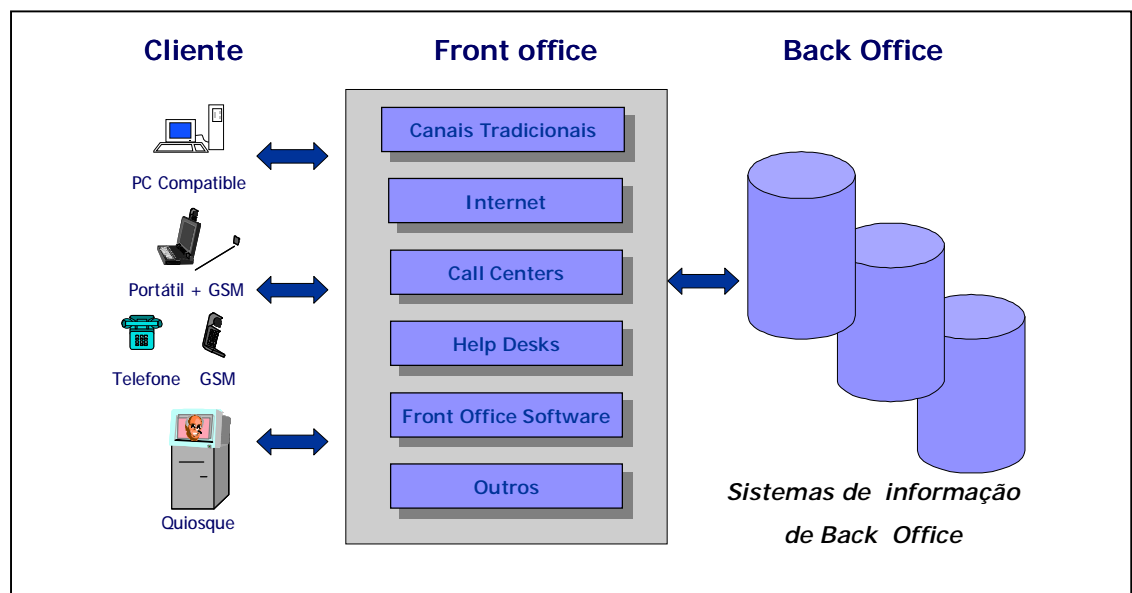


Figura 3.8. Vender e fidelizar os clientes: ferramentas de apoio  
Fonte: Brito e Ramos, 2000, p. 50 (adaptado).

A filosofia de CRM implica que se preste um serviço com qualidade a todos os clientes. A consistência desse serviço através de múltiplos canais de comunicação pode ser um forte obstáculo à concretização desse objectivo. Como tal, a empresa deve dispor de mecanismos que lhe permitam integrar a informação que é obtida através dos inúmeros meios de contacto (Swift, 2001) e garantir a consistência desses meios.

#### **a) Canais tradicionais**

O surgimento de tecnologias de informação mais avançadas não inviabilizaram a utilização dos denominados meios tradicionais de interacção com os clientes, como forma de contacto entre cliente-vendedor. Os pontos de venda da empresa e as suas

equipas de venda continuam a ser ainda uma via muito utilizada pela empresa vendedora para recolher informação, prestar serviços e resolver eventuais problemas face às empresas compradoras. Todavia apesar de constituírem uma forma personalizada de interacção, a sua capacidade de processamento é mais lenta e menor do que aquela que está associada às outras formas de interacção, tecnologicamente mais avançadas, e que serão objecto deste estudo.

Como se poderá constatar nos pontos seguintes, tem-se assim verificado uma crescente automação ao nível destas formas tradicionais, nomeadamente com o sistema de *Sales Force Automation* (Dyché, 2002). Uma vez que se visa analisar as novas tecnologias de informação utilizadas ao nível da gestão de relacionamentos, estas formas tradicionais não serão aprofundadas.

#### **b) Internet**

A *Internet*, conjunto interligado de redes tecnológicas de informação, proporciona, a um nível mais básico, o “acesso instantâneo e global a um número incrível de organizações, indivíduos e fontes de informação” (Handfield e Nichols Jr., 1999, p. 33), traduzindo um meio de comunicação global que alterou já de forma profunda a forma como inúmeras empresas conduzem os negócios (Swift, 2001).

A *World Wide Web (Web)* é, de acordo com Handfield e Nichols Jr. (1999), “o sistema de *Internet* para a ligação *hypertext* de documentos multimedia, permitindo aos utilizadores moverem-se de um site da *Internet* para outro e inspeccionar a informação disponível sem ter que utilizar complicados comandos ou protocolos” (p. 35). A tecnologia baseada na *Web* foi já aplicada a praticamente todas as áreas de negócio, possibilitando grandes avanços ao nível das aplicações negociais, sendo relevante e crescente o número de sites da *Web* relativos ao *CRM*.

Ao associar os conceitos de *Internet*, *Web* e comércio electrónico<sup>40</sup>, é possível falar na noção de empresa aumentada (Vasconcelos, 2000; Swift, 2001). De acordo com Vasconcelos (2000), são dois os factores que podem ser associado a esta noção de empresa aumentada:

- . a integração ao nível dos sistemas internos de informação das empresas, dos mesmos ambientes e plataformas que são usadas no acesso externo;
- . a conectividade com o exterior, que pode ser feita usando uma tradicional linha telefónica ou outros meios mais inovadores. Esta conectividade podem disponibilizar dados de qualquer natureza e origem.<sup>41</sup>

No que toca ao *CRM*, a *Internet* revolucionou a forma de relacionamento entre clientes e vendedores, na medida em que proporciona uma fonte de informação rica e acessível e um tipo de comunicação interactiva pois ambas as partes têm a possibilidade de interagir em tempo real. De acordo com Brito e Ramos (2000), ao ser usada de forma interactiva, a *Internet* possibilita ao potencial cliente proceder a acções de pesquisa específica ou ampliada, respectivamente com a recolha de informação relativa a produtos e empresas<sup>42</sup> ou sobre produtos e serviços complementares. A *Internet* funciona ainda como meio que possibilita o diálogo e como serviço de suporte, na medida em que possibilita, em tempo real, o esclarecimento de dúvidas relativas ao produto ou serviço e consequente resolução de problemas, a diminuição do tempo de espera entre o pedido e o recebimento da encomenda e possibilita ainda a obtenção de solução para o problema sem a necessidade de contactar com um agente, nomeadamente através da consulta do site da empresa vendedora (Brito e Ramos, 2000).

---

<sup>40</sup>O comércio electrónico é o termo utilizado para descrever as várias ferramentas e técnicas que possibilitam as acções negociais num ambiente sem papel (Handfield e Nichols Jr., 1999), incluindo assim o *Electronic Data Interchange (EDI)* que consiste numa troca de computador-para-computador de documentos negociais num formato standard, o correio electrónico (*e-mail*), o processamento de imagem, a *Internet* e a *Web*.

<sup>41</sup>Para aprofundar este tema, veja-se Vasconcelos (2000).

<sup>42</sup>Esta recolha de informação possibilita ao potencial cliente a realização de uma análise comparativa face a outras alternativas possíveis.

Os dados que são obtidos pelas empresas devem ser posteriormente armazenados e tratados, utilizando para as tal as já referidas ferramentas de *DW* e de *DM*, sendo só então possível interagir com o cliente de uma forma personalizada. Do ponto de vista do vendedor, a *Internet* possibilita uma diminuição dos custos por venda<sup>43</sup>, o conhecimento dos seus produtos e serviços e customizá-los de acordo com as necessidades dos clientes. Implica benefícios como canal de distribuição e como canal de comunicação (Brito e Ramos, 2000).

### **c) Call Centers**

Os *CC* são centros de atendimento a clientes que permitem, de uma forma integrada, atender e dar resposta a um vasto número de clientes, potenciais ou actuais. É de salientar que, melhor gestão de relacionamento com clientes não significa necessariamente contacto mais frequente com os clientes – pode significar menos frequente. O objectivo é o de alcançar maior qualidade, um contacto mais significativo, através de uma melhor informação, de melhor *timing*, e acima de tudo, de uma cultura empresarial mais pró-activa e com reacção (Cincom White Paper<sup>44</sup>). Cada contacto que é efectuado com os clientes é decisivo, sendo os *CC* encarados como ferramenta de cariz estratégico no que toca à gestão de relacionamento, desempenhando um papel central numa estratégia de *CRM*. Grande parte das interacções verificadas entre a empresa e os seus clientes são originados por essa ferramenta, sendo um canal de contacto primário.

Ao adoptar uma filosofia de *CRM*, mais do que utilizar os *CC* para contactar os clientes e discutir reclamações, os *CC* são usados “como um sistema de gestão que ouve os clientes, documenta dos problemas e soluções, e altera o comportamento dos trabalhadores e as interacções do *CC* para construir realmente a relação” (Swift, 2001, p. 3).

---

<sup>43</sup> Os custos por venda podem sofrer uma diminuição uma vez que o comprador passa a efectuar uma parte das tarefas relativas ao processo de compra.

<sup>44</sup> Disponível na *Internet*.

Quanto às tecnologias que são aplicadas ao nível dos *CC* (soluções de *software*), que possibilitam ultrapassar possíveis obstáculos e prestar aos clientes o serviço mais apropriado, têm-se:

. *Multimedia Communication Centres ou Contact Centers*: Para além do tradicional telefone, os clientes têm à sua disposição cada vez mais meios para contactar com a empresa tais como o *fax*, o *voice-mail*, o *e-mail*, *Web*, o *WAP*, entre outros. Estes meios estão a provocar uma alteração na natureza dos *CC* e do *CRM*, constituindo uma oportunidade de fortalecimento de relacionamentos. Os *Contact Centers* devem ser encarados como uma evolução natural dos *CC*, devendo as empresas dispor não só de um *Contact Center*<sup>45</sup> como também de ferramentas que permitam integrar a informação disponibilizada por cada um dos meios de comunicação (caso das soluções de unificação de mensagens). As principais diferenças entre os *Contact* e os *Call Centers* são apresentadas na Tabela 3.2.

<i>Contact Center</i>	<i>Call Center</i>
. Opera com vários canais de atendimento como o telefone, <i>e-mail</i> , <i>chat</i> , voz sobre IP (conversação por voz na <i>web</i> durante a navegação);	. O atendimento é baseado no canal telefónico;
. Encaminha chamadas, <i>e-mail</i> e demais solicitações para grupos específicos de operadores, de acordo com o perfil do cliente;	. Distribui as ligações para o primeiro operador disponível, sem preocupação com o perfil do cliente;
. Privilegia indicadores de eficácia do atendimento (taxa de solução de problemas no primeiro contacto ou taxa de vendas de novos produtos geradas pelo contacto);	. Utiliza principalmente indicadores de eficácia de <i>Call Center</i> (custo de chamada, tempo de duração dos contactos, número de atendimentos por operador);
. Trabalha com armazenamento e gestão de informações do cliente, o que, entre outros benefícios, facilita o atendimento. Diante da reclamação de uma embalagem danificada, o operador pode, por exemplo, verificar se já houve uma queixa idêntica e o procedimento utilizado para solucionar o problema com mais rapidez.	. Não utiliza sistemas de gestão de informações do cliente.

Tabela 3.2. Diferenças entre os *Call Centers* e os *Contact Centers*

Fonte: Estudo desenvolvido pela Ernest & Young, referido pela Exame Digital, 2001, p. 81.

Salvaguardando a hipótese do cliente optar por utilizar a *Internet* como meio de

<sup>45</sup>Os *Contact Centers* viabilizam qualquer escolha de meio de contacto efectuada pelo cliente.

interacção, a empresa deverá ainda integrar páginas da *Web* no *CC*, por forma a que o cliente possa obter respostas em tempo real através da consulta do *site* ou através da conversação com o elemento de contacto da empresa em causa (*web chats, web call back request, e-mail e voice over the net*).

. *CTI (Computer Telephone Integration)*: Consiste na integração do sistema de *desktop* do agente do *CC* com os sistemas de *back office* da empresa, onde toda a informação se encontra registada, possibilitando assim ao agente ter acesso no seu terminal a toda a informação de que necessita<sup>46</sup> para responder rápida e eficazmente aos pedidos do cliente.

. Ferramentas que permitem criar guias de orientação de fácil execução: Possibilitam que até os agentes mais inexperientes ou com falta de preparação, fiquem aptos a atender eficazmente o cliente, permitindo determinado grau de consistência na qualidade do serviço prestado. Saliente-se que, a grande dificuldade de integrar o *CRM* no sistema de *CC* consiste na complexidade e nos avultados custos associados ao recrutamento e treino de agentes qualificados.

. Tecnologias de Configuração de Vendas: Trata-se de uma tecnologia que permite ao agente do *CC* identificar rapidamente o produto mais adequado para o cliente que está em linha, tendo em conta a informação de que a empresa dispõe relativa a esse cliente, o que traduz uma automatização do processo de venda.

. *Software* de Automatização do *Workflow*: Este *software* possibilita que o agente se mantenha permanentemente informado sobre o estado da encomenda, na medida em que os pedidos podem assim ser iniciados e controlados automaticamente por esta aplicação de *desktop* do agente do *CC*, integrando o trabalho que é desempenhado pelos vários departamentos. Verifica-se um aumento da satisfação do cliente.

. *Software* de Gestão de Documentos: A conexão entre a informação que a empresa

---

<sup>46</sup>Historial do cliente com a empresa, documentações associadas ao cliente, entre outras informações.



detém nos seus sistemas de *back office*<sup>47</sup> e a informação que recolhe durante o contacto, permitem ao agente desenvolver uma comunicação customizada com o cliente, o que constitui uma peça vital numa estratégia de *CRM*.

Caso se considere a integração do *CTI*, do *software* customizado e da *Internet*, mais do que um *CC*, tem-se um *CRM Center*.

São inúmeras as vantagens associadas aos *CC*: permite à empresa tirar o máximo partido de toda a informação que tem disponível relativa aos clientes, podendo então captar novos clientes e manter os clientes mais rentáveis na medida em que ao compreender os seus padrões de comportamento e as suas preferências, fica apta a desenvolver campanhas mais eficazes; permite diminuir o custo das vendas e o custo de serviço ao cliente (Dyché, 2002). Estas vantagens conduzem a um aumento da satisfação dos clientes, o que contribui para a sua lealdade e consequente aumento da rentabilidade da empresa.

#### **d) *Help Desks***

A função básica do *HD* consiste, de acordo com o Gartner Group, em “providenciar um único ponto de contacto e de responsabilidade para uma rápida resolução dos problemas tecnológicos do utilizador final” (Fiering e Kirwin, 1992). Os *HD* constituem então uma fonte de informação que se encontra disponível, 24 horas por dia, aos clientes que vêm desta forma os seus problemas resolvidos de forma rápida, económica, eficiente, eficaz e customizada, o que lhes proporciona uma maior satisfação relativamente ao serviço que lhes é prestado pela empresa.

Tal como sucedia com os *CC*, os clientes podem utilizar inúmeras formas para interagir com a empresa: *Internet*, telefone, *e-mail*, *fax*, entre outras. Por forma a que o processo

---

<sup>47</sup>Disponível e visível no *desktop* graças à *CTI*.

seja ainda mais rápido, a empresa deve constituir uma base de dados com as questões que são mais frequentemente colocadas, e com as respectivas respostas<sup>48</sup>.

Locke (2000, p. 3) argumenta ser “necessária uma complexa infra-estrutura, que abrange uma sofisticada combinação de pessoas, processo e ferramentas, para a obtenção de operações eficientes de *HD*”. De acordo com esta autora, são necessárias:

- . Pessoas, devendo a empresa dispor de pessoal especializado e capaz para operar nesta área, tornando-se então possível dar rapidamente uma resposta aos problemas colocados pelos clientes. O treino contínuo do pessoal e o seu acompanhamento das inovações tecnológicas é essencial.
- . Processos, devendo estar instalados mecanismos que permitam identificar rapidamente os problemas colocados e o grau de dificuldade associado à sua resolução, por forma a que, caso seja necessário, sejam reencaminhados para níveis de apoio de *HD* mais avançados. Este procedimento implica a existência de tecnologias que permitam identificar os padrões das chamadas e o consequente direccionamento das mesmas para níveis de análise apropriados.
- . Tecnologia, pois para que o *HD* seja eficiente, a empresa deve dispor de uma sofisticada e complexa infra-estrutura tecnológica, composta pelas seguintes ferramentas:
  - a. *PBX*: Possibilita o interface entre a rede de telefone público e o instrumento telefónico do agente de *HD*. Inclui os instrumentos necessários para localizar chamadas telefónicas, analisar sinais de progresso de chamadas e conectar chamadas telefónicas a agentes *headsets*.
  - b. *Computer Telephony Integration (CTI)*: Possibilita a recuperação automatizada de informação fornecida via chamada e junção dessa informação com a chamada telefónica. O agente recebe no seu terminal informação relativa ao cliente que está a

---

<sup>48</sup> *Frequently Asked Questions (FAQ)*.

fazer a chamada, o que lhe permite diminuir o tempo de resposta ao cliente. Esta questão já foi abordada no ponto anterior referente aos *CC*.

c. *Software* de Automatização: Este *software* possibilita um apoio de 24 horas, a redução dos custos globais de suporte dos processos e um aumento da eficiência associada à resolução de problemas.

Associadas à implementação de uma operação de *HD* eficaz, verificam-se inúmeras vantagens, como o aumento da satisfação dos clientes com os serviço obtido, a diminuição dos custos dos serviços e do suporte técnico, a optimização dos recursos e a utilização de tecnologias emergentes. Estas vantagens conferem aos *HD* a natureza de arma competitiva.

#### **e) *Front Office Software* - Vendas, Marketing e Serviço ao Cliente**

As tecnologias até agora abordadas até agora neste ponto (3.5.4.2.) constituem ferramentas de *Front Office* que permitem, no âmbito de um modelo de *CRM*, interagir de uma forma mais ou menos customizada com os clientes. Paralelamente a estas ferramentas, existem aplicações informáticas que servem de apoio a todo o sistema e que se denominam por *Front Office Software*.

O *Front Office Software* proporciona soluções a três níveis genéricos:

. Marketing - o *software* aplicado neste âmbito possibilita actuações ao nível do planeamento, execução e controlo das acções de marketing, nomeadamente com sistemas de pesquisa de mercados e de segmentação de clientes, gestão dos canais de distribuição e de comunicação;

- . Vendas - a este nível, o *software* aplicado possibilita a denominada automatização das vendas que conduz a um aumento da eficiência da força de vendas, e o consequente aumento da satisfação do cliente no serviço obtido. Este *software* abrange as fases de:
  - pré-venda, com contactos com clientes, realização de orçamentos, entre outros;
  - venda, com o acompanhamento das encomendas;
  - pós-venda, relativa nomeadamente, à análise do grau de satisfação dos clientes e a cobertura de garantias.
  
- . Apoio ou serviço ao cliente - o *software* aplicado possibilita a gestão automatizada dos CC e HD, assim como a introdução de equipas de intervenção e manutenção dos equipamentos, que visam uma crescente eficiência no serviço de apoio ao cliente.

### **3.5.5. Benefícios do CRM**

Por tudo o que foi exposto no 3.5. relativo à gestão electrónica de relacionamentos com os clientes, não existe margem para dúvidas de que as empresas que integram esta funcionalidade ganham acesso a inúmeras vantagens. Adoptando o modelo de *CRM* de quatro fases proposto na Figura 3.4. (conhecimento, diferenciação, venda e fidelização) e tendo em conta as tecnologias que são aplicadas a cada uma dessas, torna-se possível estabelecer que tipo de benefícios advêm desta ferramenta em cada uma das quatro fases. Esses benefícios verificam-se não só para a empresa que tem o sistema instaurado, como também para os seus clientes que são geridos através dessa ferramenta (Tabela 3.3.).

Em termos genéricos, Swift (2001) apresenta como benefícios de *CRM* a redução de custos no recrutamento de compradores, uma menor necessidade de recrutar compradores para manter um nível estabilizado, um reduzido custo das vendas, maior rentabilidade dos compradores, aumento da lealdade e da retenção dos compradores e a possibilidade de avaliar a rentabilidade dos compradores.

	<b>BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA</b>	<b>BENEFÍCIOS PARA O CLIENTE</b>
<b>CONHECER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prever e influenciar o comportamento dos clientes.</li> <li>. Potencializar e difundir o conhecimento dos clientes por toda a empresa.</li> <li>. Criar um nível apropriado de capacidade de <i>data mining</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Os cliente têm múltiplos pontos para aceder à empresa.</li> <li>. Os produtos e os serviços estão mais adaptados às suas necessidades .</li> </ul>
<b>DIFERENCIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atingir novos segmentos de mercado de forma eficaz.</li> <li>. Criar ou melhorar produtos ou serviços com os desejados níveis de qualidade do ponto de vista do cliente.</li> <li>. Realizar investimentos focalizados e racionais no âmbito do <i>e-commerce</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Seja qual for a pessoa contactada pelo cliente na empresa, a relação recomeça no ponto em que ficou no último contacto.</li> <li>. As necessidades individuais de cada cliente são conhecidas e compreendidas pela organização.</li> </ul>
<b>VENDER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Racionalização dos canais de comunicação e distribuição.</li> <li>. Previsão de vendas mais rigorosa.</li> <li>. Aumento da eficácia comercial através de soluções de automação da força de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. É dada informação relevante no ponto de venda por forma a permitir ao cliente tomar uma decisão mais fundamentada.</li> <li>. O cliente pode escolher como fazer a compra com base em preferências pessoais.</li> </ul>
<b>FIDELIZAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Integrar todos os contactos com os clientes.</li> <li>. Acompanhar e dirigir encomendas, queixas, pedidos, pistas e toda a informação do cliente em tempo real.</li> <li>. Providenciar um serviço de cliente com alta qualidade, usando um <i>CC</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O cliente pode fazer uso do serviço de cliente de 24 horas (com pessoal de serviço, obtendo informação de cliente pertinente e em tempo real).</li> <li>. Programas de lealdade são desenhados de acordo com as necessidades dos clientes e suas preferências.</li> </ul>

Tabela 3.3. Benefícios do sistema de *CRM*

Fonte: Estudo desenvolvido pela Cap Gemini (1999).

### 3.6. Conclusão

Este capítulo permite evidenciar a complexidade associada à eficiência de gestão dos clientes organizacionais. A categorização dos clientes que compõem a carteira de uma qualquer empresa, é um passo fundamental para gerir os recursos que serão alocados pelos diferentes elementos do *portfolio*. Uma vez exposta a especificidade associada à gestão de relacionamentos com clientes, nomeadamente os componentes da função de valor de um cliente, as vertentes de uma estratégia de relacionamento, a gestão de carteira e de incertezas, procedeu-se a uma alusão às TIC que podem ser utilizadas neste domínio, referindo as componentes tecnológica e de marketing que surgem associadas

ao conceito de *CRM*. Este é um ponto crítico para a dissertação, uma vez que o trabalho incide sobre a questão das tecnologias aplicadas à gestão de relacionamentos.

A parte empírica que será desenvolvida na segunda parte, abarca a aplicação da ferramenta de *CRM* por parte de uma empresa, com o intuito de gerir os relacionamentos com os seus clientes.

Com o capítulo seguinte pretende-se aprofundar a temática da gestão de relacionamentos, mas agora a montante da empresa, ou seja, relativamente aos fornecedores. Embora o objecto de estudo resida numa perspectiva de gestão de relacionamentos com clientes, não é possível esquecer o facto de que, para os clientes de uma organização, essa organização é um fornecedor. Daí a necessidade de incluir o próximo capítulo na redacção deste projecto.

## **Capítulo 4.**

### **Gestão de Relacionamentos com Fornecedores**

Tal como o capítulo anterior, também este tem por objectivo aprofundar a questão da gestão de relacionamentos abordada no segundo capítulo. Neste caso, analisamos especificamente a gestão de relacionamentos com fornecedores, abordando as várias vertentes deste tipo de gestão.

A estrutura deste capítulo é semelhante à do capítulo anterior: analisam-se os componentes da função de valor de um fornecedor, as três vertentes de uma estratégia de relacionamento com fornecedores, nomeadamente o alcance, postura e estrutura da base de fornecimento; a gestão de carteira, as incertezas geradas pelo relacionamento e respectivas tácticas utilizadas pelos compradores para dissipar ou manipular essas mesmas incertezas. Em termos estruturais, a única diferença entre os dois capítulos reside na questão das TIC aplicadas à gestão de relacionamentos, uma vez que por não serem alvo de estudo, as ferramentas são, neste caso, apresentadas em anexo. Referimo-nos à *Supply Chain Management (SCM)*.

#### **4.1. Valor do Fornecedor**

A gestão de relacionamentos com os fornecedores assume uma natureza e uma importância estratégica crescente na sociedade dos dias actuais (Gadde e Snehota, 2000; Sheth e Sharma, 1997), pelo facto de constituir a forma pela qual as empresas conseguem ter acesso a recursos compatíveis com as suas competências centrais (Hagberg-Andersson, Kock e Ahman, 2000) e por trazer benefícios para ambas as partes envolvidas (Ford *et al.*, 1998).

De facto, muitos são os autores que argumentam que apenas através de um relacionamento eficiente com os fornecedores será possível às empresas alcançar vantagem competitiva (Sheth e Sharma, 1997).

Os compradores vêm-se impelidos a avaliar a criação de valor associada a cada potencial fornecedor, por forma a conseguirem gerir de forma eficaz as relações chave (Moller, 2000). Ford e McDowell (1999) alertam para a grande dificuldade associada a esta avaliação, consequência do facto da criação de valor de um potencial fornecedor estar dependente dos outros relacionamentos da rede. Por outro lado, torna-se complicado avaliar um potencial valor futuro criado pelos fornecedores (Moller, 2000).

#### 4.1.1. Custos e Benefícios

Ao adoptar uma visão estratégica da gestão de relações com os fornecedores, a empresa toma consciência que essas relações, actuais ou potenciais, implicam custos e benefícios para ambas as partes envolvidas (Figura 4.1.).

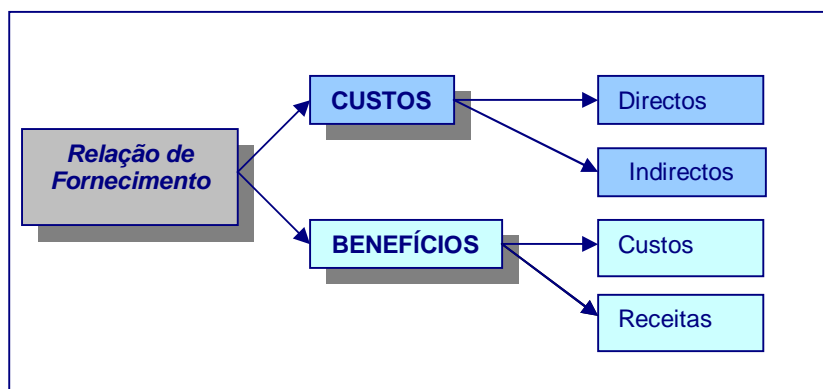


Figura 4.1. Custos e benefícios das relação de fornecimento  
Fonte: Elaboração própria.

A gestão dos custos relacionados com as compras revela-se fundamental para a empresa, na medida em que representam a maior percentagem dos custos totais da empresa (Gadde e Hakansson, 1993; Ford *et al.*, 1998). No que toca a este tema, verificam-se então:



. Custos directos de compra - são específicos de cada transação e englobam os elementos dos custos: preço pago, os custos logísticos do transporte e alguns custos administrativos relacionados com o processamento de encomendas, créditos e descontos. É sobre estes que, por regra, erroneamente, se focam os esforços, para diminuir os custos.

. Custos de gestão da relação ou custos indirectos - embora dificilmente quantificáveis, estes não devem ser negligenciados pela empresa, podendo ser reduzidos através do desenvolvimento de relações de confiança com os fornecedores. Assumem duas formas:

a. Custos indirectos que podem ser atribuídos a uma relação com um fornecedor específico - incluem os custos da adaptação dos processos internos da empresa para se adaptar a determinado fornecedor, o custo de treino do fornecedor e de desenvolvimento e resolução de problemas da relação;

b. Custos indirectos que não podem ser atribuídos a uma relação com um fornecedor específico - incluem os custos estruturais de manter os sistemas da organização, de comunicação e administrativos de compra da empresa, pesquisa de compras, monitorização de fornecedores e operações de *wharehouse*.

Gronroos (1992) debruçou-se sobre os custos relacionados apenas com gestão do relacionamento e agrupou-os em três conjuntos, definindo-os da seguinte forma: custos directos de relacionamento aos custos resultantes da manutenção da relação; custos indirectos de relacionamento aos custos subjacentes por exemplo aos atrasos nas entregas de produtos; por último, custos psicológicos de relacionamento aos esforços cognitivos necessários por se preocuparem com a questão do fornecedor apresentar ou não a performance esperada.

Em termos de benefícios da relação de fornecimento, e de uma forma sintética, é possível afirmar que a empresa compradora beneficia do acesso às capacidades e aos recursos que são detidos pelos seus fornecedores (Ford *et al.*, 1998). Os benefícios que

resultam da relação são dificilmente quantificáveis pelo seu forte carácter subjectivo. Verificam-se:

. Benefícios de custos - traduzem o conjunto de custos relacionados com outras áreas de actividade que são reduzidos devido à relação com um fornecedor.

Alguns exemplos deste tipo de benefícios são a redução dos custos de produção, graças à intervenção de um fornecedor com um componente mais adequado, ou a redução de custos administrativos através de sistemas de informação mais integrados, entre outro tipo de custos, como o de I&D. Sistemas como o *Just-in-Time (JIT)* têm efeitos sobre diversos tipos de custos.

. Benefícios de receitas - traduzem o aumento da capacidade de geração de receitas, a curto ou longo prazo, que advém para a empresa compradora pelo facto de se relacionar com o fornecedor (Kalwani e Narayandas, 1995). Com a relação de compra, a empresa compradora tem a possibilidade de melhorar a sua performance e a qualidade dos produtos, aumentando assim as vendas e consequentemente as receitas, podendo ainda inovar o produto pela introdução dos recursos e tecnologias de processos dos fornecedores.

#### **4.1.2. Valor Estratégico dos Fornecedores**

Os fornecedores podem levar à criação de valor para os seus clientes, de inúmeras formas, sendo esse valor criado através dos relacionamentos cliente/fornecedor (Moller, 2000). Tal como sucede nas relações com os clientes, o valor de uma relação com um fornecedor é avaliado em termos de valor actual, no que concerne aos benefícios e custos que dela advêm, e em termos de valor potencial relativo à possibilidade de gerar benefícios estratégicos a médio/longo prazo. O conhecimento, análise e compreensão do valor actual ou potencial de cada fornecedor assume um papel fulcral na gestão estratégica desses mesmos relacionamentos (Ford *et al.*, 1998).

Moller (2000) propõe que o valor providenciado por um fornecedor seja medido em dimensões de eficiência e eficácia (Pfeffer e Salancik, 1978) e numa dimensão de rede (Figura 4.2.), sendo que o valor potencial de um fornecedor é relação directa das suas inúmeras capacidade – de produção, de entrega, de melhoria de processos, de inovação incremental, relacional, de rede, de inovação radical e de dominar os negócios dos clientes (Penrose, 1959; Prahalad e Hamel, 1990; Day, 1994).

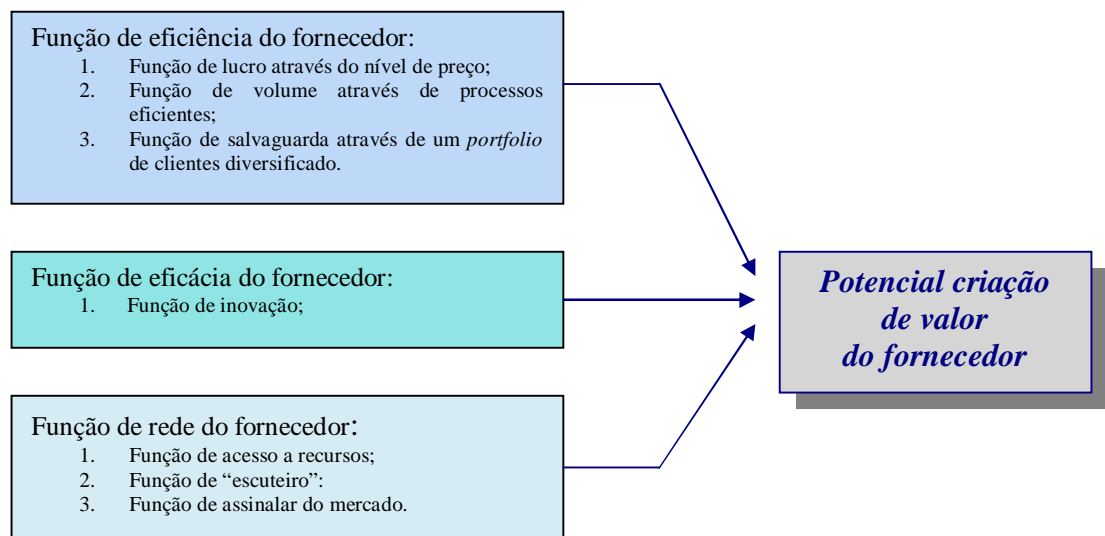


Figura 4.2. Dimensões de potencial de criação de valor de um fornecedor  
Fonte: Moller, 2000, p. 5.

O modelo apresentado por Moller traduz uma adaptação do modelo de funções, que foi apresentado no capítulo anterior, relativo à criação de valor pelo cliente para o fornecedor, proposto por Ryssel, Ritter e Gemunden (2000). Tal como sucedia nesse modelo original, também neste todas as funções estão interligadas, embora separadas em termos conceptuais. De uma forma muito genérica, a função de eficiência do fornecedor traduz um uso eficaz dos recursos correntes, enquanto que a função de eficácia se refere à capacidade de um actor para inventar e produzir soluções que possibilitem um maior valor para os clientes face às ofertas alternativas existentes. Por último, a função de rede de fornecimento cobre todas as outras funções indirectas propostas no modelo original.

O potencial de criação de valor do fornecedor deve então ser analisado tendo em conta as funções apresentadas no modelo anterior, assim como os custos inerentes à obtenção

das mesmas. Esta definição corresponde, nada mais nada menos, do que ao conceito de valor percebido pelo cliente traduzido pelo rácio entre os benefícios percebidos e o correspondente sacrifício percebido pelos clientes na obtenção desses mesmos benefícios (Ravald e Gronroos, 1996; Moller, 2000). A definição dada por Zeithaml (1988) de valor percebido pelo cliente salienta ainda a natureza subjectiva e individual do valor percebido, na medida em que esse varia entre clientes e entre situações. Ravald e Gronroos (1996) sugerem que para ser verdadeiramente compreendido, este fenómeno tem que ser relacionado com os valores pessoais, disponibilidade financeira e necessidades da cadeia de valor de cada entidade. Estes autores introduziram ainda o conceito de valor total de um episódio, que será obtido pela aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Valor total do episódio} = \frac{(\text{benefícios do episódio} + \text{benefícios da relação})}{(\text{sacrifícios do episódio} + \text{sacrifícios da relação})}$$

De destacar que todos os benefícios e sacrifícios referidos nesta fórmula resultam da percepção dos acontecimentos por parte do cliente.

Jarillo (1988) dá uma atenção especial, no âmbito das relações comprador/vendedor, ao dilema entre comprar, argumentando que a decisão final resulta da análise custos de produção e de transacção relacionados com a utilização de um fornecedor externo, *versus* os custos internos do potencial cliente. Nesta óptica, a externalização torna-se atractiva caso se verifique:

$CT_c > CT_f + CT$ , em que  $CT_c$  representa o custo total da produção interna,  $CT_f$  o custo total do potencial fornecedor e  $CT$  o custo de transacção, sendo este último constituído pelos custos de transacção operacionais relativos às actividades necessárias para estabelecer relacionamentos comprador-vendedor e para gerir os relacionamento, e pelos custos de transacção estratégicos que incluem o risco do fornecedor perder a sua competitividade como produtor do produto específico ou de adoptar um comportamento oportunista (caso se tornem dependentes do mesmo).

O fornecedor pode utilizar inúmeras técnicas para fazer com que o valor percebido pelo cliente aumente (Ravald e Gronroos, 1996), nomeadamente aumentando os benefícios associados ao relacionamento ou diminuindo os sacrifícios relativos ao mesmo, através do aumento da segurança, credibilidade e protecção que conduzem à construção de confiança, que por sua vez leva à lealdade e à consequente situação de rentabilidade para ambas as partes envolvidas.

## **4.2. Estratégias de Gestão de Relacionamentos com Fornecedores**

A empresa pode assumir diferentes atitudes de foro estratégico relativamente às relações que estabelece ao nível do fornecimento. Ford *et al.* (1998) sugerem uma análise a este nível semelhante à estratégia de gestão de relacionamentos com clientes que foi desenvolvida no capítulo anterior, desenvolvendo um estudo no âmbito da amplitude e postura das relações de fornecimento e estrutura da base de fornecimento.

### **4.2.1. Amplitude das Relações de Fornecimento**

A amplitude da relação de fornecimento traduz o grau de importância das relações de fornecimento ou o recurso às compras para o negócio da empresa, sendo uma relação directa da capacidade tecnológica da empresa e da sua estratégia global. As empresas podem optar por recorrer a empresas externas, através de *outsourcing*, para produzir alguns componentes essenciais para as suas funções, ou podem optar por as desenvolver internamente, diminuindo assim o seu grau de dependência face a elementos externos à empresa. De um estudo levado a cabo por Blenker e Christensen (1995) concluiu-se que as empresas de grande dimensão se estão a aperceber da importância de estreitar as suas competências e procurar, através do *outsourcing*, aceder aos recursos detidos pelas outras empresas e aumentar a sua eficiência face à globalização da concorrência (Moller, 2000). Para proceder a qualquer acção deste tipo, tem de haver um trabalho prévio pela empresa que lhe permita estabelecer quais são os recursos a que pretende

aceder internamente e a quais é que pretende aceder externamente (Gadde e Hakansson, 1993; Hagberg-Andresson, Kock e Ahman, 2000). Harland (1996) define que a empresa deve proceder ao *outsourcing* de actividades não centrais e manter as centrais ao nível do desenvolvimento interno.

#### **4.2.2. Postura das suas Relações com os Fornecedores**

A postura de relacionamento traduz a forma como a empresa lida com cada uma das suas relações com fornecedores. As empresas adoptam diferentes posturas consoante as circunstâncias e os objectivos, podendo existir um maior ou menor nível de integração de actividades<sup>49</sup>, de proximidade, de relacionamento<sup>50</sup> e de empenhamento de recursos na relação<sup>51</sup>. A postura adoptada depende de vários factores, tais como as experiências anteriores de ambas as partes, o historial da relação, a amplitude das relações de fornecimento e a forma como a relação em causa se integra na estrutura de fornecimento da empresa.

As empresas procuram cada vez mais relações de colaboração com os fornecedores (Harland, 1996; Araujo, Dubois e Gadde, 1999; Bengtsson e Kock, 1999), assim como parcerias de longo prazo (Ellram, 1991; Harland, 1996; Bensaou, 1999). Estas duas formas de postura de relacionamento implicam fortes investimentos por ambas as partes envolvidas no processo (Ford e McDowell, 1999; Ritter, 1999).

No que diz respeito à proximidade e à integração, saliente-se que as situações de alta proximidade não resultam da cooperação entre as empresas, sendo no entanto necessária uma base de cooperação para que se possam desenvolver os processos. Contudo, em todas as relações verificam-se situações de conflito de interesses e, quanto mais próximas são as relações, maior a probabilidade de existência de conflitos.

---

<sup>49</sup> Diferentes níveis de contacto entre as empresas.

<sup>50</sup> Conhecimento das atitudes e preferências da outra parte.

<sup>51</sup> Grau de dependência do fornecedor.

O grau de proximidade e de envolvimento depende antes do grau de integração e adaptação existente entre a empresa compradora e a empresa fornecedora no que toca aos recursos, actividades e actores (Ford, 1984). Uma relação particular pode ser altamente integrada simultaneamente nos três aspectos, apenas em dois ou até num só.

### **i) Relações de Alta Proximidade**

As relações de alta proximidade são relações com um elevado nível de integração em pelo menos uma das dimensões referidas. Além de implicarem elevados investimentos, conduzem a relações de dependência deliberada por parte do comprador. Todavia, as vantagens que podem resultar deste tipo de situação são inúmeras e incluem o aumento de receitas, a diminuição dos custos directos e de produção (Ford, 1984), a melhoria dos serviços prestados e dos produtos produzidos e a combinação das capacidades dos fornecedores e dos compradores, com o intuito de desenvolver produtos finais com melhor performance. As adaptações levadas a cabo não são sempre as mesmas, assumindo diferentes graus ao longo do processo (Brennan e Turnbull, 1999).

### **ii) Relações de Baixa Proximidade**

As relações de baixa proximidade são as que implicam uma baixa integração entre as duas empresas envolvidas. Este tipo de relações é ideal para os casos em que o bem transaccionado é estandardizado e em que as incertezas da empresa são baixas, não havendo grande interacção entre as duas partes envolvidas. As empresas têm um baixo grau de envolvimento o que implica baixos custos e, pelo facto de lidarem com um grande número de fornecedores, têm um forte poder de negociação, podendo ainda beneficiar das economias de escala subjacentes à estandardização dos relacionamentos. Como desvantagens, são de apontar os custos que os clientes têm que suportar caso queiram introduzir alguma alteração no produto fornecido, bem como os custos que acarretam a gestão de muitas relações em simultâneo.

De referir que, ao contrário do que se possa pensar, em termos financeiros, as relações de alta proximidade não são obrigatoriamente as mais importantes para uma empresa. As relações que representam a maior fatia dos custos de compra totais de uma empresa, podem ser de alta ou baixa proximidade. A empresa deve empenhar mais recursos e mais tempo nas relações mais importantes, que não são obrigatoriamente as de maior proximidade, nem as que representam a maior parte da fatia de custos de fornecimento para a empresa. Nem sempre é vantajoso para a empresa estabelecer relações de alta proximidade com todos os fornecedores.

Salienta-se ainda que não é obrigatório que a empresa estabeleça relações de elevada proximidade com os fornecedores de elevada importância financeira e relações de baixa proximidade com os fornecedores de baixa importância financeira, havendo situações em que o ideal é precisamente o contrário.

#### **4.2.3. Estrutura da Base de Fornecimento**

A estrutura da base de fornecimento traduz o número e o tipo de fornecedores de uma empresa, bem como a natureza das suas relações com esses fornecedores.

No que diz respeito ao número de fornecedores, a empresa pode optar por ter, para determinado produto, um único fornecedor (fornecimento singular) ou vários fornecedores (fornecimento múltiplo). A grande vantagem do fornecimento singular reside num provável aumento de proximidade entre as empresas. Mas se a empresa optar por um fornecimento múltiplo, tem a possibilidade de negociar, evitando também situações de dependência e limitando o risco da não continuidade. Com este tipo de relacionamentos de baixa proximidade, a empresa não beneficia de economias de escala e, face à escassez de recursos, pode não dar a devida atenção às relações estabelecidas.

Tem-se assistido a uma tendência, ao nível das redes de fornecimento, para a redução do número de fornecedores em contacto directo e de longo prazo com a empresa



compradora (Harland, 1996; Hagberg-Andersson, Kock e Ahman, 2000). Gadde e Hakansson (1993) apontam que a principal razão que justifica esta tendência reside no consequente aumento da possibilidade de estabelecer relações de maior proximidade com determinados fornecedores, enquanto que Dyer e Ouchi (1993) argumentam ainda que essa redução conduz a uma diminuição substancial dos custos e a um aumento da qualidade dos produtos e serviços obtidos, qualidade esta cuja existência é um dado assumido à partida, devido à prática do *TQM* (Moller, 2000). Uma das formas de reduzir a base de fornecimento é pela formação de sistemas de fornecimento (Hagberg-Andersson, Kock e Ahman, 2000).

No que diz respeito ao tipo de relacionamento estabelecido, Nishiguchi (1994) estabelece a existência de uma estrutura hierárquica de quatro “camadas” (*tiers*) no sistema de fornecedores, sendo que os fornecedores que se encontram na primeira camada são os que apresentam maior sofisticação em termos de actividades, competências e performance (Sheth e Sharma, 1997; Christopher, 1998; Ford *et al.*, 1998; Moller e Halinen, 1999). Desta forma, a rede de fornecimento criada conduz a uma maior especialização, em que cada fornecedor é procurado pela actividade em que revele maior apetência e forte capacidade central (Moller, 2000). É com os fornecedores que se encontram na primeira camada que a empresa estabelece uma maior proximidade, com contactos intensos e regulares.

Como tal, os clientes é que impõem as regras aos fornecedores, nomeadamente quanto ao grau de adaptação, sendo certo que os fornecedores que não se revelem estrategicamente importantes serão relevados para as camadas inferiores do sistema. Por vezes, o *turnover* de um fornecedor depende, em mais de cinquenta por cento, de um único cliente (Hagberg-Andersson, Kock e Ahman, 1999).

A este nível, assiste-se a um maior investimento no aprofundamento de relacionamento com os fornecedores com que a empresa mantém relações (Harland, 1996) e que se traduz numa crescente importância dos relacionamentos de fornecimento.

### **4.3. Gestão da Carteira de Fornecedores**

A teoria de *portfolio*, que foi abordada no capítulo anterior, relativa à gestão de relacionamentos com clientes, também pode ser aplicada à gestão de relacionamentos com fornecedores. Vários são os autores que sugeriram a possibilidade de aplicar modelos de *portfolio* a essa análise e gestão (Turnbull, 1990; Olsen e Ellram, 1997; Ford *et al.*, 1998).

Ford *et al.* (1998) argumenta que a gestão de relacionamentos com fornecedores se desenvolve num contexto de *portfolio* de relações vasto e complexo, estando todos os elementos interrelacionados numa situação de rede. Assim, qualquer decisão a tomar neste âmbito deve ponderar a influência que essa reflectirá sobre os outros relacionamentos do *portfolio* global, sendo também essa afectada por esses mesmos relacionamentos (Hakansson e Snehota, 1995).

Olsen e Ellram (1997) desenvolveram, com base numa revisão bibliográfica e críticas a modelos anteriores, uma proposta de modelo multi-fásico de *portfolio* de fornecedores que visa possibilitar a compreensão desses relacionamentos. Estes autores propõem a seguinte abordagem:

1ª Fase – Análise das compras da empresa: nesta fase, procede-se a uma categorização das compras da empresa de acordo com a importância estratégica associada à compra e com a dificuldade associada a essa situação de compra específica. Os autores apresentam no referido artigo duas tabelas, não exaustivas, dos factores a considerar quanto à importância estratégica (factores de competência, económicos, e de imagem) e à dificuldade de gestão (características do produto, do mercado fornecedor e do ambiente). A consideração destas duas dimensões conduz à seguinte matriz de análise (Figura 4.3.):

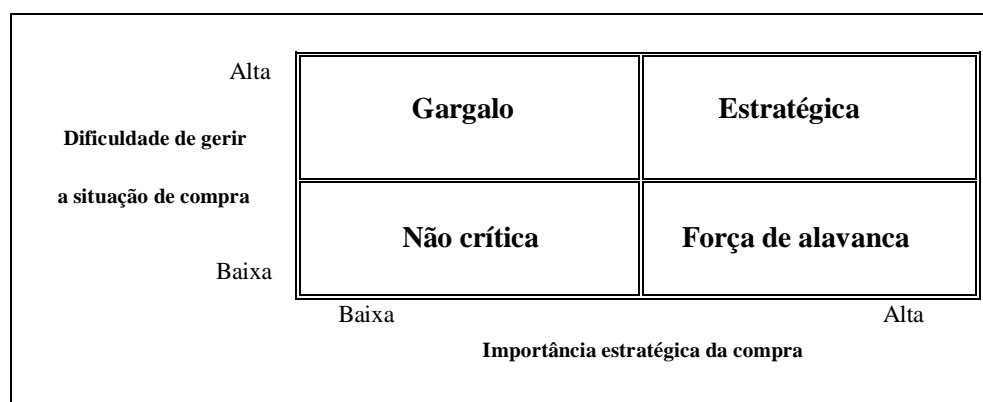


Figura 4.3. Modelo de *portfolio*  
 Fonte: Olsen e Ellram, 1997, p. 105.

A análise desta matriz conduz a linhas orientadoras relativas à gestão de relacionamentos categorizados em cada uma das quatro células.

2ª Fase – Análise dos relacionamentos com fornecedores actuais: para proceder a esta análise, os autores propõem um outro modelo de *portfolio* (Figura 4.4.), que tem como dimensões a atractividade relativa dos fornecedores<sup>52</sup> e a força associada aos relacionamentos actuais de fornecimento<sup>53</sup>.

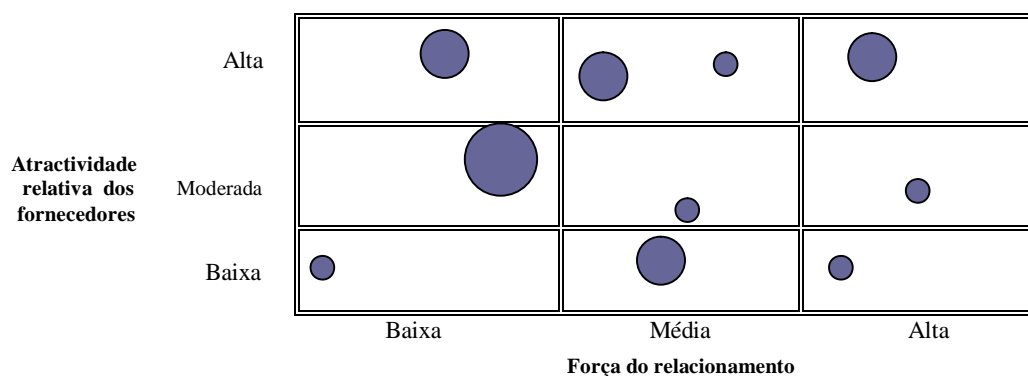


Figura 4.4. Análise dos relacionamentos com fornecedores  
 Fonte: Olsen e Ellram, 1997, p. 107.

<sup>52</sup> Ponderando factores financeiros e económicos, de performance, tecnológicos, organizacionais, culturais e estratégicos, entre outros.

<sup>53</sup> Com base em factores económicos, no carácter do relacionamento de troca, cooperação entre comprador e vendedor e distância entre eles.

Tal como sucede na primeira fase, também esta matriz conduz a linhas orientadoras relativas à gestão de relacionamentos categorizados nas nove células.

3ª Fase – Desenvolvimento de planos de acção: numa última fase, são propostas prioridades quanto às acções possíveis resultantes das duas fases anteriores. Uma vez que não é possível estabelecer uma única ordem de prioridades, propõem três planos de acção distintos, devendo a empresa proceder à implementação de acções de cada um dos três grupos, na medida em que cada um deles tem diferentes dimensões estratégicas.

Estes autores chamam a atenção para algumas fraquezas ou dificuldades que estão associadas ao modelo apresentado, nomeadamente para a complexidade das dimensões propostas, mas que pode ser simplificada e adaptada a situações concretas. Salientam ainda o facto do modelo proposto ultrapassar algumas limitações que normalmente surgem associadas aos modelos de *portfolio* e que já foram aqui referidos.

## 4.4. Incertezas dos Vendedores e Táticas dos Compradores

### 4.4.1. Incertezas dos Vendedores

Ao longo do relacionamento estabelecido com os compradores, os fornecedores podem, à semelhança do que sucede com os compradores, incorrer numa série de incertezas (Tabela 4.1.).

<b><i>Incertezas</i></b>	<b>De Capacidade</b>	<b>De Aplicação</b>	<b>De Transacção</b>	<b>Técnicas</b>	<b>De Aceitação</b>
<b><i>Fornecedores</i></b>	. Que produtos sugerir	. Outros clientes solicitam capacidade de ocupação	. Desvios dos horários de entrega	. Capacidades dos fornecedores no uso apropriado dos produtos	. Fornecimento de produtos e serviços especialmente concebidos

Tabela 4.1. Tipos e fontes de incerteza nos relacionamentos com fornecedores  
Fonte: Hedaa, 1993, p. 200 (adaptado).

Estas incertezas podem ser originadas pelo facto de se desconhecer a quantidade de produtos que se vai conseguir vender ou até os seus destinatários, podendo, para além disso, ver-se forçados a introduzir alterações nas características dos seus produtos (Hakansson, e Wootz, 1975; Hakansson, Johanson e Wootz, 1976; Cardozo, 1980; Ford *et al.*, 1998).

### **i) Incerteza de Capacidade**

A incerteza de capacidade está associada a mercados em que coexistem inúmeros produtores procedendo à oferta de produtos indiferenciados, em que os clientes se encontram fortemente concentrados e apresentam uma grande dimensão. Sob estas condições, a empresa fornecedora desconhece a quantidade de produto que se vai conseguir vender (Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976).

Para ultrapassar este tipo de incerteza, os fornecedores optam pelo desenvolvimento de relações de proximidade com alguns clientes, o que lhes permite assegurar determinado volume de vendas (Ford *et al.*, 1998).

### **ii) Incerteza de Aplicação**

Um cliente que adquire um produto para determinado fim pode, ao longo do tempo, passar a utilizá-lo para um fim completamente distinto do inicial, o que afectará as suas exigências relativamente ao produto em causa (Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976). Este fenómeno dá origem a um tipo de incerteza de aplicação por parte dos fornecedores.

O fornecedor deve desenvolver capacidades que lhe permitam analisar as relações estabelecidas com os clientes, compreendendo as mudanças que os clientes enfrentam e transmitindo os resultados da análise aos elementos da empresa, para que se tomem as

medidas apropriadas (Ford *et al.*, 1998). As medidas podem originar mudanças ao nível interno ou externo da empresa.

### **iii) Incerteza de Transacção**

A incerteza de transacção surge como consequência do fornecedor não ter a certeza de que o cliente procederá ao pagamento da encomenda que efectuou, ou se a encomenda do cliente corresponde mesmo ao que pretende obter. Este tipo de incerteza torna-se mais grave quando o fornecedor tem poucos ou até um único cliente, o que lhe dá um elevado grau de dependência (Hakansson, Johanson, e Wootz, 1976).

Para diminuir ou mesmo eliminar este tipo de incerteza, o fornecedor deve desenvolver relacionamentos de grande proximidade com o cliente (Ford *et al.*, 1998).

### **iv) Incerteza Técnica**

O fornecedor pode incorrer neste tipo de incerteza caso o cliente não forneça instruções suficientes quanto à integração que o produto fornecido terá no seu sistema operacional, ou caso o produto desenvolvido não esteja de acordo com as especificações pré-estabelecidas, traduzindo uma qualidade inferior do serviço prestado (Cardozo, 1980).

O fornecedor deve primar por uma intensificação de contactos com o cliente, por forma a que as especificações do cliente sejam devidamente registadas.

### **v) Incerteza de Aceitação**

O fornecedor pode demonstrar relutância ou falta de vontade em aceitar determinadas encomendas de fabrico, pelo facto de essas implicarem, logo à partida, alterações nas suas condições standard de fornecimento ou ainda por exigirem produtos especialmente adaptados, implicando a mobilização de um montante substancial de recursos internos (Cardozo, 1980).

#### **4.4.2. Tácticas dos clientes – Manipulação de Incertezas e Uso de Capacidades**

Para tirar partido destas incertezas, o cliente pode fazer uso de duas tácticas, nomeadamente pela manipulação das incertezas encontradas ou pelo uso de capacidades.

##### **i) Manipulação das incertezas**

O comprador pode tentar diminuir as suas incertezas de capacidade, manipulando o fornecedor e convencendo-o a produzir determinado produto de que necessita. Pode ainda tentar reduzir a incerteza de aplicação, argumentando que determinado produto que pretende obter irá sofrer poucas ou nenhuma alterações, relativamente aos produtos standard do fornecedor (Ford *et al.*, 1998). O comprador pode ainda tentar aumentar a incerteza de transacção do fornecedor relativamente a outros compradores.

##### **ii) Uso das capacidades**

Os compradores têm algumas capacidades que poderão utilizar no seu relacionamento com os fornecedores e cuja validade dependerá da altura em que são postas em prática.

- . Capacidade de exigência (*demand*): a capacidade de exigência permite ao comprador adquirir junto do fornecedor a quantidade de produto que este necessita de fornecer, resolvendo assim a sua incerteza de capacidade. Pode ainda resolver a incerteza de aplicação do fornecedor, especificando apropriadamente o tipo de produto que pretende, dando instruções ao fornecedor sobre as alterações que deverá introduzir na sua oferta, por forma a que essa esteja de acordo com as necessidades do mercado.
- . Capacidade de transferência: a capacidade de transferência do comprador traduz a sua apetência para desempenhar o papel de parceiro de uma relação, nomeadamente a sua

capacidade e garantia de transferência de informação (em termos de volume e de *timing*), a sua capacidade de logística, a sua capacidade para pagar as facturas, entre outras.

A importância atribuída pelos fornecedores às capacidades do cliente vão-se alterando ao longo do tempo, tal como sucede na situação inversa. Numa fase de lançamento no mercado, um fornecedor procura compradores com um grande potencial de capacidade de procura, especificando exactamente aquilo de que necessita. Porém, numa fase mais adiantada dá certamente mais importância a compradores que tenham uma boa capacidade de transferência.

#### **4.5. Conclusão**

Este capítulo permite evidenciar a importância crescente que a gestão de relações com os fornecedores assume no âmbito do *B2B*. O *portfolio* de fornecedores é gerido tendo em conta o valor associado a cada um dos elementos que compõem a carteira, valor esse que é medido pelo confronto entre os benefícios e os custos, directos e indirectos, que advêm do relacionamento com cada fornecedor específico. É de acordo com esse mesmo valor que a empresa vai delinear as estratégias de gestão dos relacionamentos, definindo qual o grau de integração, de proximidade, de empenhamentos de recursos, de profundidade e de contacto que vai estabelecer com cada um dos seus fornecedores. Deve ainda tomar decisões quanto ao número de fornecedores com os quais se pretende relacionar, especificando ainda qual a natureza de relacionamentos que visa desenvolver.

Tudo o que foi referido ao longo deste capítulo tem por suporte determinadas TIC mas, tal como já foi referido, uma vez que essas tecnologias não são alvo deste estudo, releva-se para anexo o material relativo ao conceito e aos princípios de *SCM*<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Para um desenvolvimento mais detalhado, consultar o Anexo 1.



Uma vez terminada a exposição relativa aos fundamentos teóricos da gestão de relacionamentos numa vertente de marketing *B2B*, propõe-se no capítulo seguinte um modelo conceptual de análise, que tem por base a integração entre esses fundamentos teóricos e as denominadas tecnologias de relacionamento. Este modelo será utilizado na segunda parte desta dissertação, relativa à investigação empírica.

## **Capítulo 5.**

### **Modelo Conceptual de Análise**

Para além da vertente teórica, a dissertação é também composta por uma vertente prática. Assim, apresenta-se um modelo cuja aplicação a um caso dará origem à vertente empírica deste trabalho. Este capítulo tem por objectivo propor o modelo de análise que servirá de base para o estudo apresentado nos capítulos seguintes.

O capítulo apresenta quatro secções, começando por indicar a base conceptual do modelo. A segunda secção apresenta todas as variáveis que compõem o modelo e respectiva sub-divisão em duas dimensões: dimensões de base conceptual e dimensões filtro. Na secção seguinte expõe-se de forma esquemática o modelo global de análise. O capítulo termina com uma breve conclusão alusiva ao modelo conceptual.

#### **5.1. Base Conceptual de Análise**

Como foi referido nos capítulos anteriores, nos últimos anos tem-se assistido a uma alteração da abordagem sobre o mercado organizacional, tendo-se passado de uma visão de troca transaccional para uma de marketing relacional, tornando-se então cada vez mais óbvio que a gestão de relacionamentos, a montante e a jusante da empresa, assume um importante carácter estratégico.

Por outro lado, tem-se verificado um forte investimento em tecnologias de informação por parte das empresas. Este fenómeno justifica-se essencialmente pelos ganhos de competitividade, melhorias na performance financeira, ou pelo impacto positivo em inúmeras áreas, como compras, vendas e marketing (Stump e Sriram, 1997). De acordo com Ryssel, Ritter e Gemunden (2000, p. 4), a tecnologia de informação “é uma expressão que engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, capturar,

manipular, comunicar, trocar, apresentar e usar informação nas suas variadas formas (informação negocial, diálogos verbais, imagens estáticas, filmes, apresentações multimedia e outras formas, incluindo aquelas ainda não concebidas)”. Actualmente, a maior parte dos computadores encontra-se ligado em rede, com todas as oportunidades que advêm dessa ligação. Estes mesmos autores classificam as TIC, que podem ser encontradas numa organização negocial moderna, tendo em conta os seus objectivos e a natureza da sua aplicação na organização. De acordo com os objectivos, existem tecnologias de informação, de comunicação ou de suporte à decisão. Quanto à natureza da sua aplicação:

- . Tecnologia de informação interna – diz respeito a todos os sistemas de informação que não envolvem directamente organizações externas à empresa, sendo utilizadas apenas dentro das suas fronteiras. Abrange aplicações como o *DW*, *DM*, *intranets*, *ERP's*, entre outras.
  
- . Tecnologia de informação partilhada – a *Internet* e outras redes externas, de longo alcance (*Wide Area Networks* - *WAN*), constituíram a base tecnológica que possibilitou a ligação entre organizações externas e a própria rede computacional interna da empresa. A tecnologia partilhada abrange todos os sistemas que são usados fora das fronteiras da empresa, sendo utilizada por forma a suportar as suas interacções com outras organizações, nomeadamente com clientes, fornecedores, centros de investigação, entidades concorrentes ou consultoras. As fronteiras da empresa ficam desta forma mais alargadas. Abrange o *EDI*, as *extranets* e sistemas inter-organizacionais.

O sucesso empresarial depende, em grande parte, “do alinhamento entre a estratégia empresarial e a estratégia de tecnologia de informação” (Groenfeldt, 1997, p. 37). A parceria entre o pessoal dos sistemas de informação e o lado negocial da empresa, bem como a criação de um bom ambiente na empresa, traduzem algumas das medidas essenciais para garantir que os elevados investimentos em tecnologias de informação originem os efeitos desejados. A situação ideal consiste no desenvolvimento de um sistema único que integre a tradicional função de tecnologia de informação com todas as

outras funções da empresa, originando fluxos de informação mais eficazes, rápidos, consistentes e, acima de tudo, sem fronteiras entre departamentos (Groenfeldt, 1997).

Estes investimentos efectuados em tecnologias, nomeadamente em ferramentas de *CRM* e de *SCM*, também visam surtir efeitos, que se esperam positivos, sobre a natureza dos relacionamentos estabelecidos com os parceiros de negócio (Hammer e Mangurian, 1987; Stump e Sriram, 1997; Ryssel, Ritter e Gemunden, 2000). Embora este facto nos pareça uma constatação óbvia, poucos são os estudos que tenham focado esta questão e que demonstrem a verdadeira dimensão deste fenómeno.

Nos Capítulos 3 e 4, procedeu-se a uma análise exaustiva das características dos relacionamentos entre a empresa e os seus clientes e fornecedores, tendo-se também procedido, de forma abreviada, a uma apresentação das ferramentas de *CRM* que podem ser aplicadas na gestão desses relacionamentos. Com base na literatura revista, procedeu-se à proposta de um modelo conceptual, que servirá de base para um estudo empírico apresentado nos capítulos seguintes e que visa evidenciar a importância que o investimento em tecnologias de informação desempenha sobre a alteração da natureza dos relacionamentos com clientes e com fornecedores. Embora esse estudo empírico incida essencialmente sobre relacionamentos com clientes e não especificamente com fornecedores, foi redigido um capítulo relativo aos relacionamentos com fornecedores<sup>55</sup>. A inclusão deste capítulo na dissertação pode ser adequadamente justificado com base em duas razões:

1. Razão de foro prático: do ponto de vista dos clientes que vão ser entrevistados, a PostLog EMS, empresa que vai ser alvo do estudo, é um fornecedor;
2. Razão de foro conceptual: é importante adoptar uma visão mais ampla do relacionamento, analisando quer o ponto de vista de quem vende, quer o ponto de vista de quem compra. Para estudar uma relação, não se deve analisar só um dos lados.

---

<sup>55</sup> Veja-se o Capítulo 4.

O ponto seguinte apresenta as dimensões consideradas no modelo conceptual de análise e o próprio modelo conceptual.

## **5.2. Dimensões de Análise e Modelo Global**

### **5.2.1. Dimensões de Análise**

Nesta secção dá-se a conhecer as dimensões de análise que uma vez relacionadas, traduzem o conteúdo da investigação cujo desenvolvimento é proposto. São cinco as dimensões em causa:

- . Tecnologias de informação e comunicação;
- . Criação de valor ao nível dos relacionamentos;
- . Estratégias de gestão de relacionamentos;
- . Atmosfera dos relacionamentos;
- . Incertezas inerentes aos relacionamentos.

Estas dimensões estão fortemente interligadas e formam o modelo conceptual de análise que será proposto neste capítulo e que servirá de base ao estudo empírico, cuja metodologia de investigação será exposta no capítulo seguinte. As duas primeiras dimensões apresentadas, as TIC e a criação de valor ao nível dos relacionamentos, constituem a base do modelo conceptual. As restantes três dimensões constituem uma espécie de filtro face à análise base do modelo, já que constituem condicionantes face a essa base.

#### **5.2.1.1. Tecnologias de Informação e Criação de Valor ao Nível dos Relacionamentos**

Nos Capítulos 2, 3 e 4, procedeu-se a uma revisão do conceito de criação e medida de valor dos relacionamentos com clientes e com fornecedores e constatou-se que existem vários métodos para proceder a essa avaliação consoante a perspectiva adoptada. Optou-

se por uma perspectiva operacional, segundo a qual o valor que um cliente ou um fornecedor constitui para uma empresa é avaliado pelo confronto entre as receitas e os custos associados à gestão do relacionamento com essa entidade. As receitas e os custos são medidos pela percepção das partes envolvidas. É possível então afirmar que se verifica criação de valor ao nível dos relacionamentos quando a entidade em causa percebe uma diminuição de custos e / ou um aumento de receitas na gestão dos relacionamentos.

Por outro lado, verificou-se que a implementação de tecnologias de informação na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores visa, entre outros objectivos, alterar a natureza desses relacionamentos. Em termos de benefícios e de custos directos, a análise é bastante simples e resulta da análise de factos numéricos. Porém, quando se pretende conhecer os benefícios e os custos indirectos, é necessário proceder a uma análise das percepções das partes envolvidas.

Esta problemática constitui a questão base do modelo de análise conceptual do estudo em causa (Figura 5.1). O que se visa compreender é, num primeiro plano, o motivo pelo qual as tecnologias de informação geram valor ao nível dos relacionamentos com clientes e com fornecedores. Para além de se pretender compreender o motivo dessa criação, visa-se especificar a natureza do valor criado, ou seja, visa-se conhecer o tipo de custos e o tipo de receitas ou benefícios que são afectados pelo facto de se terem introduzido tecnologias de informação na gestão dos relacionamentos a jusante e a montante das actividades de exploração.

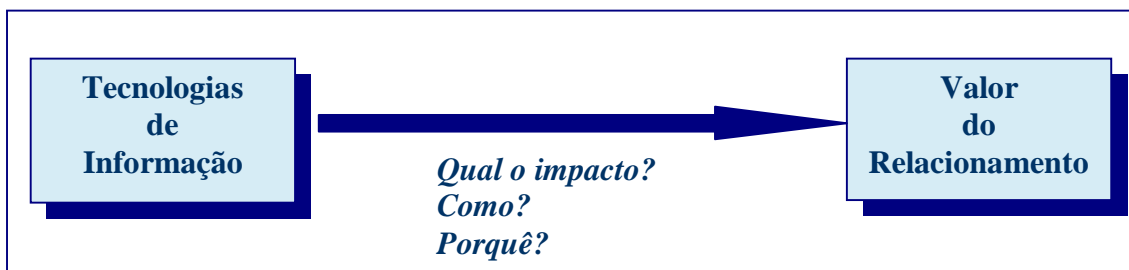


Figura 5.1. O impacto das tecnologias de informação ao nível da criação de valor nos relacionamentos  
Fonte: Elaboração própria.

Quando se fala em tecnologias de informação, está-se a fazer referência às ferramentas de *CRM* que foram analisadas no Capítulo 3 e que, como já foi referido, são utilizadas directamente na gestão de relacionamentos com clientes.

As ferramentas de *CRM* permitem estabelecer interacção em tempo real com os clientes e proceder à análise dos dados recolhidos a uma grande escala<sup>56</sup>. Como foi salientado, apenas com este tipo de procedimento possibilita-se o desenvolvimento de uma estratégia sustentada de customização de massas, própria de uma política de marketing *one-to-one*. Como tal, o que se espera é que este tipo de medida<sup>57</sup> conduza, a médio/longo prazo, a um aumento dos benefícios e/ ou a uma diminuição de custos no que diz respeito aos relacionamentos com clientes.

Através da análise deste tipo de tecnologia associado à gestão de relacionamentos, pretende-se tirar ilações quanto à criação de valor gerado pela implementação de tecnologias de informação genéricas que estejam de alguma forma relacionadas com a interacção entre as contra-partes.

#### **5.2.1.2. Dimensões Filtro**

Os relacionamentos com clientes e com fornecedores são, como foi referido nos Capítulos 3 e 4, desenvolvidos de acordo com determinada estratégia que pode ser subdividida em três níveis de análise, traduzindo decisões quer em termos de amplitude e de postura de relacionamento, quer em termos de estrutura da base de fornecimento ou de compras. Do ponto de vista do cliente, as decisões estratégicas de relacionamento com os fornecedores resumem-se à importância assumida pelas relações de fornecimento para o negócio da sua empresa, ao conteúdo da procura (tecnologia de produto / processo / mercado), à forma como o relacionamento é gerido e às abordagens assumidas face a cada relação específica (tipo de interacção, padrão de contacto entre os

---

<sup>56</sup> Veja-se o Capítulo 3.

<sup>57</sup> Integração de sistemas do tipo *CRM* na gestão de relacionamentos com clientes.

actores envolvidos, profundidade dos contactos, grau de integração das actividades, grau de proximidade e de adaptação dos recursos, actividades e actores) e por último, ao número e ao tipo de relacionamentos estabelecidos e às diferentes contribuições esperadas de cada<sup>58</sup>.

Cada estratégia estabelecida para o relacionamento com cada entidade é delineada tendo em conta as tecnologias de informação de gestão de relacionamentos implementadas, bem como os objectivos a que a empresa se propõe alcançar. O que se pretende será analisar e compreender até que ponto a estratégia assume diferentes contornos como consequência directa das tecnologias de *CRM* implementadas. Esta dimensão relativa à estratégia de gestão de relacionamentos constitui uma das dimensões filtro do modelo conceptual de análise.

Por outro lado, face a cada relacionamento é possível caracterizar a atmosfera predominante<sup>59</sup> e que se traduz em diferentes graus de poder<sup>60</sup> ou de dependência, de cooperação ou de conflito, de proximidade<sup>61</sup> ou de distância, de confiança ou de oportunismo<sup>62</sup>, de expectativas, de compreensão<sup>63</sup> e de empenhamento<sup>64</sup>. A atmosfera constitui uma outra dimensão filtro do modelo conceptual base e a este nível visa-se compreender de que forma é que a atmosfera em que as partes coexistem é condicionada e condiciona as TI implementadas para a gestão de relacionamentos.

A última dimensão filtro do modelo diz respeito às incertezas inerentes aos relacionamentos e está intimamente relacionada com a dimensão relativa à estratégia de relacionamento. Como já foi referido e analisado nos Capítulos 3 e 4, os relacionamentos entre clientes e fornecedores conduzem a incertezas de capacidade, de aplicação, de transacção, de ordem técnica e de aceitação. O que se pretende analisar é até que ponto

---

<sup>58</sup> Veja-se o Capítulo 3.

<sup>59</sup> Veja-se o Capítulo 2.

<sup>60</sup> Capacidade de influenciar as acções da contra-parte.

<sup>61</sup> Social, cultural, tecnológica, temporal e geográfica.

<sup>62</sup> Acções em benefício de si próprio.

<sup>63</sup> Boa vontade para compreender situações de trabalho.

<sup>64</sup> Nível de investimento realizado durante o relacionamento, grau de adaptação efectuado e percepção do mesmo.



a capacidade de resolver os eventuais problemas dos clientes é afectada e as incertezas ou dúvidas dissipadas ou manipuladas, em função da estratégia de relacionamento utilizada, estratégia essa que resulta do tipo de TI implementada.

### 5.2.2. Modelo Global

As quatro dimensões apresentadas ao longo deste ponto e as respectivas interligações dão origem ao modelo conceptual de análise da Figura 5.2.

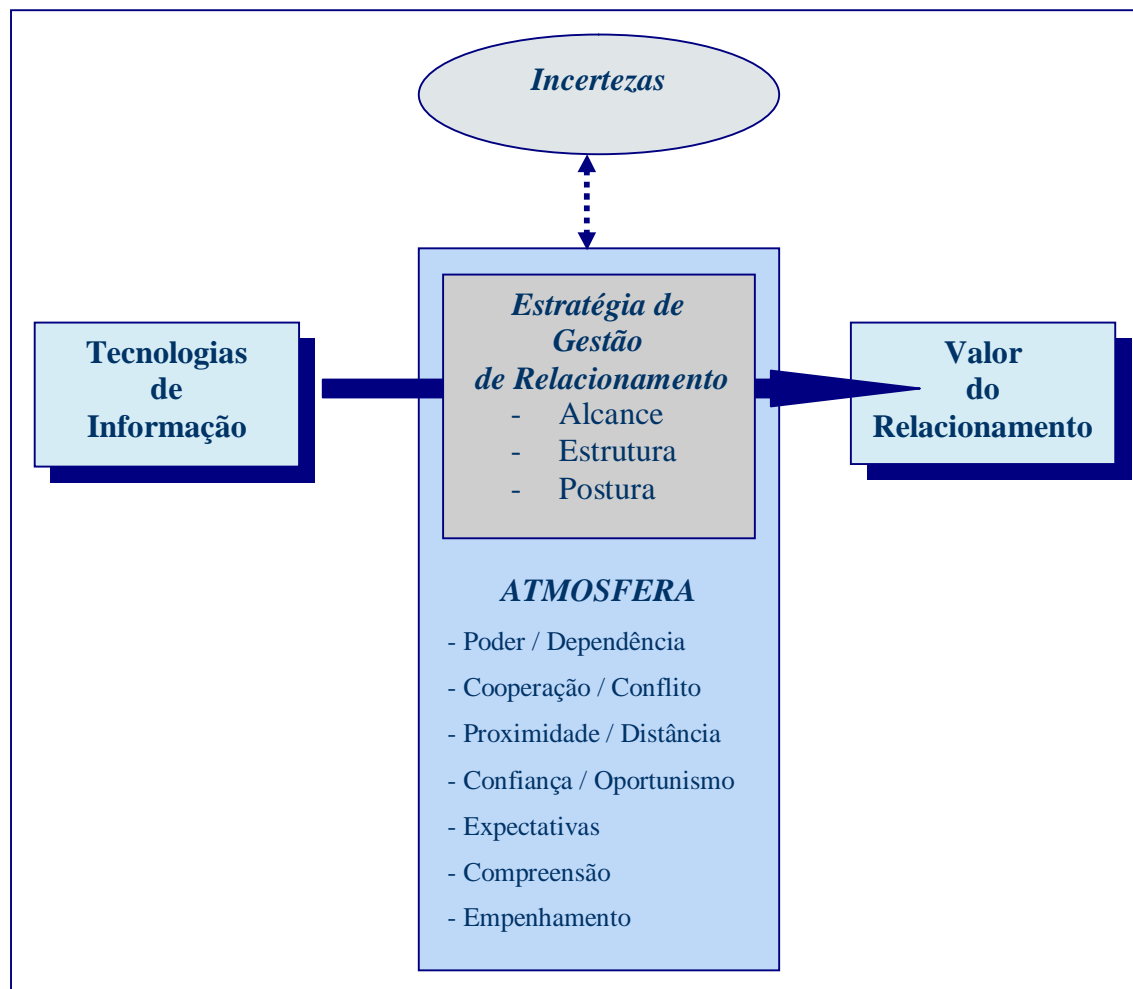


Figura 5.2. Modelo conceptual de análise  
Fonte: Elaboração própria.

Este é o modelo que será aplicado ao estudo empírico relativo aos relacionamentos estabelecidos entre vendedor/comprador e que serão alvo da análise da dissertação. Na Figura 5.2., é possível visualizar não só a questão base que reside na interligação entre

as TIC e a criação de valor no seio de um relacionamento, como também as denominadas dimensões filtro que estão subjacentes a qualquer relacionamento entre cliente e vendedor.

### **5.3. Conclusão**

A revisão bibliográfica que foi exposta nos capítulos anteriores é suficiente para realçar alguns dos fenómenos e pressupostos básicos associados à gestão de relacionamentos: as TIC podem ser aplicadas à gestão de relacionamentos, o estabelecimento de relações conduz à criação de valor, as relações são geridas de acordo com determinadas estratégias e num contexto relacional específico que se denomina por atmosfera do relacionamento e o surgimento/dissipação de incertezas constitui um fenómeno inerente a qualquer relação. Uma questão se coloca: até que ponto e de que forma é que a aplicação de TIC ao nível da gestão de relacionamentos conduz à criação de valor?

Com base nestas observações, foi possível delinear o modelo conceptual de análise exposto na Figura 5.2., que tem por questão de fundo a problemática referida e que embora constitua um tema actual, não tem sido suficientemente analisada pelos estudos científicos desenvolvidos até à data.

Para utilizar um modelo conceptual de análise numa investigação empírica, torna-se necessário, *à priori*, estabelecer qual a metodologia que será utilizada nessa mesma investigação. No capítulo seguinte, a escolha da metodologia é devidamente justificada, com o intuito de viabilizar o estudo empírico desenvolvido nos capítulos seguintes.

## **Parte II**

# Investigação Empírica

## **Capítulo 6.**

### **Metodologia de Investigação**

O objectivo deste capítulo reside em expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada na abordagem empírica, dando assim a conhecer todos os aspectos relacionados com a forma como a investigação empírica desta dissertação foi desenvolvida.

Pretende-se explicar, numa primeira etapa, o que se entende por metodologia da investigação e numa segunda etapa, quais os determinantes que condicionaram as escolhas metodológicas, abarcando para tal as seguintes questões: objectivos da investigação, conteúdo e contexto do projecto de investigação e constrangimentos inerentes a essa mesma investigação. Posteriormente, visa discutir a estratégia e o próprio design de investigação utilizado na escolha da unidade de análise, na selecção da amostra e na recolha e análise dos dados da investigação empírica.

#### **6.1. Base Conceptual**

Hudson e Ozanne (1988, p. 508) utilizaram a expressão metodologia de investigação “para referir a forma como alguém responde a questões de investigação. A metodologia inclui, não só as técnicas de recolha de dados, como também o desenho de investigação, o enquadramento, os assuntos, a elaboração de relatórios, entre outros”. De acordo com Easton (1995), a abordagem adoptada por estes autores pode ser classificada de analítica, na medida em que subdivide a metodologia em várias dimensões, sendo que cada metodologia traduz meramente o perfil das posições dessas mesmas dimensões. Easton (1995) argumenta ainda que a definição dada por estes autores não contempla a provável possibilidade de se verificarem relacionamentos entre as posições ou dimensões das metodologias, relacionamentos esses que fazem com que determinados perfis de posições sejam mais frequentes. No trabalho desenvolvido por este autor, a

metodologia é abordada como conceito posicional, desenvolvendo para o efeito uma hierarquia de metodologias que são agrupadas ao longo de cinco níveis de análise, interligados<sup>65</sup>. O posicionamento e a identificação das metodologias de investigação resultam de questões empíricas.

Easton (1995) propõe um modelo de análise de metodologia de investigação, que abarca duas dimensões de análise:

1. Hierarquia de decisões para o projecto de pesquisa: epistemologia<sup>66</sup>, a metodologia e os métodos de investigação;
2. Factores básicos que são considerados de forma implícita nas decisões de metodologia que Brito (1999) classificou como determinantes das escolhas metodológicas.

## **6.2. Determinantes das Escolhas Metodológicas**

Como já foi referido, existem determinados factores que condicionam as escolhas metodológicas. A categorização desses factores não é universal, cabendo a cada autor identificar os denominados determinantes que afectaram as suas decisões e que podem traduzir valores, crenças ou constrangimentos. Easton (1995) define como factores determinantes a axiologia e a ontologia<sup>67</sup>, o contexto e conteúdo do estudo e os constrangimentos<sup>68</sup>. Mais tarde, Brito (1996) argumenta que são basicamente três os determinantes da metodologia e do método de investigação:

- . Objectivos da investigação;

---

<sup>65</sup> As metodologias de investigação são agrupadas de forma hierárquica (crescente) pelos seguintes níveis: axiologia, contexto, comunicação, amostra e tempo (Easton, 1995, p. 453).

<sup>66</sup> A epistemologia afecta as escolhas relativas ao processo de investigação, mas também constitui uma das escolhas a efectuar nesse processo. Traduz a natureza, derivação e amplitude do conhecimento e garante a sua fiabilidade.

<sup>67</sup> Estes dois factores (axiologia e ontologia) estão implícitos nas escolhas efectuadas, raramente sendo explícitos. A axiologia traduz os valores do investigador e seus objectivos no que toca àquela investigação em particular e a ontologia diz respeito às suposições que são tomadas como certas no decorrer da investigação.

<sup>68</sup> Estes determinantes são explícitos na metodologia adoptada.

- . Conteúdo e contexto do projecto de investigação;
- . Constrangimentos.

Seguindo a linha de pensamento de Brito (1996), apresentam-se de seguida as considerações relativamente a cada um destes factores.

### **6.2.1. Objectivos da Investigação**

O objectivo base desta dissertação consiste em compreender o impacto que a implementação de TI na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores causa ao nível da natureza e ao nível da criação de valor nesses relacionamentos.

Este objectivo de estudo conduziu a uma revisão bibliográfica em torno dos temas que possam de alguma forma servir de base teórica e científica ao estudo do fenómeno em causa. “A revisão bibliográfica constitui um meio para atingir um fim e não [...] um fim por si só” (Yin, 1994, p. 9), permitindo determinar quais as questões que são mais significativas para determinado tópico e aumentar a precisão da formulação das questões. Tendo por base esta revisão bibliográfica e o objectivo de estudo que nos conduziu à investigação, tornou-se possível definir as questões base de investigação, definição esta que de acordo com Yin (1994, p. 7) “é provavelmente o passo mais importante a tomar num estudo de investigação”:

1. Qual o facto que ocorre mediante a implementação de tecnologias de informação na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores?
2. Por que é que e como é que a implementação de TIC na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores conduz à criação de valor ao nível desses mesmos relacionamentos?

3. Como é que as TI implementadas provocam alterações na natureza dos relacionamentos estabelecidos pelas organizações ao nível das vendas e das compras?
4. Como é que a implementação das TI afecta a atmosfera inerente aos relacionamentos desenvolvidos com entidades externas à empresa (nomeadamente com clientes e com fornecedores)?

Por outro lado, o objectivo de estudo e as questões de investigação sugeridas conduziram ao esboço de uma matriz de análise concreta, que foi apresentada no capítulo anterior.

O objectivo de estudo pode então ser considerado como um determinante, uma vez que condicionou, logo à partida, decisões metodológicas específicas no que toca ao teor dos dados a recolher, características da amostra e metodologia (Brito, 1996). Em termos de dados a recolher, e atendendo às questões base de investigação apresentadas, já é conhecido à partida o conteúdo das questões a colocar. Relativamente à amostragem, fica desde já definido o tipo de actor que deverá ser contemplado na análise efectuada. Quanto à metodologia, pelo facto do objectivo de investigação pretender responder a questões do tipo “Por que é que” e “Como é que”, o método de investigação mais pertinente é o de estudo de casos (Yin, 1993 e 1994), escolha que será desenvolvida nos pontos seguintes. Para além disso, o estudo a desenvolver tem simultaneamente carácter exploratório e explicativo, o que conduz uma vez mais à escolha de estudo de casos como metodologia de investigação.

#### **6.2.2. Conteúdo e Contexto do Projecto de Investigação**

Para muitos autores, o conteúdo de projecto de investigação traduz o único determinante explícito a considerar na escolha metodológica, pois assume uma importância fundamental neste campo de acção. O conteúdo da investigação em causa tem por base determinadas dimensões que estão representadas na matriz de análise e que estão

fortemente interligadas, nomeadamente: a implementação de TI, a criação de valor ao nível dos relacionamentos, a estratégia de gestão dos relacionamentos e a abordagem de interacção inter-empresarial.

O contexto é um outro determinante da metodologia. Neste caso em concreto, é possível afirmar que o contexto no qual a investigação se desenvolve se traduz no processo de interacção entre os actores. No entanto, e uma vez que as interacções inter-empresariais se enquadram num contexto mais abrangente de rede industrial, interessa analisar todas as questões relacionadas com as redes industriais que possam, de alguma forma, conduzir a condicionantes na estratégia e no desenho da metodologia. Easton (1995) debruçou-se sobre este tema, apresentando o que considerou como características principais no âmbito do estudo das redes industriais, que provavelmente exercem influência sobre determinadas escolhas metodológicas da investigação desenvolvida nessa área:

. Conectividade: este conceito é inerente à própria definição de rede industrial<sup>69</sup>. Os actores envolvidos nos processos de interacção estão fortemente interligados. O autor argumenta que a definição em si não traduz um constrangimento, na medida em que existe a possibilidade de encontrar uma única rede global<sup>70</sup>. O problema consiste na impossibilidade de estudar toda a rede e todas as interacções, o que se traduz num determinante relativamente à amostragem em termos de:

- a. Representatividade – uma vez que se torna impossível estudar todas as unidades de análise da rede industrial, nestes estudos são sempre assumidos compromissos em termos de representatividade. Têm que ser adoptadas metodologias que garantam determinado nível de representatividade. Neste caso em concreto, vai ser analisado apenas um número reduzido de unidades da rede.
- b. Inferência da amostra – as unidades de análise da rede estão interligadas e são interdependentes o que impossibilita, logo à partida, a prática de teorias de

---

<sup>69</sup> Veja-se o Capítulo 2.

<sup>70</sup> Veja-se o Capítulo 2.



inferência estatística<sup>71</sup>. Logo, não é possível aplicar o conceito de inferência estatística que possibilitaria extrapolar os resultados obtidos na amostra para toda a população.

c. Escolha da unidade de amostra – quanto mais pequena for a unidade de análise escolhida, maior a perda da característica de conectividade que está subjacente ao conceito de rede industrial e de interacção inter-empresarial, que não deve ser perdido. Este *trade-off* tem que ser considerado no momento de escolha da dimensão da unidade de análise e pode variar entre uma organização focal, díades ou pequenas redes. Neste caso em concreto, optou-se por investigar díades específicas, o que traduz uma situação intermédia quanto à dimensão da unidade de amostra.

. Interdisciplinaridade – os conceitos de rede industrial e de interacção abarcam questões de foro económico, social, político e tecnológico, entre outros. Verifica-se uma forte dificuldade na tentativa de integrar componentes das diferentes disciplinas, na medida em que se podem verificar conflitos em termos de conceitos e de teoria de disciplina para disciplina. Torna-se então fundamental, em termos metodológicos, esclarecer logo à partida exactamente qual o tipo de conhecimento que se pretende alcançar, por forma a escolher metodologias que revelem com maior clareza determinados campos no âmbito da multi-disciplinariedade. Nesta investigação em concreto, o objecto de estudo incide de forma mais profunda sobre questões de foro social e tecnológico.

. Complexidade – os relacionamentos estabelecidos entre os actores da rede envolvem, como foi referido anteriormente, relações de médio ou longo prazo às quais estão subjacentes diferentes graus de adaptação e de investimento. Esta é apenas uma face da questão associada à complexidade das redes industriais. Mais uma vez, têm que ser feitos *trade-offs* em termos de escolhas com a rede como unidade de análise. Os aspectos relacionados com a rede são inúmeros e a caracterização das suas diferentes

---

<sup>71</sup> Um dos pressupostos da teoria de inferência estatística é que as variáveis em análise sejam independentes entre si.

dimensões pode ser muito complexa. É viável optar por analisar ligações num número limitado de dimensões que se concentra num aspecto limitado da rede ou por analisar a riqueza de um relacionamento de uma ligação, que só pode ser analisado para um número restrito de casos. Neste segundo caso, a escolha dos actores é muito importante (procurar por *nets* localmente condensadas de tamanho suficientemente pequeno, ou optar pela concentração em tríades como unidades de análise)<sup>72</sup>.

. Importância exercida pelo factor tempo – são dois os motivos que atribuem a este campo de estudo das redes uma maior importância relativa do factor tempo relativamente a outras ciências sociais. Em primeiro lugar é o facto da unidade de análise ser dinâmica e susceptível à mudança por natureza e em segundo lugar é o facto das ligações exercerem, ao nível das redes, um papel predominante face aos actores. De destacar que as ligações são mais instáveis do que os actores. Significa isto que o carácter dinâmico das redes industriais e das interacções, que conduz a inúmeros estudos das mudanças que se verificam ao nível das mesmas, exerce também uma forte influência sobre as escolhas metodológicas, sendo certo que não é susceptível de análise através de métodos estáticos comparativos. O objecto de estudo incide precisamente sobre este dinamismo associado às interacções sociais. Como tal, as escolhas metodológicas são também condicionadas por este facto.

A unidade de análise tem por base a interacção que se verifica entre a entidade compradora e vendedora, estando assim a investigação empírica associada condicionada por todos os factores que aqui foram expostos no que toca ao conteúdo e ao contexto do estudo, e que conduzem a *trade-offs* em termos de profundidade e extensão da análise: pretende-se alcançar uma forte profundidade, em detrimento da extensão da análise.

---

<sup>72</sup> A questão da amostragem não se traduz em termos de quanto maior a unidade menor os erros *standard* significativos, na medida em que os actores da amostra não são independentes, não sendo assim susceptível de inferência estatística.

### **6.2.3. Constrangimentos**

Easton (1995) define que os constrangimentos podem ser de natureza técnica ou tecnológica na medida em que são relativos, podendo ser ultrapassados de inúmeras formas. Abarcam diversas dimensões tais como o tempo disponível para conduzir a investigação, o conhecimento, a criatividade, os estudos desenvolvidos nesta área e a capacidade dos investigadores. Estes factores podem conduzir à escolha de determinadas metodologias.

Na investigação em questão, sentiu-se um condicionamento provocado pelo factor tempo, na medida em que este projecto teve o prazo limite de um ano. Os recursos disponíveis constituíram um outro constrangimento para a investigação. Também se verificaram dificuldades ao nível de conhecimentos possuídos sobre determinadas áreas de estudo, mas que se tentou superar com uma extensa revisão bibliográfica. No entanto, a grande dificuldade residiu em encontrar organizações portuguesas passíveis de análise, ou seja, que se enquadrassem no âmbito pretendido. Verificou-se que em Portugal, as ferramentas do tipo *CRM* e *SCM* encontram-se numa fase embrionária de implementação, sobretudo ao nível *B2B*. Este facto constitui um forte obstáculo a investigação na medida em que, se por um lado se torna praticamente impossível medir impactos de TIC's introduzidas há relativamente pouco tempo, por outro lado as pessoas demonstram alguma relutância em falar do assunto. Esta dificuldade foi sentida após várias tentativas falhadas de contacto com empresas que fornecem soluções desta natureza<sup>73</sup> e que argumentaram não ter nenhum cliente nessa situação ou uma impossibilidade de fornecer informação. Se num projecto inicial se havia estipulado proceder a um estudo de casos múltiplos, procedendo por um lado à análise de um caso relativo ao *CRM* e por outro a um estudo relativo ao *SCM*, essa ideia foi abandonada

---

<sup>73</sup> São de referir empresas como a Oracle Portugal – Sistemas de Informação Lda, Baan Business Systems, IBS Portugal (International Business Systems), Siebel, Cisco Portugal, Quatro – Sistemas de Informação, IG – Informática e Gestão SA, Influe, PHC – Serviços de Tecnologia Industrial, Adonix – Portugal, Informática e Gestão SA, Intentia Consulting Portugal, Altitude Software, IDC - Portugal, NovaBase – Sistemas de Informação, Minimal, Tecnidata – Serviços e Equipamentos de Informática SA, a ih-Tech, a CPCis Portugal – Companhia Portuguesa de Computadores, Informática e Sistemas, entre outras.

pois após uma profunda investigação no mercado nacional, concluiu-se que não havia ainda em Portugal nenhuma organização que tivesse implementado os módulos da ferramenta de *SCM* necessários para viabilizar a investigação<sup>74</sup>.

### **6.3. Estratégia de Investigação**

Uma vez apresentados os determinantes das escolhas metodológicas efectuadas, procede-se à exposição da abordagem que foi seguida, da abordagem interactiva do modelo *IMP*, assim como da estratégia<sup>75</sup> e do desenho da metodologia adoptados. Ao longo deste capítulo salientam-se ainda as adaptações que foram efectuadas sobre estas dimensões, por forma a garantir uma melhor adaptação às características específicas do estudo aqui desenvolvido.

#### **6.3.1. Abordagem de Interação Inter-empresarial num Contexto de Rede Industrial**

Como já foi referido, a abordagem de interação inter-empresarial desenvolvida pelo Grupo *IMP* (1982) constitui o contexto em que a investigação empírica foi desenvolvida e, como referido no Capítulo 2, visa compreender a complexa natureza dos mercados industriais, tomando como unidade de análise as relações estabelecidas entre a empresa vendedora e a empresa compradora.

Este tipo de abordagem coaduna-se perfeitamente com os objectivos do estudo, na medida em que, ao se pretender compreender o impacto causado pela implementação de TI na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores ao nível da natureza e ao nível da criação de valor desses relacionamentos, visa-se compreender a dinâmica verificada pela introdução dessas TI ao nível empresarial. E, inerente ao modelo de interação empresarial, verifica-se uma forte componente de mudança e de dinamismo,

---

<sup>74</sup>Esta situação verificou-se com a empresa Vicaima que na altura em que foi pessoalmente contactada, não tinha ainda procedido à implementação dos módulos de *SCM* relativos à gestão de relacionamentos com fornecedores, uma vez que foi deu prioridade ao módulo relativo à produção interna.

<sup>75</sup>Metodologia de estudo de casos.

uma vez que constantemente se verificam alterações e adaptações entre recursos, actividades e actores.

Por outro lado, para que a investigação atinja o objectivo de estudo pretendido, torna-se necessário analisar o impacto que a implementação das TI exerce sobre cada uma das partes envolvidas, assim como sobre o processo de interacção das mesmas. Visa-se o conhecimento de processos, neste caso relações, e não de resultados dos processos. E, mais uma vez, ao se adoptar uma abordagem de interacção, existe a possibilidade de conduzir este tipo de análise. Acrescente-se ainda que os casos aqui estudados vão incidir sobre organizações específicas e sobre as relações particulares estabelecidas por essas mesmas organizações.

### **6.3.2. Método de Estudo de Casos**

São várias as metodologias possíveis para levar a cabo uma investigação empírica, dependendo a escolha do tipo de questão de investigação colocada, da extensão de controlo de um investigador sobre os eventos comportamentais e do grau de *focus* de investigação sobre eventos contemporâneos como oposição a eventos históricos (Yin, 1994, p. 4). Associadas a cada metodologia verifica-se uma série de vantagens, desvantagens e pressupostos que condicionam a sua aplicabilidade.

Uma vez expostos os determinantes desta investigação particular, metodologias relativas por exemplo à inferência estatística, ficaram logo à partida eliminadas, uma vez que não se coadunavam com as características específicas do objecto, conteúdo e contexto deste estudo.

De acordo com Yin (1994, p. 1) “em geral, o estudo de casos constitui a estratégia preferencial quando questões do tipo “Por que é que” ou “Como é que” são colocadas, quando o investigador exerce pouco controlo sobre os eventos e quando o *focus* incide sobre um fenómeno contemporâneo no seio de um algum contexto da vida real. Tal

estudo de casos explicativos pode ser complementado por dois outros tipos – estudo de casos exploratórios e descritivos”.

Por outro lado, os estudos de casos “surtem do desejo de compreender fenómenos sociais complexos”, permitindo “reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (Yin, 1994, p. 3).

O estudo de casos adaptado a esta investigação tem simultaneamente carácter explicativo e exploratório. É possível afirmar que é explicativo, na medida em que pretende-se compreender relacionamentos do tipo causa-efeito, explicando as causas que produzem os efeitos<sup>76</sup>, e por outro lado exploratório, pois visa-se simultaneamente definir as questões e as hipóteses de estudos futuros, bem como determinar até que ponto é que os procedimentos aplicados a esta análise são viáveis (Yin, 1993). Até à data poucos são os estudos que se debruçaram sobre o fenómeno que se visa analisar (Ryssel, Ritter e Gemunden, 2000). Pelos motivos apresentados, adopta-se a metodologia de análise de estudo de casos e com um tipo de *design* de caso único<sup>77</sup>. O caso estará directamente associado a uma organização empresarial específica:

**. PostLog EMS** - A implementação de tecnologias de informação do tipo *CRM* na gestão de relacionamentos com clientes.

Uma vez que se pretende analisar o impacto da introdução de TIC na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores, parece pertinente analisar este caso, na medida em que retrata de forma directa, essa mesma realidade.

Na prática, e de acordo com Easton (1995, p. 480), “a maior parte dos estudos de redes industriais adoptaram, consciente ou inconscientemente, uma abordagem de estudo de casos”. Isto porque esta metodologia permite captar a complexidade das interacções que se verificam entre os actores e os diferentes aspectos que as condicionam. Para além

---

<sup>76</sup>Os casos de estudo explicativos conduzem à utilização de casos de estudo, histórias e experiências como estratégias de investigação preferenciais, na medida em que as questões “Como é que” e “Porque é que” estão relacionadas com ligações operacionais que necessitam de ser traçadas ao longo do tempo, e não apenas meras frequências ou incidências (Yin, 1994).

<sup>77</sup>Esta decisão será justificada nos pontos seguintes.

disso, permitem investigar as respostas dos indivíduos ou dos grupos face às mudanças (Westgren e Zering, 1998).

## **6.4. Design de Investigação**

O *design* da investigação pode ser definido como uma espécie de guia para o processo de recolha, análise e interpretação dos dados, devendo então ficar definido o domínio de generalização a diferentes situações dos resultados obtidos com a investigação (Nachmisa e Nachmias, 1999). O estudo de casos exige, relativamente a outras metodologias, cuidados especiais relativamente ao seu *design*, devendo ser o mais metuculoso possível, por forma a que não seja colocada qualquer dúvida relativamente à sua veracidade científica e à sua robustez (Eisenhardt, 1991, Westgren e Zering, 1998). Isto porque se verificam frequentemente uma série de preconceitos contra esta metodologia, nomeadamente no que diz respeito à sua possível falta de rigor, fraca base para a generalização científica e duração demasiado extensa (Yin, 1994).

Neste ponto, procede-se a uma reflexão sobre a unidade de análise do objecto de estudo e são abordadas todas as questões relacionadas com a selecção, recolha e análise dos dados.

### **6.4.1. Unidade de Análise**

Uma vez definidas as questões específicas de investigação, é possível especificar de modo concreto a unidade de análise desta investigação. Yin (1993, p. 10) argumenta que “nenhuma questão é mais importante do que definir a unidade de análise. “Qual é o meu caso?” é a questão colocada com mais frequência por quem realiza casos de estudo. Sem uma tentativa de resposta, não se saberá como limitar as fronteiras do estudo”.

A unidade de análise consiste na díade verificada entre a empresa vendedora e a empresa compradora. Partindo de uma abordagem de interacção inter-empresarial (*IMP*,

1982), pretende-se indagar determinados processos que se verificam a este nível. É com base nesta unidade de análise que se visa proceder ao desenvolvimento de teoria, o que pode ser uma tarefa muito demorada e difícil (Eisenhardt, 1989), sendo que os estudos já existentes podem constituir uma boa base teórica de trabalho para desenhar um caso de estudo específico. Tal como sugerido por Cooper (1984), procede-se a uma revisão bibliográfica relacionada com este tema.

#### **6.4.2. Selecção da Amostra e Recolha de Informação**

##### **6.4.2.1. Dados**

Neste ponto, pretende-se expor todas as decisões que foram tomadas quanto às fontes utilizadas para recolher os dados necessários para levar a cabo a investigação em causa.

##### **i) Fontes Múltiplas**

A evidência para o estudo de casos pode ter origem em documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participativa ou em artefactos físicos (Yin, 1994). Associada a cada uma destas fontes verifica-se uma série de vantagens e de desvantagens, sendo de realçar que todas as fontes são altamente complementares entre si.

De acordo com Yin (1994), um dos princípios que deve ser posto em prática para que a validade e confiança da metodologia de estudo de casos fiquem asseguradas, consiste na utilização de múltiplas fontes de evidência. Eisenhardt (1989) reforça esta ideia ao argumentar que a utilização de múltiplas fontes permite uma substanciação mais profunda das “edificações”.

Estes são os motivos que nos levaram a optar por uma recolha múltipla de evidência na investigação empírica que foi desenvolvida e que se traduziu, por um lado, na recolha



de dados primários através de entrevistas e, por outro lado, na recolha de dados secundários através de informação e de documentação adicional.

## **ii) Dados Primários**

As entrevistas foram utilizadas como fonte principal para recolha de informação. Este o caminho aconselhado por muitos autores quando a metodologia em causa é a de estudo de casos (Yin, 1994), na medida em que habitualmente retractam situações sociais que só podem ser captadas através de entrevistas específicas.

Após certificação de que a PostLog EMS apresentava as características necessárias para ser alvo do estudo empírico, mediante um contacto telefónico, sondou-se qual seria a disponibilidade dos seus elementos para colaborar no estudo. Verificou-se de imediato que estariam dispostos a cooperar, tendo os elementos contactados revelado um forte interesse quanto ao trabalho que estava a ser desenvolvido, reforçando a ideia de que a empresa aposta numa política de abertura ao exterior. Procedeu-se então a uma série de contactos pessoais dos quais derivaram entrevistas que visavam captar o fenómeno em estudo e que foram devidamente registadas em suporte magnético.

Foram entrevistados elementos considerados “chave”<sup>78</sup>, não só da organização em causa como também das contra-partes com as quais essa organização interage no processo de venda (Tabela 6.1.). Visa-se com esta medida assegurar que a díade fosse integralmente analisada.

Relativamente à selecção das contra-partes a entrevistar, após compreender a dinâmica e a parte técnica da ferramenta de *CRM* implementada na PostLog EMS, concluiu-se que mediante a segmentação efectuada pela empresa (que tem por única base o nível de facturação dos clientes), seria necessário entrevistar clientes do tipo B, C e D<sup>79</sup>, na

---

<sup>78</sup>Consideramos como elementos “chave” os trabalhadores das empresas analisadas que se encontram directamente envolvidos na utilização da tecnologia de informação na gestão de relacionamentos com os clientes ou fornecedores.

<sup>79</sup>Esta classificação será explicada no Capítulo 7.

medida em que apenas estes poderiam ter sentido os efeitos dessa implementação ao nível dos relacionamentos que mantêm com a empresa. Assim, foi solicitada uma listagem com a referência de alguns clientes desse tipo e procedeu-se a cinco entrevistas junto de clientes do tipo B e a cinco entrevistas a clientes do tipo C e D<sup>80</sup>. Mediante um primeiro contacto telefónico, todos os clientes mostraram disponibilidade em colaborar com a análise. Algumas das entrevistas foram conduzidas telefonicamente pelo facto de não constituírem fonte de informação suficientemente rica para o objecto de análise, não justificando como tal uma entrevista pessoal. O número de entrevistas conduzidas foi suficiente para compreender até que ponto é que a percepção dos elementos da PostLog EMS relativamente à reacção dos clientes à ferramenta de *CRM* estava ou não correcta e completa. Em alguns casos constatou-se que a realidade era um pouco diferente daquilo que nos havia sido exposto pelos entrevistados da PostLog EMS.

PostLog EMS	Cientes da PostLog EMS
<ul style="list-style-type: none"><li>. Director do Departamento de Marketing</li><li>. Director do Departamento Informático</li><li>. Responsável pelo <i>Contact Center</i> de Assistência a Clientes</li><li>. Responsável pelo <i>Contact Center</i> de Vendas</li><li>. Técnico Informático</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. <i>Cientes do Tipo B:</i></li><li># 1. Modelo – Continente</li><li># 2. Europáginas</li><li># 3. Arquivo Internacional da Cor</li><li># 4. Classe e Distinção - Comércio de Vestuário (Representantes oficiais da Mike Davis)</li><li># 5. João Enacer &amp; Nuno – Comércio de Vestuário</li></ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>. <i>Cientes do Tipo C e D:</i></li><li># 6. Fundação de Serralves</li><li># 7. INESC – Porto</li><li># 8. Mida – Máquinas Industriais do Ave</li><li># 9. Livraria Byblos – Luís C. R.M. Rola</li><li># 10. Grafinal – Artes Gráficas, Lda</li></ul>

Tabela 6.1. Entrevistados  
Fonte: Elaboração própria.

Colocaram-se questões relativas não só a factos, como também às suas percepções face ao fenómeno estudado. De acordo com Brito (1999), o facto de um estudo de um caso ter carácter exploratório e explicativo e o facto da investigação ter como objecto a interacção entre actores, realçam a importância das percepções dos intervenientes face ao fenómeno em causa.

<sup>80</sup> Por uma questão de confidencialidade, os nomes dos elementos entrevistados nestas organizações, não são mencionados.

### **iii) Dados Secundários**

Como fonte de dados secundários, recorreu-se à recolha de documentação e de informação, de carácter interno e externo. Estes dados adicionais foram utilizados sobretudo com o objectivo de possibilitar a denominada triangulação, que consiste “no processo de utilizar múltiplas percepções para clarificar significado, verificando a repetitividade de uma observação ou interpretação” (Stake, 1994). Assegura-se desta forma a validade e a confiança da investigação na medida em que “qualquer descoberta ou conclusão de um estudo de caso será provavelmente mais convincente e precisa se se basear em várias fontes de informação” (Yin, 1994, p. 92).

Procedeu-se à análise de informação relativa ao processo de implementação e ao teor das TIC utilizadas pela PostLog EMS, e que foi obtida junto das instituições que forneceram essas soluções de tecnologia (designadamente a SAP). Recorreu-se às entrevistas com elementos que participaram na implementação das referidas tecnologias nas empresas estudadas e a informação disponibilizada em sites da *Web* ou em panfletos promocionais relativos às tecnologias em causa. Foram também utilizadas informações recolhidas em publicações da especialidade. Por último, utilizou-se a documentação disponibilizada pela organizações em causa, a PostLog EMS que incluiu documentação relativa a seminários em que a empresa participou e relativos à ferramenta de *CRM*.

A direcção de marketing disponibilizou ainda os resultados de uma série de estudos que foram levados a cabo por esse mesmo departamento e que visavam analisar a performance das várias secções do *Contact Center*, assim como o grau de satisfação dos clientes com essa ferramenta. Para além disso, foram facultados panfletos relativos aos produtos oferecidos pela empresa e panfletos relativos a campanhas levadas a cabo pela empresa com o intuito de promover, junto dos seus clientes, esta nova ferramenta.

### 6.4.2.2. Amostragem

#### i) Estudo de Caso Único

De acordo com Yin (1994), são quatro os tipos de *design* de estudo de casos possíveis (Figura 6.1), podendo cada um destes quatro tipos de *design* ter natureza exploratória, descritiva ou explicativa (Yin, 1993).

Em termos genéricos, o autor argumenta que a utilização de *design* de caso único é justificável sobre determinadas circunstâncias, nomeadamente se o caso constituir um teste crítico à teoria existente, se é raro ou se constitui um evento único, ou ainda se tem por fim um objectivo revelador<sup>81</sup>. O *design* de caso único pode ainda ser utilizado como prelúdio para um futuro estudo de casos múltiplos (Yin, 1994).

	<i>Designs de Caso Único</i>	<i>Designs de Casos Múltiplos</i>
<i>Holísticos (Unidade de análise singular)</i>	<b>TIPO 1</b>	<b>TIPO 3</b>
<i>Embebidos (Unidades de análise múltiplas)</i>	<b>TIPO 2</b>	<b>TIPO 4</b>

Figura 6.1. Tipos básicos de *designs* para estudo de casos  
Fonte: Yin, 1994, p. 39.

Se nenhuma destas condições se verificar, deve-se proceder a um *design* de casos múltiplos que se caracterizam pelo facto do mesmo estudo conter mais do que um caso singular. Cada conclusão de cada caso individual procura replicação nas conclusões dos outros casos individuais<sup>82</sup>. O *design* de casos múltiplos, não pretende de forma alguma aumentar a representatividade estatística do estudo. Com este tipo de *design*, pretende-se alcançar uma lógica de replicação semelhante à que é seguida numa óptica de

<sup>81</sup>Esta situação surge quando um investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenómeno previamente inacessível à investigação científica.

<sup>82</sup>Este tema será desenvolvido no ponto seguinte.

experiências múltiplas (Hersen e Barlow, 1976) e não a lógica de amostragem que está associada aos múltiplos indivíduos que respondem num inquérito<sup>83</sup>. Os casos de estudo múltiplos são encarados como “uma ferramenta poderosa para criar teoria porque permitem a replicação e a extensão entre casos individuais.” (Eisenhardt, 1991, p. 620). A replicação significa que “os casos individuais podem ser utilizados para corroboração independentes de proposições específicas. Estas corroborações ajudam os investigadores a compreender mais facilmente os padrões e a eliminar associações de hipótese ” (Eisenhardt, 1991, p. 620). Por outro lado, a extensão “refere-se ao uso de múltiplos casos para desenvolver teoria mais elaborada. Diferentes casos enfatizam aspectos complementares de um fenómeno. Ao penetrar simultaneamente nos padrões individuais, o investigador pode esboçar uma imagem teórica mais completa.”

Em termos comparativos, o *design* de casos múltiplos é considerado como sendo mais robusto do que o *design* de caso único (Herriott e Firestone, 1983), mas exige mais recursos e pode não ter aplicabilidade em determinadas situações<sup>84</sup>. Esta problemática de riqueza subjacente a cada um dos tipos de *design* de casos de estudo foi analisada por Eisenhardt (1991) e por Dyer Jr. e Wilkins (1991), tendo os últimos argumentado que o caso de estudo único revela ser aquele que dá origem a uma análise mais rica e profunda.

Neste caso em concreto, e tal como já foi referido no ponto 6.2.3. (relativo aos constrangimentos inerentes ao estudo), o número de organizações portuguesas que tivessem já procedido, num âmbito *B2B* e à data deste estudo, à implementação de TI do tipo *CRM* ou *SCM* na gestão de relacionamentos (a montante ou a jusante das suas operações), era praticamente nulo. Como tal, foi necessário limitar a análise ao *design* de caso único, tendo por base a raridade do objecto no contexto em causa. De facto, e mediante o contacto com as principais instituições fornecedoras deste tipo de soluções tecnológicas, chegou-se à conclusão que o *design* de casos múltiplos não teria

---

<sup>83</sup> A lógica de amostragem não é válida para os casos de estudos, porque por um lado os casos de estudo não devem ser usados para aceder à incidência de um fenómeno, por outro lado os casos de estudo teriam que abarcar o fenómeno e o seu contexto, o que implicaria um número infinito de casos individuais, e por último porque com este tipo de lógica determinadas questões pertinentes não poderiam ser analisadas.

<sup>84</sup> Nomeadamente nos casos que foram apontados como específicos do *design* de caso único.

aplicabilidade nesta situação específica. Nesta investigação proposta, procede-se a um estudo profundo de um caso e não a um estudo extenso de casos. Espera-se proporcionar uma análise rica e profunda, tal como é sugerido por Dyer Jr. e Wilkins (1991).

## **ii) Generalização e “Amostra Teórica”**

No que diz respeito à generalização científica, Yin (1994) argumenta que o estudo de casos, tal como sucede com as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos, não representando então o caso estudado uma “unidade de amostra”, pretendendo a investigação a generalização analítica<sup>85</sup> e não a generalização estatística<sup>86</sup>. Como tal, o caso não deve ser escolhido como representando “amostras” do universo mais global, nem devem ser entendidos como “pequeno tamanho de amostra de casos”.

Torna-se ainda necessário definir quantos elementos devem ser entrevistados. Neste caso concreto, adoptou-se o conceito de “amostra teórica” definida por Strauss e Corbin (1990) segundo o qual se devem entrevistar tantos elementos quantos os necessários para garantir “a descoberta e relacionamento de categorias relevantes, suas propriedades e dimensões” (p. 178), por forma a que as categorias estudadas fiquem saturadas, garantindo assim a relevância teórica dos conceitos. Como já foi referido, os entrevistados foram seleccionados pelo facto de serem considerados como elementos “chave” para as interacções em questão.

---

<sup>85</sup>Traduz-se na generalização de teorias. De acordo com esta generalização, uma teoria previamente desenvolvida é utilizada como um modelo padrão, com o qual se comparam os resultados empíricos de um caso de estudo. Se dois ou mais casos suportam a mesma teoria, podemos então proceder à replicação.

<sup>86</sup>Corresponde à enumeração de frequências. É feita uma inferência sobre uma população (ou universo) com base nos dados empíricos recolhidos relativamente à amostra. Trata-se de um método reconhecido no meio científico, pois existem fórmulas que garantem o grau de confiança da generalização, tendo em conta o tamanho e variação interna no seio da amostra e do universo.

#### **6.4.2.3. Entrevistas**

As entrevistas realizadas são do tipo semi-estruturado com questões abertas. Optou-se por este modelo de entrevista com o objectivo de dar alguma liberdade de resposta ao entrevistado, de forma a evitar a perda de qualquer informação adicional e relevante que o entrevistado pudesse trazer para a investigação, utilizando-se simultaneamente um guião de entrevista para que todas as questões de investigação fossem abordadas<sup>87</sup>.

Antes de proceder à entrevista propriamente dita com os denominados elementos “chave”, procedeu-se sempre a uma breve introdução, na qual se garantiu a confidencialidade das respostas dadas. Nessa altura, foram ainda expostos de forma resumida os objectivos do estudo e todas as entrevistas pessoais foram gravadas em suporte magnético. De referir ainda que todas as entrevistas foram levadas a cabo no local de trabalho dos entrevistados.

Em termos de teor, as questões colocadas visavam, acima de tudo, responder às questões de investigação já expostas. Numa primeira fase, foi colocada uma série de questões de âmbito genérico, por forma a introduzir o entrevistado no tema em questão e a captar as primeiras impressões relativamente à implementação da TIC na empresa.

Numa segunda fase, colocaram-se questões no sentido de captar o principal objecto do estudo, ou seja, a criação de valor nos relacionamentos provocada pela introdução de tecnologias na gestão electrónica desses relacionamentos.

Numa terceira fase, as questões visaram averiguar os efeitos que a introdução das tecnologias exerceu sobre a função, substância e estratégia de relacionamentos.

Por último, foram colocadas questões com o intuito de analisar de que forma a atmosfera do relacionamento, que traduz o contexto em que a interacção se verifica,

---

<sup>87</sup> Veja-se o Anexo 2.

assim como as incertezas inerentes aos relacionamentos, sofreram alterações com a implementação das tecnologias de relacionamento.

No que toca aos clientes que foram entrevistados, também foi mantida uma forte coerência com o guião acima apresentado, na medida em que as questões colocadas foram basicamente as mesmas, mas sobre o ponto de vista da contra-parte. A grande diferença verificou-se ao nível da primeira parte do guião, na medida em que foi colocada uma só questão de âmbito genérico relativa ao motivo pelo qual integrou o seu sistema de informação com aquele que é proposto pelo seu fornecedor<sup>88</sup>.

#### **6.4.3. Análise dos Dados**

O estudo de caso não deve ser confundido com uma investigação meramente qualitativa (Strauss e Corbin, 1990), podendo ter por base um *mix* de evidência de ordem qualitativa e quantitativa. No entanto, autores como Lincoln (1991) argumentam que a investigação qualitativa se distingue da quantitativa, não pela base de evidência, mas antes pelos princípios filosóficos que lhe estão subjacentes. Yin (1994) defende que existe um forte ponto comum entre essas duas filosofias. A natureza dos dados que foram recolhidos na investigação empírica tem sobretudo carácter qualitativo. Essa natureza condicionou a análise efectuada aos dados recolhidos.

De acordo com Yin (1994) e Eisenhardt (1989), mediante uma *design* de múltiplos casos, deve-se proceder à análise dos dados em duas etapas: numa primeira etapa procede-se ao estudo individual de cada caso (*Within-case analysis*) sendo então gerados relatórios finais para cada um dos casos individuais, procedendo-se posteriormente a uma análise cruzada dos resultados obtidos (*Cross-case analysis*), análise essa que dará origem a um relatório final e global. É com base neste relatório final que se pretende dar resposta às questões de investigação colocadas.

---

<sup>88</sup> Veja-se o Anexo 3.



Quando se trata de um *design* de caso único, procede-se à redacção de um relatório único em que se analisam, de forma aprofundada, as relações estabelecidas entre as variáveis do modelo conceptual de análise para o caso concreto (Yin, 1994). Esta análise é efectuada tendo por base não só os dados primários recolhidos, como também os dados secundários que permitem a já referida triangulação que visa assegurar a validade e confiança da investigação em causa. Pretende-se desta forma responder às questões do tipo “como é que” e “por que é que ” subjacentes à análise, bem como explorar novas questões que, não sendo alvo do estudo, se revelem associadas ao fenómeno em questão e possam constituir base para posteriores investigações.

## **Capítulo 7.**

### **O Caso PostLog EMS - Serviços Postais e Logística, S.A.**

Neste capítulo apresenta-se o caso relativo à empresa PostLog EMS, procedendo-se a uma mera descrição da sua situação e da forma como a ferramenta de *CRM* foi implementada. O objectivo deste capítulo reside no esclarecimento da vertente operacional da PostLog EMS, pois sem o conhecimento apropriado do seu funcionamento não seria possível proceder à análise e compreensão do caso que será desenvolvida no capítulo seguinte.

Na primeira secção, procede-se a uma apresentação da empresa com uma breve caracterização do sector em que a PostLog EMS actua e do próprio negócio da empresa. Posteriormente, é apresentada uma perspectiva da rede industrial em se insere e em que se relaciona com outras entidades. De seguida, e dada a importância dos clientes e da concorrência para o negócio da empresa, retrata-se a composição típica de um centro de compras de clientes da PostLog EMS e caracteriza-se a concorrência com que a empresa se depara. Por fim, realiza-se uma exposição da parte técnica da ferramenta de *CRM* implementada, com a sua caracterização, análise dos módulos implementados e das dificuldades sentidas na implementação, finalizando-se com algumas perspectivas futuras da empresa no que concerne à utilização desta ferramenta e com uma breve conclusão do caso.

#### **7.1. Breve Caracterização do Negócio**

Neste ponto procede-se a uma breve caracterização do sector e do próprio negócio da PostLog EMS, com a respectiva análise das três dimensões que permitem essa caracterização, nomeadamente: dimensão produto/serviço, dimensão cliente e dimensão tecnologia.

A PostLog EMS opera com cerca de 523 trabalhadores, processando aproximadamente sete milhões de encomendas por ano, o que corresponde a um volume de vendas de EUR 1.014.030,00<sup>89</sup>.

### **i) Função do Produto / Serviço**

A PostLog EMS é uma empresa especializada em serviços de correio urgente e que procede, no mercado nacional e internacional, à gestão estratégica e operacional de *Express Mail Service (EMS)* e de encomendas prioritárias. Apresenta uma oferta integrada de serviços, desde a logística e gestão de *stocks* ao serviço de pós-venda, assim como um dinâmico e flexível serviço de distribuição. É fundamentalmente o peso da encomenda que determina o limite da sua actividade.



Sendo considerada a maior empresa de *courrier* instalada em Portugal, foi criada no ano de 2000 a partir da unidade de encomendas do Grupo CTT. Essa unidade criou os alicerces nos quais assenta a PostLog EMS. Sendo detida a 100% pelo Grupo CTT, todavia apresenta autonomia suficiente para tomar as medidas que levem à melhoria dos procedimentos de gestão.

O sector em causa é muito atractivo, com um nível de crescimento forte e superior ao da própria economia nacional. As empresas que actuam no mercado nacional de correios são frequentemente alvo de pressão por parte de três forças: clientes, concorrentes e novos sistemas de informação. Todas estas forças condicionam e reforçam a

---

<sup>89</sup> Dados relativos a 2001.

necessidade de fornecer valor aos clientes e as empresas que actuam neste mercado têm consciência de que só conseguem fidelizar os clientes pelo aumento do valor dos produtos e serviços que lhes oferecem.

## **ii) Clientes**

Em termos de volume de vendas, oitenta por cento dos clientes da PostLog EMS são empresas de grande dimensão, sendo os restantes vinte por cento constituídos por particulares ou por PME's.

Os clientes são ainda classificados de acordo com a modalidade de serviços que utilizam. Assim, os clientes são ocasionais ou contratuais. Os clientes classificam-se de ocasionais quando os seus envios são esporádicos e em pequenas quantidades, não tendo qualquer tipo de contrato com a PostLog EMS. Os clientes classificam-se de contratuais quando os seus envios são regulares e em grande quantidade, podendo neste caso beneficiar de determinadas vantagens<sup>90</sup>. A estes clientes é atribuído um cartão, por forma a que, quando efectuem expedições, lhes esteja associado um número. De acordo com o director de marketing da PostLog EMS, é necessário fidelizar não só os clientes contratuais bem como os ocasionais, defendendo que a empresa apresenta vários produtos e serviços que são bastante atractivos para este último tipo de cliente.

A PostLog EMS procede à segmentação de clientes em função do seu volume de facturação, efectuando uma classificação do tipo A, B, C e D. Numa análise desta natureza, os clientes do tipo C e D são os que apresentam um menor volume de facturação, estando-lhes associado um baixo potencial de vendas e margens baixas. Os clientes do tipo A e B, representam aproximadamente vinte por cento dos clientes e correspondem a cerca de oitenta por cento da facturação. No caso da PostLog, para que o cliente seja classificado como sendo do tipo A ou B, é condição necessária que atinja uma facturação de aproximadamente EUR 3.500,00/ano. Caso contrário, é classificado como sendo do tipo C ou D.

---

<sup>90</sup> A estes clientes é exigido um mínimo de facturação de EUR 125,00/mês.

Os clientes da PostLog EMS apresentam uma série de expectativas relativamente aos serviços da empresa, tais como a obtenção de uma entrega rápida e pontual, assim como o acesso a informação sobre o estado dos seus pedidos, informações rápidas sobre novos serviços, segurança, uma gama completa de soluções logísticas e, em especial, preços atractivos. Os clientes deste tipo de negócio estão cada vez mais sofisticados e as suas necessidades são cada vez mais difíceis de satisfazer.

Os serviços ao cliente da PostLog EMS abrangem a satisfação de pedidos de informação sobre o estado das encomendas, a recolha de encomendas e das requisições ao domicílio ou em estações dos CTT, a facturação, o registo e o esclarecimento de reclamações relativas a perdas, roubos ou atrasos, bem como visitas da força de vendas externa da PostLog EMS.

Os clientes deste tipo de negócio são cada vez mais exigentes, sendo as empresas de correio “obrigadas” a prestar um serviço cada vez mais completo e a colocarem o cliente no centro das suas operações.

### **iii) Tecnologia**

Mediante a solicitação por parte de um cliente de um determinado serviço, a PostLog EMS dá início aos trâmites operacionais para dar uma resposta adequada. A PostLog EMS conta não só com as centenas de postos dos CTT no território nacional onde os clientes se podem dirigir para solicitar determinado serviço, como também dispõe, para os clientes que apresentem determinada dimensão, de um serviço de recolha ao domicílio.

Para além da central operacional que se localiza em Lisboa, a PostLog EMS conta com cerca de dezasseis centros de operações distribuídos por vários pontos do país, que possibilitam e asseguram a recolha e distribuição do tráfego físico das encomendas dos

seus clientes<sup>91</sup>. Além fronteiras, a empresa dispõe de alguns centros de recolha em pontos estratégicos que lhe permitem actuar no mercado internacional

Por vezes, o serviço de transporte e de entrega das encomendas é subcontratado a outras empresas que também actuam no negócio de entrega de correio em sistema de *express mail*.

Tem-se assistido neste sector a uma intensificação da componente tecnológica, que revolucionou os princípios de operacionalidade e de gestão com sistemas de informação avançados. Se uma empresa não apresentar capacidade para acompanhar as rápidas evoluções tecnológicas, a sua sobrevivência e a sua capacidade competitiva ficam desde logo condicionadas.

## **7.2. A Rede da PostLog EMS**

Tal como sucede com todas as empresas, também a PostLog EMS se encontra inserida numa teia de relações com entidades distintas. Embora a análise da rede propriamente dita não seja objecto deste estudo, apresenta-se a Figura 7.1. em que é possível verificar quais os principais elementos que pertencem à rede desta empresa.

Esta referência é pertinente na medida em que, e tal como foi referido no Capítulo 2, não é possível compreender a verdadeira dimensão de um fenómeno de relacionamento sem ter em consideração a rede em que as empresas actuam.

---

<sup>91</sup> Esses centros de operação situam-se em St. Tirso, Maia, Devesas, Coimbra, Aveiro, Viseu, Fundão, Leiria, Lisboa (St<sup>a</sup> Iria, Memmartins, Corroios, Aeroporto, Sacavém), Guia e Faro.

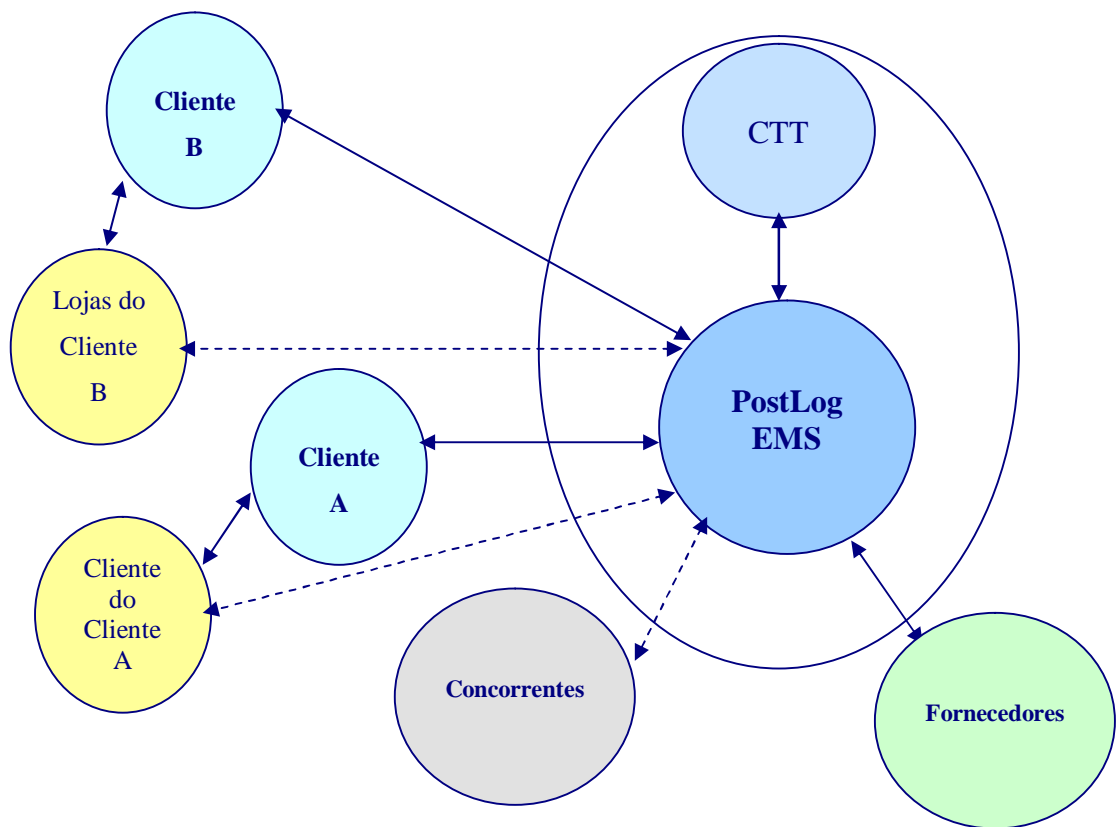


Figura 7.1. A rede da PostLog EMS (elementos principais)  
Fonte: Elaboração Própria.

Como se constata, a PostLog EMS está inserida no universo dos CTT. No que respeita à concorrência, pode-se afirmar que o mercado em questão é extremamente exigente, pelo que as empresas que nele actuam têm que ser ágeis, flexíveis e têm que ter capacidade de resposta face às mudanças tecnológicas impostas. O número de empresas concorrentes altamente competitivas tende a aumentar, o que condiciona a sobrevivência das empresas que actuam neste negócio. Essas empresas são essencialmente empresas estrangeiras que também actuam no mercado nacional. Também a PostLog EMS tem enfrentado o aparecimento de novos operadores e integradores nacionais e internacionais. Assim, tem-se assistido ao aumento da competitividade em termos de preço e a uma maior variedade na oferta de serviços pelas empresas concorrentes. Por outro lado, importa destacar a tendência para a concentração das empresas de transporte, concentração essa que conduz a um reforço da vantagem competitiva das mesmas.

O Grupo CTT criou a PostLog EMS como empresa instrumental para actuar no mercado altamente competitivo do correio urgente, onde coexistem empresas tais como a DHL Worldwide Express, a UPS – United Parcel Service of America, a Chronoposte, entre outras, que não trabalham de acordo com as regras nacionais. Estas empresas funcionam com as regras de um mercado internacional, mais competitivo mas também muito mais rentável. A PostLog EMS vê-se assim obrigada a competir com estas empresas utilizando um conjunto de regras de difícil aplicação no mercado português, por não fazerem parte da sua cultura. De facto, em Portugal, não existe ainda uma cultura empresarial de exigência deste nível ou uma estrutura de computação integrada com os clientes<sup>92</sup>, vendo-se a PostLog EMS a competir com empresas para as quais a computação integrada é algo de trivial.

Em qualquer dos casos, como já foi referido, os clientes assumem uma importância cada vez mais central para a operacionalidade da PostLog EMS e de todas as empresas que actuam neste sector. Este facto remete a exposição para o ponto seguinte, relativo à composição típica do centro de compras dos clientes da empresa.

### **7.3. Funcionamento do Centro de Compras dos Clientes**

Como referido no primeiro capítulo referente ao marketing *B2B*, o processo de decisão de compra organizacional, envolve uma série de elementos da empresa compradora e que representam diferentes secções e funções. Cada um desses elementos tem um papel específico no processo de compra. O número de elementos envolvidos e a natureza do papel de cada um, varia em função da situação de compra, isto é, consoante se trate de uma nova compra, de uma compra de rotina ou de uma recompra modificada<sup>93</sup>. Saliente-se que, por regra, o tratamento do correio é relevado para o serviço

---

<sup>92</sup> Com este sistema de computação integrado, se o cliente quer incumbir a empresa de fazer uma determinada entrega, dá a ordem electronicamente. Este sistema não está generalizado em Portugal de parte a parte e as pessoas continuam a emitir os pedidos através do telefone e dirigirem-se às estações de correio para entregar a encomenda.

<sup>93</sup> Veja-se o Capítulo 1.



administrativo e de contabilidade, sendo que a maior parte dos contactos feitos com a empresa que pratica este tipo de prestação de serviço, é efectuada pelos elementos que pertencem a esse serviço administrativo. Tudo dependerá da dimensão da empresa, sendo que existem determinadas empresas que têm um departamento próprio para a expedição de documentos e encomendas.

No caso dos clientes da PostLog EMS, mediante uma situação de nova compra, que é aquela que implica a participação do maior número de possíveis intervenientes no processo de decisão de compra, verifica-se que entidades como os funcionários do serviço administrativo e de contabilidade, do departamento de expedição de encomendas e do departamento comercial, pelo facto de contactarem directamente com as empresas de expedição de *courrier* na modalidade *EMS*, podem desempenhar o papel de influenciadores. Influenciam a decisão da compra, definindo especificações e propondo soluções alternativas. Também os clientes, pelas experiências que detêm pela sua própria expedição de correio em sistema *EMS* ou pela recepção de documentos ou de encomendas provenientes de outras entidades, poderão influenciar a escolha final.

Embora o serviço que a PostLog EMS presta aos seus clientes não seja muito complexo, pode afectar de forma irreversível o relacionamento desses clientes com outras organizações com as quais, de alguma forma, interagem. De facto, um único episódio de uma relação pode, como já foi referido nos Capítulos 1 e 2, afectar toda uma relação. Como tal, pela importância estratégica que assume, a decisão final no que toca às especificações do serviço e escolha da fonte de fornecimento caberá ao director geral.

Por regra, é o director financeiro que desempenha o papel de comprador, procedendo à assinatura do contrato com a PostLog EMS.

Sempre que o potencial cliente necessite despachar alguma encomenda ou enviar algum documento em serviço de *EMS* para alguma cliente ou para qualquer outra entidade com a qual interage, reconhece a existência de uma necessidade no seio da sua organização. O papel de iniciador pode então ser desempenhado pelos funcionários do serviço administrativo e de contabilidade ou do departamento comercial, pelo director de

produção, ou até mesmo por uma qualquer organização externa que comunique à empresa determinada necessidade de expedição.

Os utilizadores podem desempenhar várias funções na organização, nomeadamente os funcionários do departamento de logística e de expedição que procedem ao acondicionamento das encomendas dos clientes, as entidades do serviço administrativo e de contabilidade, ou qualquer outra entidade da empresa que redija um documento e que tenha a necessidade de o expedir em sistema de *EMS*.

Quando se trata de um serviço desta natureza, as secretárias, recepcionistas e funcionários do serviço administrativo e de contabilidade, desempenham muitas vezes a função de filtro.

Depois de o contrato estar assinado e após alguns episódios de interacção, são os iniciadores, os filtros e os utilizadores que desempenham um papel mais activo no relacionamento, mais ou menos aprofundado, com a PostLog EMS.

#### **7.4. A Criação de Um Sistema de CRM**

O negócio de transporte de objectos caracteriza-se fundamentalmente pela garantia de entrega. A PostLog EMS oferece um *portfolio* de produtos com padrões de entrega distintos e, ao definir o padrão para uma encomenda e um cliente específico, pretende que esse realmente se verifique. Visa desta forma colocar o cliente no centro do negócio, de modo a conseguir atingir níveis de fidelização consideráveis. Assim, é de particular importância analisar e melhorar as relações com os clientes, segmentá-los e elaborar um planeamento de marketing.

Foi neste contexto que a PostLog EMS decidiu introduzir um conjunto de mudanças tecnológicas, que têm como pano de fundo o conceito de *CRM* e cuja implementação teve por objectivo converter a empresa numa instituição tecnologicamente avançada, capaz de vencer os desafios que representam estar neste mercado. Este projecto traduziu

um investimento por parte da PostLog EMS na ordem dos EUR 500.000,00 em 2001, mas de acordo com o director de marketing da empresa “vale a pena pensar quanto vale um cliente satisfeito e deixar de falar definitivamente para o abstracto”.

O projecto foi desenvolvido com o apoio de uma equipa multidisciplinar constituída por elementos da empresa<sup>94</sup> e por técnicos especializados de empresas de consultoria como a SAP Portugal<sup>95</sup>, a Altitude e a Erickson. Este sistema foi implementado num tempo considerado recorde de nove semanas. A empresa recorreu a um projecto do tipo “chave na mão” e à ferramenta “*mySap.com CRM*” (software desenvolvido pela SAP Portugal). A utilização desta visava atingir os objectivos de responder mais rapidamente aos clientes, conhecer melhor os clientes, identificar oportunidades para venda cruzada (*cross-selling*)<sup>96</sup> e para venda vertical (*up-selling*)<sup>97</sup>, melhorar os interfaces entre os clientes e os serviços internos, a gestão de clientes C e D e a integração mais eficaz de algumas aplicações detidas pela empresa<sup>98</sup>.

O “*mySap.com CRM*” constitui uma ferramenta de acompanhamento nas interacções com os clientes em várias fases do ciclo de relacionamento, apresentando uma série de funcionalidades. A PostLog EMS integrou duas áreas funcionais desta ferramenta:

. Centro de Interacção de Clientes (*CIC – Customer Interaction Center*), com sistemas de:

. *Front Office* – Financeiro, força de vendas e serviço ao cliente, com um total de 8 pontos de assistência;

. *Back Office* – Serviço ao cliente com um total de 8 pontos de assistência.

---

<sup>94</sup> Envolvendo pessoas das áreas de informática, vendas, financeira, marketing (departamento que lidera o projecto) e de outras áreas de operações.

<sup>95</sup> Empresa que forneceu as soluções informáticas.

<sup>96</sup> A venda cruzada consiste no acto de vender um produto ou um serviço a um cliente, como resultado de outra compra.

<sup>97</sup> A venda vertical tem por filosofia a motivação dos clientes actuais a adquirir mais produtos rentáveis.

<sup>98</sup> Estas aplicações, de que são exemplo o sistema de *Track & Trace*, o sistema de reclamações, a *Internet* e o *SAP R/3*, serão abordadas no ponto seguinte relativo à parte técnica do sistema de *CRM* da PostLog EMS.

. Televendas – Gestão de clientes do tipo C e D.

Com a implementação destas duas funcionalidades, a empresa usufrui de benefícios, tais como a existência de uma única ficha de cliente, a manutenção do histórico de contactos dos clientes, a criação de *front-offices* especializados para as áreas de vendas e financeira, a criação de uma base de dados de suporte a campanhas de vendas e de marketing.

#### **7.4.1. Caracterização da Plataforma CRM**

A PostLog EMS, como qualquer outra empresa, viveu durante algum tempo à custa de sistemas denominados por *Legacy Systems* (sistemas legados) que tinham como objectivo integrar um conjunto de funcionalidades que implementassem as regras de negócio de cada departamento da empresa. Por este motivo, a PostLog EMS possui sistemas de *ERP* destinados a gerir as suas operações da área financeira (módulo FI), da área de vendas (módulo SD), da área de logística (módulo MM) e da área de recursos humanos (módulo RH). Este sistema foi fornecido pela SAP Portugal, tratando-se o *ERP* de um *R/3*<sup>99</sup> puro, clássico, acessível a qualquer empresa.

O principal objectivo desta empresa consiste, como já foi referido, em distribuir encomendas em EMS e assegurar uma boa qualidade de serviço, que passa pela prestação da informação aos seus clientes sobre as entregas que efectuem. Esta necessidade de prestar informação conduziu à criação do que se denomina por sistema de *Track & Trace (T&T)*, que permite o acompanhamento informático permanente do objecto ao longo do seu percurso físico. Este sistema possibilita assim que os clientes possam obter, a partir do seu escritório<sup>100</sup>, informação sobre o estado das suas

---

<sup>99</sup>O *R/3* é um *software* de homogeneização, que permite a cobertura, numa base comum, das várias funcionalidades da empresa. Surge num ambiente de grande integração e de coerência global de todo o *software* necessário pelas empresas para assegurar a harmonia organizacional aos mais variados níveis. O *R/3* permite reformular os processos de negócio, dos fluxos de trabalho e da organização funcional, apelando a uma maior competência através da descentralização do poder de decisão e do controlo do desempenho.

<sup>100</sup>Inicialmente através do contacto telefónico para a PostLog EMS e mais tarde, com a implementação da ferramenta de *CRM*, através da plataforma *Internet* ou contactando o *Contact Center*.

encomendas, tornando-se possível verificar se o padrão especificado foi ou não cumprido<sup>101</sup>.

Para além do sistema de *T&T*, a PostLog EMS tem outros sistemas internos. A organização desenvolveu um sistema para gerir as reclamações dos clientes e o consequente processo de indemnizações<sup>102</sup> (SIGAP<sup>103</sup>) e um outro sistema para coordenar a logística externa, que denominam por SILOG<sup>104</sup>. Estes três sistemas foram desenvolvidos *in-house*<sup>105</sup>.

A PostLog EMS tinha assim, até determinada fase, um conjunto de quatro sub-sistemas isolados. Cada um deles tinha uma funcionalidade bem definida e fora concebido para um determinado centro. Contudo, como originalmente não existiam quaisquer relações entre si, perante qualquer problema com os clientes, a empresa não estava em condições de, numa única plataforma e num único posto de trabalho, ter uma visão de todas as relações com o cliente<sup>106</sup>. Face à necessidade de ligar esses quatro sistemas e após uma análise profunda, a empresa partiu para a implementação do denominado conceito ou tecnologia de *CRM*, pois essa era a única forma de obter um ambiente centrado no cliente e não na tecnologia propriamente dita (Figura 7.2.).

---

<sup>101</sup>Entrega no local, dia e hora estipulados.

<sup>102</sup>A PostLog EMS garante a devolução da quantia paga, após análise casuística, caso se prove o não cumprimento do padrão de serviço estipulado no acto do pedido. Para além disto, todas as mercadorias expedidas são abrangidas por um seguro até ao limite de EUR 997,06, sem encargos adicionais para o cliente, para cobertura de prejuízos resultantes de perda, extravio ou roubo da encomenda. Note-se que é praticamente impossível que não se verifiquem perdas de encomendas, na medida em que se trata de um processo físico ao qual está sempre associado erro. É necessário que esses erros sejam controlados e que a margem em que ocorrem seja uma margem operacional aceitável e conhecida.

<sup>103</sup>Sistema de Gestão Após Venda (*Claims and Refunds*).

<sup>104</sup>Sistema de Logística (*Logistics*).

<sup>105</sup>Os sistemas *T&T*, SIGAP e SILOG foram totalmente desenvolvidos pela equipa informática da empresa, não tendo recorrido a empresas externas. A PostLog EMS possui uma forte componente de desenvolvimento tecnológico interno, que permite trabalhar em colaboração com a SAP, com a Microsoft, com a Oracle e outros. Já o *ERP R/3* foi desenvolvido por uma empresa externa, a SAP Portugal.

<sup>106</sup>Para ter a capacidade de resolução de problemas, a empresa tem que poder conhecer, face a um cliente específico, o historial de relacionamento (saber se alguma encomenda já se perdeu ou se o cliente deixou por pagar alguma factura, entre outras informações).

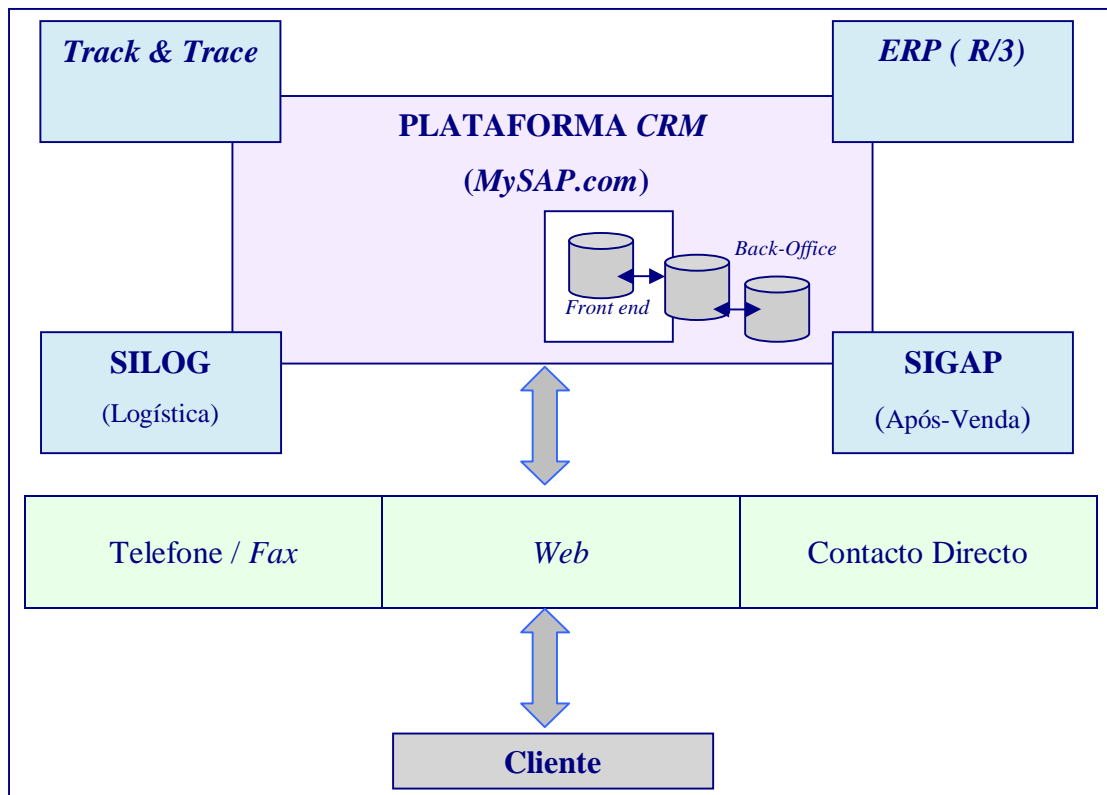


Figura 7.2. Plataforma CRM da empresa PostLog EMS  
Fonte: PostLog EMS.

A partir desse momento, a empresa passou a ter uma série de canais de comunicação com os clientes, canais esses que passam pelo telefone ou *fax*, *Web*<sup>107</sup> e contacto directo. Todos esses canais derivam da plataforma de CRM, uma plataforma única que permite manter actualizada toda a informação e todos os eventos ou contactos que ocorrem com cada cliente. Deste modo, toda a informação relativa a cada cliente fica armazenada em bases de dados.

<sup>107</sup> O site da PostLog EMS possibilita contactar a empresa através de e-mail para três pontos de contacto: gestor do produto, assistente comercial e assistência a clientes do *Contact Center*. Com a criação do *site*, a empresa possibilitou ainda aos seus clientes a realização da pesquisa *on-line* dos seus objectos (com o acesso ao sub-menu “pesquisa de objectos” e identificação do objecto com a introdução do seu código da encomenda) e o conhecimento rápido e completo de todos os serviços e soluções que disponibiliza, podendo o cliente escolher a que mais se adapta às suas necessidades.

#### **7.4.2. Módulos Implementados**

Para implementar o *CRM*, a empresa recorreu, como já foi referido, ao “*mySap.com CRM*” que possibilitou a ligação dos quatro sistemas referidos. Ao nível do “*mySap.com CRM*”, como também já foi referido, foram implementados dois módulos, de duas áreas funcionais: uma componente de *CIC* e um módulo de televendas. Este sistema funciona integrado com o sistema *R/3* (interface nativo) o que significa que toda a informação que estiver nas bases de dados da empresa, de todas as áreas, passa automaticamente para este sistema através do interface nativo.

##### **i) Contact Center**

O *Contact Center* ou *CIC* é uma plataforma única para todos os canais de comunicação do cliente, que disponibiliza automaticamente toda a informação a todos os departamentos da empresa<sup>108</sup>. O principal objectivo associado à criação desta funcionalidade residuiu, de acordo com o director do departamento de marketing da empresa, na criação de um canal de comunicação “forte”. O *Contact Center* está ao dispor dos clientes da empresa das 8:30 às 19:00 horas durante os dias úteis da semana e é acedido através de um número azul<sup>109</sup>. O custo da chamada é transferido para a PostLog EMS.

Nas suas campanhas publicitárias, a empresa associa a este sistema a ideia de “Comodidade e Simplicidade”<sup>110</sup>, apresentando aos seus clientes as funcionalidades do *Contact Center* com o seguinte slogan:

---

<sup>108</sup>O perfil do cliente fica desta forma acessível aos vários departamentos, o que permite desenvolver cenários perfeitamente integrados entre si.

<sup>109</sup>O número azul em causa é o 808200118. Os clientes pagam apenas a chamada local e a empresa suporta o restante custo da chamada, independentemente do local nacional onde o cliente se encontra. Não é dado acesso directo a telemóveis ou a chamadas internacionais.

<sup>110</sup>Slogan de panfleto institucional da PostLog EMS.

“À sua espera está uma equipa de profissionais apoiada pela mais recente tecnologia *CRM* e pronta a prestar-lhe o melhor serviço. Através do número azul pode pedir informações, fazer reclamações, pesquisar objectos, consultar produtos e serviços, tomar conhecimento das normas de utilização e ainda usufruir de outros serviços de apoio ao cliente. Saber tudo sobre as melhores soluções para o seu transporte urgente e seguro dos seus documentos e mercadorias nunca foi tão fácil”<sup>111</sup>.

O *Contact Center* da PostLog EMS encontra-se dividido em três áreas:

§ Assistência a clientes ou pós-venda: funciona em regime de *inbound*<sup>112</sup> e integra as funcionalidades dos módulos de SIGAP, SILOG, *T&T* e de Gestão de Actividades. Actua com quatro elementos ao nível do *front office* e com oito elementos ao nível do *back office*. Se necessário, dois dos elementos do *back office* estão preparados para actuar em regime de *front office*. Todos os clientes, quer sejam do tipo A, B, C ou D, quer sejam contratuais ou ocasionais, utilizam esta área do *Contact Center*.

A gestão de reclamações é efectuada por esta área funcional e constitui uma das maiores utilidades do *Contact Center*. Permite uma rápida transferência do cliente para os departamentos que lhe poderão dar melhor resposta. O sistema regista todas as chamadas e o encaminhamento que tiveram desde o *front office* ao *back office* dos vários departamentos, o que permite um rasteio completo de todo o fluxo de trabalho associado a cada processo.

É também nesta área que se disponibilizam informações imediatas quanto à fase do processo em que se encontra a encomenda que aguardam ou que enviaram. É ainda possível localizar rapidamente o objecto, dar informações sobre quem o recebeu,

---

<sup>111</sup>Citação de panfleto institucional da PostLog EMS.

<sup>112</sup>Significa que são os clientes que ligam para o centro, o que implica reactividade por parte da empresa.



onde e em que condições. Cerca de cinquenta por cento dos clientes usam a linha azul com este objectivo.

Procede-se ainda à denominada gestão de actividade para cada cliente, que consiste na abertura de uma actividade para cada problema que seja apresentado pelo cliente, actividade essa que só é considerada encerrada depois de ser dada solução ao problema em causa. As actividades podem ser visualizadas no ambiente de trabalho e estão reflectidas como objectos para efeitos de integração com o *CIC*, permitindo a atribuição de responsabilidades relativamente à recepção do pedido. Existe um *software* que permite analisar se foi dada resposta imediata a essa actividade, identificar o funcionário que a registou e constatar se se trata de uma reclamação ou de um pedido de informação. Caso não seja dada resposta, analisa-se a situação do cliente. Se for dada resposta, analisa-se o tempo que a empresa demorou nesse procedimento.

§ Vendas: funciona em regime de *inbound* e de *outbound*<sup>113</sup> e neste *Contact Center* existem três assistentes ao nível do *front office*. É através deste ponto de contacto que se procedem às acções de televendas com contactos programados mensais aos clientes do tipo C e D.

§ Financeira: funciona em sistema de *inbound* e de *outbound*, sendo constituído por um único assistente que actua ao nível do *front office*. Este assistente dá informações relativamente à conta corrente do cliente.

De acordo com os indicadores de gestão do *Contact Center* disponibilizados, relativos a Outubro de 2001 e resultantes de um estudo levado a cabo pela direcção de marketing da empresa, a grande fatia de chamadas efectuadas para o *Contact Center* têm por objecto a área de assistência a clientes.

---

<sup>113</sup>Os assistentes do centro contactam os clientes o que implica pró-actividade por parte dos assistentes do *Contact Center*.

Os procedimentos de utilização do *Contact Center* são sempre os mesmos para todos os clientes. Usam a linha azul depois de aceder ao sistema de *Interactive Voice Response (IVR)*<sup>114</sup> e têm que escolher qual é a opção que pretendem, ou seja, se pretendem contactar a assistência, a direcção financeira ou a direcção de vendas. De acordo com essa escolha, a chamada é reencaminhada para uma das três áreas do *Contact Center*.

Em Abril de 2001, data em que o *Contact Center* foi instalado, a estimativa apontava para um atendimento médio de cento e cinquenta chamadas por dia, enquanto que, logo nos primeiros dias, se verificaram duzentas e cinquenta a trezentas chamadas diárias na linha azul. A justificação para este facto reside na gestão de fluxo de chamadas e no canal aberto do *Contact Center* que anulam o não atendimento do cliente justificado com a ocupação da linha convencional. De facto, o que se verificava até então era que o cliente esperava tanto tempo que acabava por desistir do contacto, antes mesmo que a empresa tivesse conhecimento de que o cliente estava em linha. Essas chamadas não previstas já existiam no período anterior ao *Contact Center*, mas não eram do conhecimento da empresa.

Associados a esta ferramenta temos benefícios típicos de uma medida de *Customer Care*, nomeadamente a maximização do nível de satisfação do cliente através da resposta rápida aos pedidos recepcionados, a melhoria do conhecimento do cliente<sup>115</sup>, a identificação de oportunidades de venda cruzada e venda vertical<sup>116</sup> e ainda a melhoria do *interface* entre os clientes e os sistemas internos. Permite ainda baixar o tempo de espera em linha do cliente e reduzir o número de dias necessários para resolver falhas técnicas. Por outro lado, trouxe melhorias ao nível da gestão da

---

<sup>114</sup>A introdução do *IVR* permitiu diminuir o tempo de espera de atendimento e tornar o processo menos complexo com a escolha da opção mais apropriada, o que também gera satisfação por parte do cliente.

<sup>115</sup>Se o cliente ligar sempre do mesmo telefone, o computador identifica o número de telefone e disponibiliza a ficha do cliente antes mesmo de ele falar com o assistente: de quem se trata, quantas vezes já contactou a empresa, quantas reclamações fez e de que tipo foram essas reclamações. No caso do cliente ligar de um número que não seja o habitual, é identificado pelo número de conta que lhe é solicitado no momento do contacto (isto no caso de se tratar de um cliente contratual), ficando assim identificado. Os clientes ocasionais também têm ficha, mas nesse caso, é solicitado o nome que permitirá a referida identificação.

<sup>116</sup>A venda cruzada e a venda vertical ainda não foram postas em prática pela empresa, mas essa implementação está prevista para breve.

PostLog EMS, que deixou assim de visitar pessoalmente os clientes de menor dimensão, passando a contactá-los por telefone, reduzindo desta forma os custos em meios de transporte e em chamadas via telemóvel.

Para dar a conhecer aos seus clientes a existência da linha azul, a empresa apostou numa forte campanha de comunicação com a divulgação em folhetos referentes à linha azul, utilizando o *site* para promover o número, colocando-o nas carrinhas de distribuição de encomendas e em tudo o que constituísse peça promocional. Citando o director de marketing da empresa, “a morada física da empresa desapareceu quase por completo, passando a ser a linha azul a nova morada”.

## **ii) Televendas**

O módulo de televendas é utilizado, como já foi referido, ao nível do *Contact Center* de vendas, que funciona em regime de *outbound*. Os três assistentes desta área do *Contact Center* contactam os clientes contratuais do tipo C e D<sup>117</sup> que se encontram divididos pelos três assistentes de acordo com a área geográfica em que se encontram<sup>118</sup>. Desta forma, o cliente é sempre contactado pelo mesmo assistente, o que assegura determinado nível de personalização, verificando-se um relacionamento mais directo do que aquele que se verificava antes da implementação deste sistema.

Este módulo consiste numa assistência a clientes através do telefone, que vem substituir a visita ao domicílio. Os assistentes procedem assim ao estabelecimento de contactos mensais pré-programados com os clientes, por forma a terem

---

<sup>117</sup>Os clientes do tipo A e B continuam a ter assistentes pessoais, não sendo alvo de televendas. Saliente-se que ao constatar via telefone que determinado cliente poderá apresentar um elevado potencial de vendas, a empresa dispõe de um mecanismo que permite reencaminhar esse cliente para um assistente pessoal.

<sup>118</sup>Os clientes atendidos nas televendas estão agrupados por código postal. Quando contactam a empresa e lhes é solicitado o código de cliente, o sistema automaticamente associa o código de cliente ao código postal, sendo então reencaminhado para o assistente responsável pelos clientes dessa área geográfica.

conhecimento dos seus problemas, das suas dúvidas<sup>119</sup>, do seu grau de satisfação, de possíveis sugestões, da existência de lacunas e da possibilidade de resolução de eventuais anomalias.

Posteriormente, foi desenvolvido um conjunto de interfaces que permitiu implementar o *Contact Center*. Embora o “mySAP.com” por si só vincule efectivamente esta integração ao nível dos *Legacy Systems*, todavia não faz a componente de telefonia. Por este motivo, procedeu-se à integração de uma *Computer Telephone Integration (CTI)*, que controla a central telefónica<sup>120</sup> e que faz o interface através da tecnologia SAP. Implementaram ainda um *IVR*, *software* que comanda as chamadas registando as transacções e que faz computação telefónica inteligente de baixo nível (Figura 7.3.).

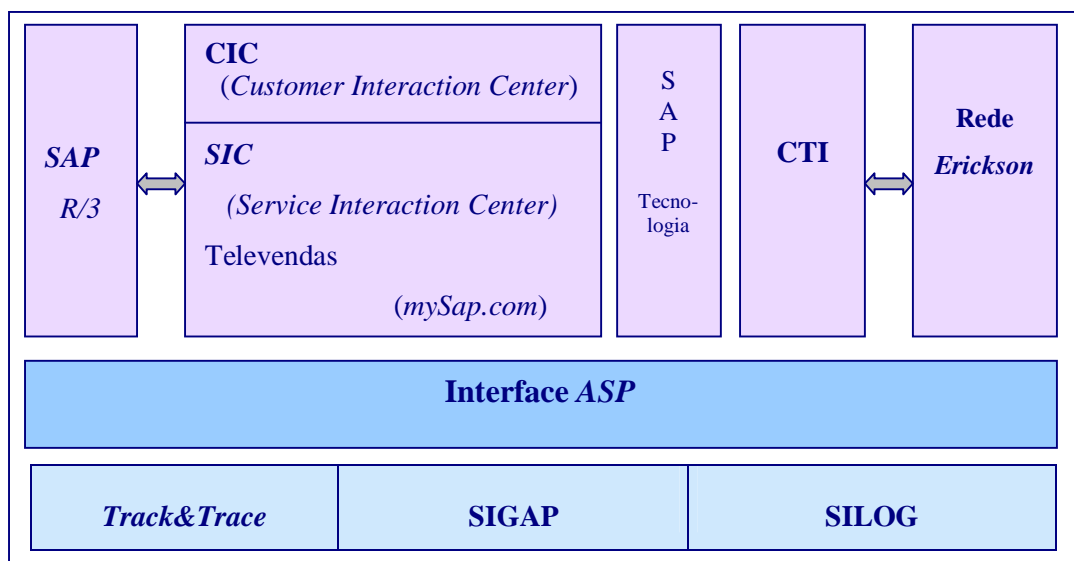


Figura 7.3. Ferramentas usadas na implementação da plataforma de CRM da PostLog EMS  
Fonte: Elaboração própria com base em dados disponibilizados pela PostLog EMS.

Atendendo a que era necessário fazer a integração com os sistemas já existentes da empresa (sistemas *T&T*, *SIGAP* e *SILOG*), foi necessário fazer uma interface de *Application Service Providers (ASP's)* para ligar todos os sistemas. Os *ASP's* também foram desenvolvidos *in-house*.

<sup>119</sup>Referência a pedidos de esclarecimento quanto a preços, alterações ao nível dos produtos e a questões específicas dos próprios clientes.

<sup>120</sup>A central telefónica tem por base a Rede Erickson.

O sistema funciona assim de uma forma perfeitamente integrada, sobre uma plataforma única de “mySAP.com”, que permite estabelecer todos os contactos com todos os clientes. Actualmente, a empresa encontra-se ainda na fase de estabilização, pois houve uma série de *interfaces* que tiveram que ser desenvolvidos de propósito para a PostLog EMS, o que se traduziu em pequenos problemas nas fases de desenvolvimento e de adaptação. Assim, o sistema está em funcionamento e começa agora a ser consolidado.

Refira-se que, de acordo com o director do departamento informático da PostLog EMS, “é impensável falar em *CRM* sem informática, sem as tecnologias. No entanto, o *CRM* não é só a tecnologia ou apenas a componente informática que o suporta. O *CRM* é um conceito que tem que ser implementado de uma forma concreta, segura e bem feita, que implica uma fase de desenvolvimento de processos muito alargada, uma fase de especificação que deve envolver a empresa toda. No nosso caso, até a Administração da PostLog EMS foi envolvida”.

Na Figura 7.4., apresenta-se um esquema que permite visualizar a funcionalidade da aplicação de *CRM* que foi implementada pela PostLog EMS.

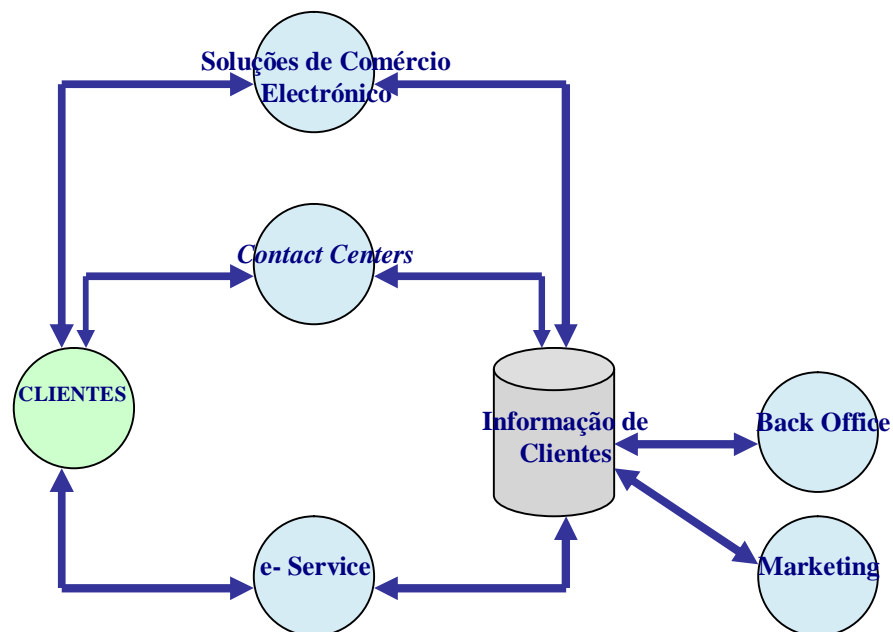


Figura 7.4. Aplicação de CRM da PostLog EMS  
Fonte: Elaboração própria.

### **7.4.3. Dificuldades na Implementação**

Relativamente às possíveis dificuldades ao nível interno e externo<sup>121</sup> na integração da tecnologia *CRM*, constatou-se uma unanimidade na percepção dos inquiridos de que o grau de dificuldade sentido foi muito elevado, pelo facto de se tratar de uma tecnologia nova e pelo facto da PostLog EMS de ter sido a primeira empresa a implementar este sistema em Portugal.

O trabalho de equipa que foi desenvolvido com a empresa SAP Portugal com o intuito de perceber como é que o sistema poderia funcionar e até que ponto é que a ferramenta de *CRM* no seu formato *standard* teria que ser adaptada às características específicas da PostLog EMS, foi coordenado pelo director do departamento informático. Mas a implementação da tecnologia foi, tal como já foi referido, levada a cabo por todos os departamentos da empresa.

De acordo com o director de marketing, a implementação do sistema conduziu a problemas de natureza variada: problemas comportamentais, problemas de definição do projecto<sup>122</sup> e até mesmo a problemas técnicos relacionados com questões. Os problemas comportamentais foram os mais evidentes, tendo esta situação “obrigado” a empresa a conduzir uma operação de difícil gestão e a uma grande escala. Esta operação teve que ser feita com muita persuasão e consistiu na alteração ao comportamento das partes envolvidas, ou seja, os clientes e os funcionários da empresa. Relativamente aos clientes, verificaram-se no início muitas reclamações pelo facto de estarem muito tempo em espera para serem atendidos pela linha azul, ou por não quererem ser atendidos por essa via, uma vez que estavam habituados a um atendimento personalizado, pretendendo como tal permanecer fora desse canal de comunicação. São abrangidos por

---

<sup>121</sup> Grau de receptividade face à ferramenta de *CRM*, por parte dos funcionários ou por parte dos clientes, respectivamente.

<sup>122</sup> À medida que se ia implementando o projecto, é que os intervenientes se foram apercebendo das situações, levando a cabo uma espécie de “reconhecimento do terreno”.

esta situação os grandes clientes (clientes do tipo A e B) <sup>123</sup> e alguns clientes de dimensão média <sup>124</sup>. Quanto aos trabalhadores, viram-se repentinamente geridos de uma forma diferente, pois a partir de então a gestão do fluxo de chamadas passou a ser feita não pelos assistentes mas antes por um sistema informático. Disponibilizaram-se, entre outros, indicadores de sensibilidade para o número de chamadas perdidas ou atendidas, para o tempo de espera de cada cliente. Lentamente as partes envolvidas foram-se habituando a esta nova situação.

#### **7.4.4. Perspectivas futuras**

Actualmente, o sistema está montado, ainda numa fase de arranque e a empresa, em conjunto com os utilizadores que se encontram numa fase de aprendizagem <sup>125</sup>, começa agora a tirar partido das possíveis funcionalidades do *CRM*. A ferramenta disponibilizada permite gerir o contacto com os clientes e ajudará a empresa a dar o salto tecnológico com a prestação de um serviço total completamente integrado, que conduzirá à satisfação total do cliente.

Tanto a PostLog EMS como os seus clientes têm que evoluir e que se adaptar ao novo sistema. A PostLog EMS vai implementar outros módulos de *CRM*, como é o caso do *telemarketing*. Num futuro muito breve, vão proceder à implementação de um módulo

---

<sup>123</sup> Para este tipo de clientes, a empresa teve que manter, não propriamente um gestor de conta, mas um assistente de atendimento personalizado. Esses clientes ligam directamente com o assistente, sem entrar na linha azul, a não ser que se trate de algum tipo de assistência pós-venda tendo nesse caso de ligar com o *Contact Center* de assistência pós-venda. As instituições bancárias e as empresas de telecomunicações constituem a grande fatia dos clientes do tipo A, existindo na empresa um departamento específico para o seu atendimento e que é composto por duas assistentes comerciais. Os clientes do tipo B são visitados pessoalmente pelo gestor de cliente da sua zona.

<sup>124</sup> Alguns clientes do tipo C também reclamaram, uma vez que deixaram de ser visitados pessoalmente e foram reencaminhados para a linha azul. Os clientes do tipo D passaram, por sua vez, a ter a possibilidade de serem contactados por uma assistente comercial concreta, ao contrário do que sucedia anteriormente à implementação da ferramenta. Estes clientes nunca apresentaram dimensão suficiente para serem visitados no seu domicílio.

<sup>125</sup> De acordo com o director informática da empresa, cabe à PostLog EMS ajudar os clientes a utilizar e a usufruir da ferramenta em questão.

de *Mobile Sales*<sup>126</sup> e ainda de um sistema de *Business Information Warehouse (BW)*<sup>127</sup>. Tudo isto com base na ferramenta “*mySAP.com*”.

Pretendem ainda proceder a acções de *DM*, mas essa infra-estrutura terá que ser contemplada num outro centro técnico que está directamente ligado à empresa mãe CTT, e que permitirá tirar partido das utilidades da empresa ao nível da automação. Apesar da autonomia de gestão detida, é a própria PostLog EMS que se quer associar à casa mãe para tirar partido da sua componente tecnológica.

## **7.5. Conclusão**

Após uma profunda pesquisa ao sector empresarial nacional e às empresas que actuam ao nível de *B2B*, determinou-se que a empresa PostLog EMS possuía as características adequadas para uma análise no domínio do *CRM*.

Com o que foi exposto neste capítulo, é possível concluir que o caso da PostLog EMS é muito rico, enquadrando-se perfeitamente no âmbito deste estudo: na altura em que o trabalho de campo foi desenvolvido, a PostLog EMS havia procedido, há relativamente pouco tempo, à implementação da ferramenta de *CRM* para gerir os relacionamentos com os seus clientes (o que possibilita a análise dos efeitos que provocou) e não só num âmbito do marketing *B2C* como também *B2B*; constatou-se uma forte disponibilidade e vontade dos seus elementos em colaborar; a estratégia da empresa passa pela implementação de novos módulos de *CRM* no seio da empresa, com o intuito de tirar um maior partido da ferramenta desenvolvida.

---

<sup>126</sup>Este módulo vai permitir agilizar a força de vendas. O vendedor leva um computador portátil, com uma componente de SAP e conseguirá trabalhar como se estivesse no escritório, pois o computador estará ligado via *Internet* ao servidor central. Desta forma, os vendedores irão dispor de uma maior capacidade de negociação e de argumentação.

<sup>127</sup>Este sistema suporta as análises vitais para a empresa, tais como análises de vendas e de recursos humanos. As análises são efectuadas sobre a base de dados de *BW*. Este sistema de *BW* recebe os dados do sistema de *R/3* e do servidor *CRM*. Após recolha de informação, são produzidos relatórios que estarão disponíveis nos computadores dos vendedores, através da solução de *Mobile Sales*.



Por todos os motivos apresentados, procedeu-se à aplicação do modelo conceptual de análise apresentado no Capítulo 5, ao caso da empresa mencionada. Essa aplicação e a respectiva análise, de contorno qualitativo, são expostas no capítulo seguinte.

## Capítulo 8.

### Análise do Caso

Neste capítulo procura-se analisar o caso da PostLog EMS com base no modelo conceptual desenvolvido no Capítulo 5 (Figura 8.1<sup>128</sup>).

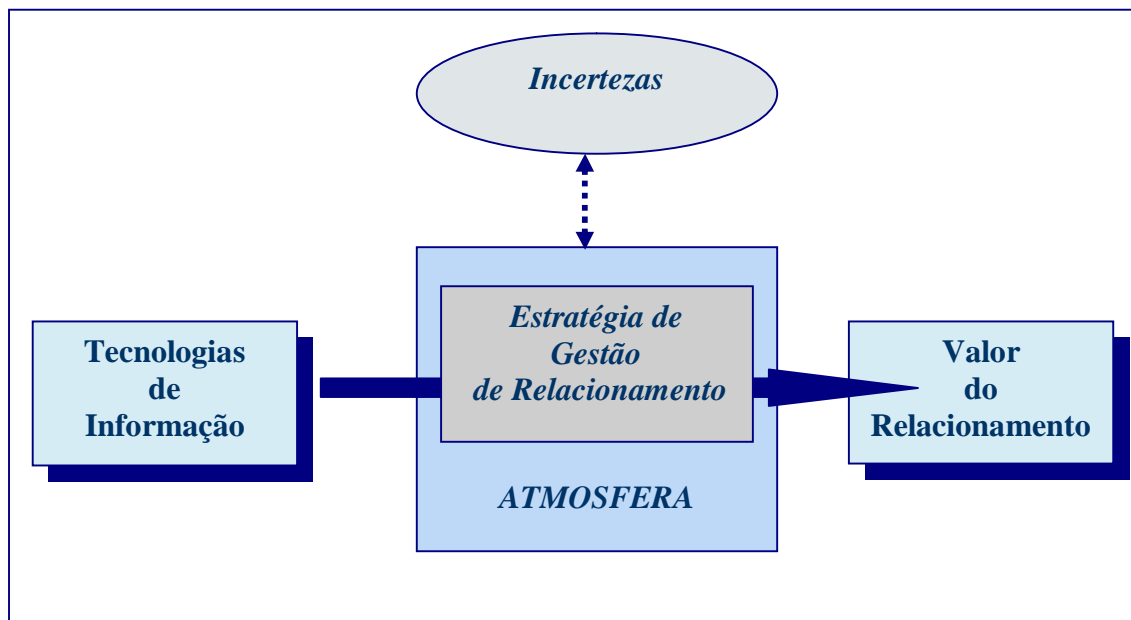


Figura 8.1. Modelo conceptual de análise (simplificado)  
Fonte: Elaboração própria.

Com esta aplicação, pretende-se determinar qual o impacto sob cada uma das variáveis que compõem as dimensões do modelo em resultado da implementação do sistema de *TIC* na gestão dos relacionamentos, evidenciando desta forma a importância que o investimento nessas tecnologias desempenha sobre a alteração da natureza das relações com clientes e fornecedores. Este capítulo, corresponde portanto ao “*core*” do estudo empírico desenvolvido.

---

<sup>128</sup> O modelo detalhado é apresentado no Capítulo 5, na Figura 5.2.

No sexto capítulo procedeu-se a uma exposição da metodologia de investigação subjacente ao estudo empírico, tendo então sido justificada a opção pelo método de estudo de casos e pelo *design* de caso único. Por outro lado, no sétimo capítulo procedeu-se à descrição da PostLog EMS e da forma como a ferramenta de *CRM* foi implementada. Ao longo deste capítulo, procede-se a uma análise qualitativa de cada uma das dimensões do modelo. Analisam-se não só as dimensões base, como também as denominadas dimensões filtro, estruturando-se o capítulo em cinco secções, sendo as quatro primeiras dedicadas a cada uma dessas dimensões: criação de valor, estratégias de relacionamento, atmosfera e incertezas. O capítulo termina com uma breve conclusão da análise do caso.

## **8.1. Criação de Valor**

A grande questão de fundo deste trabalho consiste em apreender até que ponto a introdução de novas TIC aplicadas à gestão de relacionamentos, e neste caso à gestão de relacionamentos com clientes, conduz à criação de valor ao nível desses mesmos relacionamentos. Neste sentido, foram colocadas questões a todos os entrevistados, por forma a compreender qual a natureza dos custos e dos benefícios percebidos pelas partes envolvidas e que surgem como resultado da nova situação tecnológica.

### **8.1.1. Custos Directos e Indirectos que Sofreram Alterações**

Em termos de custos de implementação, a empresa efectuou avultados investimentos na nova ferramenta, ao nível dos dois módulos: *Contact Center* e *Televentas*. Tratou-se de um investimento directo na ordem dos EUR 400.000,00, feito essencialmente através da SAP Portugal.

A empresa procedeu ainda a uma transferência de custos do cliente para si própria, passando a suportar o custo telefónico das chamadas efectuadas pelos clientes para a

empresa (através do número azul). Nas análises levadas a cabo pela empresa, esse custo ainda não foi completamente isolado, não podendo pois ser quantificado. A este nível, os clientes que foram entrevistados argumentam que esta medida conduziu a uma diminuição dos seus custos de contacto com a PostLog EMS. A título de exemplo, um dos clientes entrevistados respondeu que:

“Investigador: Verificou-se alguma alteração nos custos da sua empresa no que diz respeito ao relacionamento com a PostLog EMS ?

Entrevistado: Houve de facto uma diminuição dos custos ao nível do *fax* e das chamadas telefónicas. O custo de utilização da *Internet* é muito baixo e fica mais barato recorrer a esse meio do que contactar o comercial.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

No entanto, constatou-se que a maioria dos clientes prefere recorrer à *Internet* para localizar os seus objectos em vez de utilizar a linha azul, evitando assim o tempo de espera em linha que continua a ser, em algumas situações, muito elevado. De uma forma geral, são da opinião de que mesmo sendo a PostLog EMS a suportar o custo da chamada não se justifica o tempo de espera em linha.

Para além disto e como já foi referido, a PostLog EMS teve que desenvolver uma série de acções por forma a suportar as alterações comportamentais, quer dos trabalhadores, quer dos clientes, que são exigidas numa situação deste tipo. Suportou elevados custos com a formação, treino e motivação dos seus trabalhadores, que tiveram de adoptar uma nova postura de trabalho e de atendimento ao cliente. Quanto aos clientes, iniciou uma forte campanha educacional, que tem por objectivo elucidar os mesmos quanto às potencialidades da ferramenta disponibilizada e quanto à forma como essa deve ser utilizada. Actualmente, esta campanha continua a envolver elevados investimentos. Estes factos são confirmados pela seguinte declaração do director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“Ainda hoje se verifica resistência na transição do modelo de trabalho anterior para este novo e, claro, no início houve clientes que reclamaram [...] porque estavam habituados a um atendimento personalizado, por isso não queriam ser abrangidos por este canal. Tivemos também que tomar algumas medidas a esse nível, e posteriormente procedeu-se a uma operação de grande dimensão, à qual está subjacente uma complexa gestão e um forte poder de persuasão e que reside na alteração comportamental dos trabalhadores da empresa. As pessoas viram-se, repentinamente, geridas de uma forma diferente. Eu não digo controladas; controladas é um termo muito agressivo, mas geridas de uma forma diferente.[...] Fizemos uma série de alterações para suportar esta mudança comportamental, a que por fim as pessoas se vão habituando. No entanto, continua a ser um pouco doloroso estarem “muito bem sentadas” e ouvirem “Liga-te que tens uma chamada em espera!”.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Relativamente à gestão de relacionamentos com clientes propriamente dita, a opinião generalizada entre os elementos da empresa é de que nessa matéria se verificou uma redução de custos, redução essa que ainda não está determinada. De qualquer forma, quantificar essa diminuição pode ser muito complicado, na medida em que se está a falar de investimentos em tecnologia de *CRM*, da qual surtem sobretudo efeitos de ordem qualitativa, directos ou indirectos, sendo praticamente impossível aplicar indicadores universais de retorno de investimento a resultados desta ordem. O importante será analisar até que ponto os objectivos foram atingidos, sendo de destacar que a maior parte desses objectivos tem natureza qualitativa, nomeadamente ao nível da melhoria do atendimento a clientes. De acordo com o director do departamento de marketing da empresa:

“Investigador: Mas em termos de relacionamentos com os clientes, verificou-se um aumento ou uma diminuição dos custos?

Entrevistado: Não se verificou um aumento dos custos com a gestão dos relacionamentos, verificando-se antes uma rentabilização dos recursos disponíveis e uma maior produtividade dos trabalhadores. Isto porque a empresa continua a dispor do mesmo número de pessoas e do mesmo espaço físico, atendendo agora o dobro dos clientes que atendia na fase anterior à implementação desta tecnologia.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Por outro lado, a implementação do módulo de televendas conduziu a uma diminuição de custos ao nível da prestação de serviço ao cliente. Os clientes mais pequenos, que não apresentam dimensão suficiente para serem visitados pessoalmente por um assistente, passaram a ser “visitados” pelo telefone através do *Contact Center* de vendas. Quando questionado quanto à possibilidade desse tipo de clientes preferirem a solução anterior, foi obtida a seguinte resposta do director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“Investigador: Mas será que os clientes não prefeririam ser visitados pessoalmente? Agora há um contacto mais impessoal por parte da empresa, não é verdade?

Entrevistado: Não sei se preferiam, mas é necessário ter em conta dois factores: por um lado, se detemos a tecnologia, devemos utilizá-la e por outro lado, o facto de serem ou não visitados depende também da sua dimensão. Provavelmente, alguns dos que têm pequena dimensão gostariam de ser visitados pessoalmente, mas a sua dimensão não o justifica e a empresa tem que ter atenção a esse facto.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Este desvio de clientes das vendas directas para o *Contact Center* de vendas possibilitou a redução de parte das despesas quantificáveis, relativas aos três assistentes que andavam a visitar os clientes, tais como despesas com viatura, deslocações, alimentação e outras. Os elementos da PostLog EMS percebem que se a empresa detém as tecnologias que permitem melhorar o serviço aos clientes, então estes esperam que a empresa as ponha em acção e como tal, à *priori* e de uma forma generalizada, compreendem o facto de terem sido reencaminhados para o número azul. Este facto foi confirmado nas entrevistas efectuadas aos clientes do tipo C e D (que são abrangidos por esta situação), como demonstram as citações seguintes:

“Investigador: No período anterior à implementação do *CRM* pela PostLog EMS, como é que resolviam os vossos problemas com a empresa?

Entrevistado: Qualquer problema que tivéssemos, teria que ser tratado numa estação de correios dos CTT.

Investigador: Mas não eram visitados pessoalmente por um assistente da empresa?

Entrevistado: Supostamente isso deveria suceder mas, na realidade, e penso que em parte devido ao baixo volume de encomendas que enviamos em regime de *express mail*, raramente éramos visitados pelo nosso assistente pessoal. Este é, sem dúvida, uma das vertentes de serviço que melhorou pela introdução do *CRM* porque agora, quando ligo para a empresa para falar com um assistente, falo sempre com a mesma pessoa, o que é ótimo. Por regra, essa assistente resolve os meus problemas e revela elevada preocupação e cuidado.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 9

“Investigador: Acha que neste momento os problemas da sua empresa com a PostLog EMS são resolvidos mais rapidamente?

Entrevistado: Ter um contacto numa empresa é algo de muito positivo. No período anterior à implementação do *CRM*, tínhamos um assistente que vinha cá pessoal e esporadicamente, mas que estava sempre sobrecarregado de trabalho. Desde que me comunicaram que a D. Fátima Escovinha era a nossa assistente, falei sempre com ela. Nunca a vi pessoalmente, porque o contacto é sempre através do telefone ou através de correspondência ou *fax*. No entanto, deposito uma grande confiança nos seus serviços e tenho agora muito mais certeza do que no período em que éramos visitados pessoalmente pelo assistente.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 8

### **8.1.2. Benefícios – Funções de Valor Directo e Indirecto**

Quanto aos benefícios gerados pela utilização da ferramenta de *CRM*, verificou-se que neste caso específico nem todas as funções de valor directo e indirecto que foram mencionadas no Capítulo 3 se verificam. Esse facto deve-se à própria natureza do negócio da PostLog EMS, assim como à natureza dos dois módulos da ferramenta de *CRM* que foram implementados até ao momento, que não permitem ainda tirar partido da potencialidade total deste conceito.

Em termos de função de valor directo ou primário, um dos grandes benefícios da tecnologia de *CRM* traduz-se na utilização do módulo de televendas como forma de aumentar o volume das transacções. Verificam-se então as denominadas funções de volume e de lucro<sup>129</sup>. Os assistentes do *Contact Center* de vendas que cuidam dessa carteira contactam regularmente os seus clientes, tentando compreender os seus problemas e procedendo a sugestões de serviços por forma a incrementar as vendas. Este tipo de acção conduz a uma melhoria da qualidade do serviço prestado. Ao acrescentar valor ao serviço prestado, parte desse valor regressa para a empresa, na medida em que o cliente se mostra predisposto a despende uma maior quantia de dinheiro no serviço em causa.

No que diz respeito às funções de valor indirecto ou secundário, o módulo de televendas conduz à denominada função de “escuteiro”, na medida em que o sistema *outbound* utilizado neste centro permite, tal como já foi referido, obter informações sobre o desenvolvimento futuro do mercado do cliente e tomar as medidas necessárias para acompanhar esse desenvolvimento.

Por outro lado, a ferramenta de *CRM* desempenha uma função de mercado, pois constitui o estabelecimento de um canal de comunicação forte entre os clientes e a Postlog EMS, sendo dada a possibilidade aos clientes de entrarem em contacto com a empresa através de canais de diversas naturezas. Desta forma, para além de se atraírem

---

<sup>129</sup> Veja-se o Capítulo 3.



novos clientes, cria-se a possibilidade de entrar em novos mercados. Os clientes entrevistados argumentaram ter percepção desta panóplia de canais disponibilizados e encaram essa situação como uma mais-valia para o seu negócio, na medida em que, caso não consigam obter resposta através de um canal, podem recorrer a outros meios para ver a sua situação resolvida. Um dos clientes da categoria B entrevistados afirmou inclusivé que:

“Investigador: Qual é a sua opinião relativamente à medida tomada pela PostLog de implementar um sistema deste tipo para gerir relacionamentos com outras organizações?

Entrevistado: Acho uma medida prudente. A PostLog deve ter um elevado número de clientes e lidar com um elevado volume de encomendas. Com esta ferramenta, nós, clientes da PostLog, temos a vida facilitada pois se algum dos nossos próprios clientes reclama pelo facto de não ter recebido a nossa encomenda, em vez de ligar para o nosso assistente da PostLog EMS na tentativa de localizar o objecto, efectuamos directamente uma consulta na *Internet*, conseguindo desta forma dar uma resposta mais rápida à reclamação registada.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Porém, o grande benefício da utilização desta ferramenta consiste na possibilidade de fidelizar os clientes. Um dos objectivos primordiais desta empresa consiste na manutenção da sua carteira de clientes, sendo certo que se torna cada vez mais complicado angariar novos clientes. Este facto concretiza-se numa resposta do director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“Investigador: Qual é o principal objectivo da PostLog EMS com a introdução do *CRM*: vender a um maior número de clientes ou vender mais a cada cliente?

Entrevistado: O sector em que actuamos é muito atractivo e apresenta um forte crescimento, e como tal, tentamos manter os clientes que temos, tentando simultaneamente ganhar clientes novos (o que é cada vez mais complicado). Estamos atentos aos novos sectores de actividade que se vão desenvolvendo e que precisam da nossa actividade. Mas o grande objectivo é efectivamente o de aumentar o nível de satisfação dos nossos clientes, criando canais mais fiáveis de contacto, pois para além da entrega física dos objectos, os clientes querem saber informações sobre a situação dos objectos. Transmitindo este nível de satisfação para os clientes e tendo sido dada resposta ao nível operacional, temos os clientes fidelizados. Depois o trabalho é do coordenador da rede de vendas, que trabalha com uma carteira de clientes através do *Contact Center*, com o grande objectivo de fidelizar esses clientes, levando-os a efectuar mais compras. O *Contact Center* visa melhorar o nível de satisfação dos clientes, melhorando o nível de comunicação e de interacção com os clientes.”

Director de Marketing da PostLog EMS

A declaração da responsável pelo *Contact Center* de vendas, reforça esta ideia:

“Investigador: Em termos genéricos, que valor foi criado? Que custos e que benefícios resultaram do *CRM*?

Entrevistado: Ao nível dos custos não faço a mínima ideia pois sou da área comercial. Mas ao nível da satisfação do cliente verifica-se que houve grandes melhorias e com o objectivo de fidelização, claro.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

A implementação do sistema de *CRM* melhorou o nível de satisfação pela criação de canais de contacto fiáveis, melhorando a rapidez e a amplitude de atendimento<sup>130</sup>.

Ao garantir fiabilidade de comunicação e qualidade de serviço<sup>131</sup>, a empresa consegue criar satisfação<sup>132</sup> e fidelizar os seus clientes. Como já foi referido, o investimento

---

<sup>130</sup> Como já foi referido, com o novo sistema, o número de chamadas atendidas aumentou substancialmente, traduzindo uma melhoria significativa de qualidade.

efectuado na ferramenta de *CRM* visa melhorar o nível de satisfação dos clientes, melhorando o nível de comunicação com os mesmos.

Quando os clientes da PostLog EMS foram questionados relativamente aos benefícios que resultaram da implementação da ferramenta de *CRM*, a resposta mais comum residiu na possibilidade adquirida de ganharem tempo na obtenção de resposta para os problemas, argumentando que a parte relativa ao correio deve ser o mais autonomizada possível, na medida em que não constitui o “*core*” do seu negócio, mas apenas uma forma de fazer chegar o seu produto aos seus clientes. Um dos clientes entrevistados afirmou que:

“Investigador: Quais são os principais benefícios da ferramenta implementada?  
Entrevistado: Como conseguimos pesquisar a situação e a localização dos objectos, conseguimos dar uma resposta mais rápida aos nossos clientes, o que se traduz numa melhoria dos relacionamentos com esses clientes.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Um outro entrevistado confirma este facto, argumentando que:

“Investigador: Quais são os principais benefícios que advêm para a sua empresa, pelo facto da Postlog ter implementado o *CRM* nas suas operações?  
Entrevistado: O principal benefício reside no facto de ganharmos tempo. Trata-se de um mero apoio à nossa actividade principal e pretende-se, como tal, que seja o menos consumidor de tempo possível.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

É possível concluir que, relativamente à gestão de relacionamentos com os clientes, o sistema de *CRM* levou ao incremento do valor percebido, tanto para a empresa

---

<sup>131</sup> Neste tipo de negócio de entrega rápida, surpreendentemente o factor rapidez, que era o grande critério de escolha, foi completamente ultrapassado pelo factor cumprimento dos prazos de entrega. A rapidez é já um dado adquirido e o cliente agora exige saber se a encomenda cumpriu ou não o padrão pré-estabelecido.

<sup>132</sup> De facto, para além da entrega física dos objectos, os clientes querem saber informações sobre a situação dos objectos, sendo portanto impossível para uma empresa deste tipo não dispor de canais de comunicação fiáveis com os seus clientes.

como para os clientes. A filosofia da empresa para a gestão desse valor consiste na transferência integral do valor gerado no relacionamento para o cliente, o que provoca alterações no volume de vendas e na sustentabilidade do crescimento do volume de encomendas.

Existe já um projecto em curso que visa tirar um maior partido das potencialidades do *Contact Center* e utilizá-lo, por exemplo, para questionar os clientes quanto a possíveis formas de melhorar o produto. Dessa forma, o *CRM* apoiará as funções de inovação e de acesso. Por enquanto, os dois módulos implementados não permitem este tipo de acção, estando vocacionados para outras áreas de desempenho.

## **8.2. Estratégias de Relacionamento**

### **8.2.1. Estrutura da Base de Compras**

No que diz respeito à estrutura da base de compras, e como já seria de esperar, a integração da tecnologia *CRM* na gestão de relacionamentos com os clientes conduziu a um aumento do número de contactos estabelecidos. Como agora é possível medir o número de chamadas que não é atendido, os assistentes dos *Contact Centers* são mais controlados pela empresa, tornando-se mais simples para os clientes contactar com a empresa. O director do departamento de marketing da PostLog EMS argumenta que:

“Investigador: E relativamente à estrutura da base de compras? O número de relacionamentos aumentou? Agora têm mais clientes que conseguem falar com a empresa, não é verdade?”

Entrevistado: Eu não sei se temos mais clientes. Temos é clientes que conseguem falar melhor com a empresa. [...]Verificou-se alguma melhoria pelo facto de se tentar perceber a razão que leva os clientes a contactar a empresa, e pelo facto de existirem agora vários operadores habilitados para responder às questões colocadas.”

Director de Marketing da PostLog EMS

De facto, actualmente são vários os trabalhadores da empresa que podem dar resposta às dúvidas do cliente e, como tal, não é pelo facto de determinado elemento estar ausente da empresa, ou não poder atender a chamada, que a empresa deixa de dar resposta ao cliente. O número de clientes até pode ser o mesmo, mas os clientes conseguem agora comunicar melhor com a empresa. Esta ideia é reforçada pela seguinte declaração da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“O número de contactos aumentou com o *CRM*, mas esse fenómeno já estava previsto porque no período anterior à implementação desta tecnologia, o que acontecia é que o telefone estava a tocar e se o operador não se encontrava no local, não atendia e não se conseguia medir o número de chamadas que não era atendido. Agora, uma vez que é possível medir esse número de chamadas não atendido, através de *software* adequado, é mais fácil ter uma percepção do número de clientes que tenta contactar com a empresa.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Verifica-se um maior número de clientes a contactar a empresa, até porque, ao terem conhecimento do serviço que é disponibilizado pela empresa que facilita os processos, os clientes recorrem mais vezes a esses mesmos serviços.

De acordo com o director do departamento de marketing da empresa, não existe ainda um *software* que permita construir uma base de dados de comportamentos de contacto de clientes e, como tal, neste momento não é possível obter informação quanto ao número de vezes que o mesmo cliente contacta a empresa no mesmo dia<sup>133</sup>. No entanto, a responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes afirma que:

---

<sup>133</sup> Já se iniciaram as negociações com a SAP Portugal no sentido de implementar esse *software*.

“Investigador: Verificou-se alguma alteração quanto ao número de contactos que é efectuado pelo mesmo cliente?

Entrevistado: Aumentou, pois no período anterior ao *CRM*, o cliente ligava uma única vez ou enviava um único *fax* para reclamar ou para obter determinada informação. Agora, o mesmo cliente é capaz de ligar, no mesmo dia, duas ou três vezes. Quer saber onde está a encomenda, em que estado e no caso de ter procedido a uma reclamação, exige uma resposta. Se dizemos que lhe ligamos mais tarde com uma solução para o seu problema e se não o fizermos até ao final do dia, o cliente volta a ligar, exigindo uma resposta.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Do testemunho desta responsável pelo *Contact Center*, é possível concluir que não só existe um maior número de clientes que contactam a empresa, como também uma maior intensidade de contacto por cada cliente. Por parte da própria PostLog EMS, também se constatou um aumento do número de clientes contactados (sistema *outbound*), devido aos contactos programados e periódicos por parte das televendas a todos os clientes do tipo C e D.

### **8.2.2. Postura das Relações com os Clientes**

Numa primeira fase, a PostLog EMS estabeleceu um mecanismo em que a abordagem de relacionamento seria semelhante para todos os tipos de cliente. Contudo, os grandes clientes mostraram-se insatisfeitos com o novo sistema, o que levou a empresa a proceder a adaptações na política de gestão de contactos. Actualmente, consoante se tratem de grandes ou de pequenos clientes, a empresa pode assumir dois tipos de abordagens de relacionamento:

- Para os grandes clientes existem assistentes comerciais próprios e como tal o contacto assume, mais do que um carácter profissional, um carácter pessoal. Esta ideia está presente na seguinte resposta da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: Qual o novo padrão de contacto pessoal com os clientes?

Entrevistado: O contacto pessoal é, neste momento, mínimo. Só alguns clientes é que ainda o mantêm e sobretudo os grandes clientes em que o contacto quase deixa de ser profissional para ser quase pessoal. Temos uma pessoa que trata exclusivamente dos grandes clientes, conferindo desta forma uma natureza pessoal aos contactos efectuados, que pode ser muito útil.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Este contacto personalizado é muito útil para a empresa porque, embora todas as actividades com os clientes estejam registadas sobre a aplicação de *CRM*, este tipo de contacto permite conhecer de forma mais aprofundada o ponto de vista do cliente, adquirindo então a empresa uma maior capacidade de dissipar as eventuais incertezas do cliente e de efectuar, no serviço prestado, as adaptações necessárias a cada situação concreta.

No entanto, supostamente estes assistentes comerciais não tratam de reclamações, tendo nesse caso o cliente que contactar, através da linha azul, com o *Contact Center* de assistência a clientes ao qual está associado um elevado grau de impessoalidade.

Assim, para o mesmo tipo de clientes, a empresa desenvolve duas abordagens específicas de relacionamento consoante se trate de uma situação de venda ou de uma situação de reclamação.

Contudo, o testemunho dos clientes do tipo B que foram entrevistados apontam num outro sentido, pois o que se verifica na realidade é que, na maior parte dos casos, em vez de utilizar a ferramenta que está à sua disposição, este tipo de clientes continua a preferir falar directamente com o seu assistente pessoal que prontamente contacta a PostLog EMS e resolve o problema. O contacto obtido é assim mais personalizado do que aquele que obteriam no caso de ligarem para a linha azul, para além de evitarem o tempo de espera em linha. O cliente entrevistado # 4, que se enquadra no segmento B, afirmou que:

“Investigador: Não utiliza a linha azul em nenhuma situação?

Entrevistado: Já tenho ligado para o 808, mas o tempo de espera é demasiado longo. O processo é automático e podemos digitar para confirmar se somos ou não clientes. [...] Já cheguei a estar meia hora ao telefone para ver um assunto resolvido. Como acho que este serviço não é bom, prefiro ligar directamente com o Sr. Paulo, meu assistente comercial, que me resolve de imediato o problema. Do meu ponto de vista, o 808 não funciona.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Esta declaração foi confirmada pela resposta de um outro entrevistado do tipo B:

“Embora a PostLog tenha disponibilizado novas ferramentas para comunicarmos com a empresa, na realidade, preferimos um contacto mais personalizado, e por isso, contactamos muitas vezes directamente com o nosso assistente comercial.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

Se a PostLog EMS pretende que os clientes de grande dimensão recorram à linha azul para tratar de reclamações, terá que diminuir o tempo de espera que está associado à ligação desse número e que leva estes clientes a recorrerem à via alternativa, que é o seu assistente comercial. Os clientes que disseram recorrer à ferramenta, fazem-no com o intuito de não sobrecarregar o seu assistente comercial. Um dos clientes entrevistados argumenta que:

“Investigador: Por que motivo é que utilizam a linha azul e a *Internet* para contactar com a PostLog EMS?

Entrevistado: Temos consciência de que o gestor comercial tem muito trabalho, uma vez que tem muitos clientes sobre a sua alçada. Utilizamos estas ferramentas para não sacrificar o comercial. Este sistema é preferível para ambas as partes em termos de “ganhos de tempo”.

Investigador: O número de vezes que contacta a empresa, sofreu alguma alteração?

Entrevistado: Os contactos pessoais diminuíram, uma vez que recorremos menos vezes ao comercial. Apenas o contactamos para verificar se está tudo bem e para tratar de questões de facturação. No entanto, recorremos muitas vezes às novas ferramentas disponibilizadas, nomeadamente para obter informações quanto à localização dos objectos, o que se traduz num aumento de contactos não pessoais com essa empresa.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1



Neste tipo de situação, os clientes percebem que o contacto pessoal diminuiu, uma vez que contactam menos vezes o seu assistente comercial, tendo no entanto intensificado o número de contactos com a PostLog EMS, mas de cariz impessoal.

- Para os pequenos clientes, o contacto é feito através da linha azul e, no caso do *Contact Center* de assistência a clientes, o processo de atendimento entre assistentes disponíveis é aleatório, o que torna o contacto pessoal muito reduzido. No entanto, em termos de *Contact Center* de vendas, o cliente é contactado e contacta sempre com a mesma assistente, o que confere algum grau de personalização à relação. No período anterior à implementação da ferramenta, este tipo de cliente dificilmente era contactado pelos assistentes comerciais externos, pois a sua pequena dimensão relevava-os para um patamar secundário em termos de prioridade de contacto pelo assistente. Com o novo sistema, eles estão mais acessíveis e mais facilmente contactam com o seu assistente, o que, de acordo com a responsável pelo *Contact Center* de vendas:

“Investigador: Perceciona que a implementação do *CRM* provocou um aumento do nível de contacto pessoal?

Entrevistado: Antes da implementação do sistema de *CRM*, alguns dos clientes, nomeadamente os de pequena dimensão, praticamente não eram contactados pela PostLog por não constituírem prioridade para o assistente comercial. Mas agora, efectivamente, os clientes são mais contactados. Não existe uma situação de pressão, tendo-se antes verificado antes uma aceitação positiva por parte dos clientes. O relacionamento é agora mais directo e personalizado.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

Esta ideia é reforçada pelo director do departamento de marketing da PostLog EMS, que argumenta:

“Sou da opinião de que a forma que temos agora é mais profissional, e como tal, não significa que retiramos personalização de atendimento, pois os clientes continuam a ser atendidos por um profissional da PostLog, habilitado para dar resposta a qualquer questão colocada.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Os clientes não deixam de manifestar o valor que atribuem ao contacto pessoal. Este facto é perceptível na seguinte declaração de um dos clientes, do tipo C, entrevistados:

“Investigador: Percepciona que de alguma forma, a PostLog está a tentar “impôr” estas novas ferramentas aos seus clientes?

Entrevistado: Não sei se está a tentar impôr. Mas a realidade é que a informática é ainda algo de muito complexo para muitas organizações e que o contacto pessoal continua a ser fundamental.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 7

Pelo facto de o assistente mensalmente contactar o cliente para saber se está tudo bem, o cliente percepciona preocupação por parte da PostLog EMS ao nível da sua satisfação.

De acordo com a responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes, de uma forma genérica o contacto é agora mais impessoal mas também mais profissional. Quando questionado quanto à possibilidade dos clientes preferirem ser atendidos de uma forma mais pessoal ao nível da assistência, o director do departamento de marketing da empresa argumentou que:

“Investigador: O contacto é agora mais impessoal?

Entrevistado: O geral gere o atendimento de chamadas para o atendedor que estiver disponível. O processo é aleatório, podendo falar com a Maria João ou com a Ana. Isto ao nível da assistência aos clientes.

Investigador: E os clientes não prefeririam um contacto mais pessoal, com pessoas específicas?

Entrevistado: Isso é uma matéria que já se coloca há muitos anos. Para o tipo de negócio em que actuamos, os clientes pretendem um atendimento rápido e não um atendimento de forma personalizada. Com o sistema antigo, verificavam-se por vezes dificuldades em encontrar disponível um agente específico, o que criava algum nível de insatisfação por parte dos clientes. Actualmente, existe um sistema aberto para prestar informação no mínimo espaço de tempo possível, independentemente do contacto estabelecido. Mas como já lhe disse, este problema surgiu com os grandes clientes e para esses nós fizemos adaptações. Esses já estavam muito habituados a falar com o seu assistente comercial, resolvendo muitos dos seus problemas com esse assistente e por isso, procedemos à sua remoção do 808 e disponibilizamos para esses clientes um atendedor personalizado.”

Director de Marketing da PostLog EMS

### **8.2.3. Alcance das Relações com os Clientes**

#### **i) Extensão da oferta**

. Relativamente à extensão da oferta, constatou-se que a ferramenta de *CRM* não provocou qualquer alteração ao nível do valor financeiro da oferta ou ao nível da importância da oferta da PostLog EMS para as operações do cliente.

#### **ii) Conteúdo da oferta**

De acordo com o director do departamento de marketing da empresa, em termos de conteúdo da oferta, embora em termos reais o *portfolio* de serviços oferecidos pela empresa tenha sofrido algumas alterações<sup>134</sup> no período posterior à implementação do *CRM*, não existe uma relação directa entre o *CRM* e esta alteração de *portfolio*. As alterações foram efectuadas, independentemente da existência do *CRM*, não sendo possível estabelecer uma relação com as alterações sentidas ao nível da tecnologia de produto.

O que se verificou foi uma alteração na percepção dos clientes relativamente ao conteúdo da oferta da PostLog EMS. De facto, no período anterior ao *CRM*, o número de contactos estabelecidos para pedido de informações sobre serviços era muito raro, na medida em que os clientes não tinham noção da actividade da empresa. Quando se dirigiam aos correios, mantinham-se numa fila de atendimentos e não eram “assediados” por novos produtos como acontece agora. Uma vez que não dispunham da informação necessária, optavam por enviar a encomenda por correio azul e não por EMS. Este facto é confirmado pela resposta da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

---

<sup>134</sup> Procedeu-se à criação de um pacote de produtos que oferece várias horas de entrega distintas a serem efectuadas no próprio dia. Esta medida foi tomada como estratégia de diferenciação face à concorrência.

“Investigador: Verificou-se, com a implementação do *CRM*, alguma alteração no conteúdo da oferta?

Entrevistado: Verificou-se um aumento do conteúdo, pois por mínimo que seja o número de contactos que temos nesta área de *Contact Center* a solicitar informações sobre objectos, no período anterior à implementação do *CRM*, esses contactos eram praticamente nulos. Não existia pelos clientes, uma percepção dos produtos que disponibilizamos.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

A responsável pelo *Contact Center* de vendas reforça esta ideia ao responder:

“Investigador: E relativamente ao conteúdo da oferta, o *CRM* provocou alguma alteração a esse nível?

Entrevistado: Verificou-se um aumento de conteúdo ao nível dos serviços, com a possibilidade do cliente obter um esclarecimento imediato, junto do assistente comercial, das suas dúvidas.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

É possível afirmar que se verificaram alterações ao nível da tecnologia de processo, na medida em que a empresa desenvolveu novas formas de transmitir valor para o cliente<sup>135</sup>.

Por outro lado, verificaram-se também alterações ao nível da tecnologia de mercado, pois a PostLog EMS desenvolveu formas mais eficazes de comunicação e de análise de mercados, que lhe conferem uma maior capacidade de adaptação ao mercado. Ao nível da comunicação, o *CRM* “obrigou” a empresa a pensar de forma vertical no canal de comunicação, tendo procedido a avultados investimentos nesta área, melhorando a central telefónica de atendimento, implementando a linha azul e integrando todos os canais de comunicação num só sistema. De facto, e por tudo o que aqui já foi dito, para além de empresa de transportes, a PostLog EMS tem que ser uma empresa de comunicação.

---

<sup>135</sup> Esta questão foi abordada no ponto relativo à criação de valor, neste mesmo capítulo.

## **8.3. Atmosfera**

### **8.3.1. Poder / Dependência**

De acordo com a responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes, estes exercem sem dúvida um maior poder sobre a acção da empresa. Isto pelo facto da PostLog EMS estar mais pressionada pelos clientes devido ao facto dos clientes exigirem um atendimento rápido e a obtenção de uma resolução rápida e eficaz do seu problema. Esta responsável de *Contact Center* afirmou que:

“Investigador: Percepciona então que a PostLog está mais dependente dos seus clientes?

Entrevistado: Estamos um pouco mais dependentes deles devido à sua pressão. Antigamente, como ligavam apenas para o seu assistente, se a linha estivesse ocupada, resolviam o seu problema de outra forma ou apresentavam queixa no dia seguinte. Mas agora não é assim, pois os clientes ficam em linha de espera para serem atendidos. E quanto mais esperam mais desesperam. Não é uma questão de precisarmos deles; sentimos é que os minutos de espera de ligação com a empresa constituem um factor de pressão sobre os assistentes.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Os clientes reclamam aquilo que lhes é oferecido, o que os leva a exercer uma maior pressão sobre a PostLog EMS. A empresa não necessita mais dos clientes, mas o que sente é uma maior pressão da sua parte no que toca à qualidade do serviço prestado, que não se resume à simples entrega da oferta. Verifica-se uma maior interdependência entre as partes envolvidas. Os clientes percebem a pressão que exercem sobre a empresa e assumem uma posição de poder, pois exigem que a tecnologia que é detida pela empresa seja completamente funcional e que seja colocada à sua disposição. Este facto é perceptível na seguinte resposta de um dos clientes entrevistados:

“Investigador: E no que diz respeito à capacidade da sua empresa influenciar as acções da PostLog EMS? Exercem agora um maior poder sobre a empresa? Têm maiores expectativas por saberem que o *CRM* está implementado?

Entrevistado: Sim, temos mesmo que ter maiores expectativas, até porque a capacidade de resposta da empresa tem que ser cada vez maior. Nós exigimos um serviço cada vez melhor.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Um outro cliente entrevistado, mas do tipo C, concordou com esta argumentação:

“Investigador: Exercem agora uma maior pressão sobre a PostLog EMS?

Entrevistado: Sim, sem dúvida alguma. Exigimos e reclamamos tudo aquilo que disponibilizam .”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 7

Quanto à capacidade da PostLog EMS influenciar as acções dos seus clientes, tal como já foi referido, o *CRM* implementado não tem ainda por objectivo proceder a acções de venda. No entanto, a existência da linha azul é divulgada como forma de influenciar os clientes a optarem por esta solução integrada de entrega de encomendas em sistema de *EMS*. O *Contact Center* proporcionou um melhor atendimento e uma melhor divulgação dos serviços.

### **8.3.2. Cooperação / Conflito**

Os elementos da empresa percebem um aumento da vontade de cooperar por parte dos clientes, consequência da simplificação dos processos. Os clientes têm conhecimento de que já não têm que fazer a formalização de enviar por *fax* os seus pedidos e sabem que obterão um *feedback* imediato ao seu contacto, mostrando como tal maior disponibilidade em termos de tempo e de informação. Esta constatação é perceptível na seguinte afirmação da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: E quanto à predisposição para a cooperação pelos clientes?

Entrevistado: Agora, demonstram uma maior vontade de cooperar, pois têm percepção de que os processos estão simplificados e que a resposta será mais rápida, o que os leva a disponibilizar mais informações.

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Por outro lado, os clientes percebem que também por parte da PostLog EMS se verifica, neste momento, uma maior vontade de cooperar. No entanto, nem sempre foi assim, pois na fase de implementação do *CRM* e nos meses que se seguiram, muitos clientes mostraram relutância em trabalhar com a empresa de acordo com as novas regras. Esta relutância conduziu a níveis de insatisfação muito elevados, que se reflectiram nos indicadores utilizados nos estudos de mercado da empresa relativos aos seus clientes. Mas a taxa de abandono de chamadas tem sido cada vez mais reduzida, de trimestre para trimestre, situando-se já abaixo do que tinha sido estipulado como objectivo. Relativamente aos indicadores de satisfação dos clientes no que diz respeito ao *Contact Center*, o director do departamento de marketing afirma que:

“Investigador: Os clientes percebem uma maior vontade de cooperar por parte da Postlog?

Entrevistado: Com o *Contact Center*?

Investigador: Sim, também.

Entrevistado: Logo de início [...] em Junho, tivemos uma taxa de abandono de chamadas efectuadas de aproximadamente vinte por cento, e desde Junho até Setembro essa taxa já se situava abaixo daquilo que fixamos numa primeira fase como objectivo: não perder mais do que vinte por cento do valor acumulado de chamadas por abandono (cerca de cinco mil chamadas atendidas por mês). É evidente que existem clientes que abandonam ao fim de meia hora e outros que abandonam ao final de trinta segundos. O tempo médio de abandono ronda o minuto e meio e o tempo médio de espera para ser atendido é inferior a um minuto. Tudo nos leva a crer que está a haver uma melhor aproximação do cliente ao número azul.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Tendo por base as reclamações qualitativas relativas ao novo sistema de contacto e indicadores de satisfação, tudo indica que se está a verificar uma melhor aproximação do cliente ao novo sistema e que se está a registar um bom nível de satisfação, o que demonstra um aumento da percepção dos clientes da vontade da empresa em evoluir para uma forma de relacionamento mais avançada. Este fenómeno pode ser confirmado pela declaração da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: Percepciona que as expectativas dos clientes sofreram alguma alteração com a utilização do *Contact Center*?”

Entrevistado: [...] Com a nova postura face aos clientes que a PostLog decidiu tomar, foi-lhes dada a possibilidade de acederem a um número azul, tendo então os clientes um único ponto de contacto para tratar de problemas com as diversas áreas. De início, sentiram alguma diferença e tivemos alguns clientes que não gostaram do novo sistema. Foi o caso do senhor de St<sup>a</sup> M<sup>a</sup> da Feira que tem uma fábrica de sapatos e que está habituado a falar com a Sandra, uma vez que essa já sabe que ele vende sapatos, qual o peso dos seus envios e outras características. Não compreendia porque é que tinha que falar para uma linha em que existe um tempo de espera, ouvir uma música e depois ser atendido umas vezes pela Fernanda, outras vezes pela João e por aí fora. Isto fez-lhe, de início, alguma confusão. Em termos de eficiência de serviço, parece-me que alguns clientes gostaram muito mais, principalmente os que estão ligados a esta área ou que também já têm o seu próprio *Contact Center* e que entenderam isto como uma mudança positiva. Foi uma fase de habituação, quer para os clientes quer para nós. De uma forma geral, embora refilem pelo tempo de espera, o *Contact Center* é para eles um sítio onde “despejam” tudo.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Em termos informáticos, a cooperação é um pressuposto do sistema de *CRM* e traduz-se em termos práticos, na denominada computação partilhada. Este pressuposto é confirmado pelo director do departamento informático da PostLog EMS ao afirmar que:



“Investigador: E em termos de cooperação?

Entrevistado: Num negócio destes em que a componente logística é muito forte, a computação partilhada assume uma função crítica. Muitas vezes, os sistemas informáticos dos clientes entram na nossa casa e nós também entramos no seu sistema informático. Ao nível do *CRM* e na nossa empresa, este tipo de computação já existe, nomeadamente com os grandes clientes e através do sistema *EDI*. Apenas este tipo de cliente apresenta capacidade para estabelecer um tipo de ligação desta natureza.”

Director do Departamento Informático da PostLog EMS

No que diz respeito às situações de conflito, tal como seria de esperar, constata-se uma melhor resolução deste tipo de eventualidades. A PostLog EMS tem agora uma maior percepção do conflito, pois os clientes conseguem mais facilmente estabelecer contacto com a empresa. Esta observação é reforçada pela responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes que constata uma estabilização das situações de conflito com um maior número de situações resolvidas:

“Investigador: Verificou-se alguma melhoria ao nível da resolução de conflitos?

Entrevistado: Melhorou e neste momento, temos uma maior percepção do conflito.

Investigador: Foi a percepção de conflito ou o próprio conflito que aumentou?

Entrevistado: O conflito continua a ser o mesmo, tendo-se verificado uma estabilização. Quantos mais clientes estão na rede, mais reclamações podem existir e como há cerca de um ano atrás, tínhamos cento e tal mil envios e agora temos duzentos e tal mil, é normal que se verifiquem mais reclamações. Mas a minha percepção é que agora, em termos de resolução de conflitos, os clientes são mais exigentes. Têm uma linha que sabem que existe com o objectivo de os servir e fazem uso dos seus direitos adquiridos.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

De facto, embora o número de clientes tenha aumentado nos últimos tempos, o que poderia levar a uma maior existência de reclamações, verifica-se a referida estabilização. Da declaração da responsável por esta área de *Contact Center*, é ainda de salientar o aumento da exigência por parte de alguns dos clientes nos que diz respeito à

resolução de conflitos, dado que agora têm conhecimento das potencialidades da ferramenta de *CRM* detida pela PostLog EMS.

Mas nem todos os clientes têm conhecimento da existência da ferramenta e nem todos estão satisfeitos com o serviço prestado pela PostLog EMS. Por exemplo, um dos clientes entrevistados afirmou estar bastante insatisfeito:

“Ao apresentar uma reclamação junto do *Contact Center* de assistência a clientes e ao exigir um documento que justificasse o não cumprimento do padrão pré-estabelecido para a entrega de uma encomenda, obtive como resposta que caso fosse enviado esse documento, o seu conteúdo não seria perceptível.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 6

Este tipo de situação não é coerente com a filosofia inerente ao *CRM*, daí que as adaptações tenham que continuar a ser feitas de parte a parte.

### **8.3.3. Proximidade / Distância**

Segundo a responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes, existem duas perspectivas de encarar os efeitos que a ferramenta de *CRM* surtiu sobre a proximidade com os clientes:

- Por um lado existe a percepção de que o cliente está mais distante do assistente que trata de determinado assunto, uma vez que, e de uma forma generalizada, os contactos se tornaram menos pessoais e mais profissionais. A responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes afirma que:

“Investigador: Em termos de contactos sociais com a mesma pessoa, é possível afirmar que os laços sociais diminuiram?”

Entrevistado: Sim, diminuiram um pouco com aquela pessoa específica. Passou a existir uma postura mais profissional.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Saliente-se no entanto que os clientes contratuais, de pequena ou grande dimensão, continuam a ter os seus assistentes comerciais para tratar das questões das vendas. Para as outras questões têm obrigatoriamente que recorrer ao *Contact Center* de assistência a clientes, pois os assistentes comerciais não têm acesso às ferramentas adequadas no seu local de trabalho para prestar esse tipo de informação.

Verifica-se uma maior distância social, havendo agora uma postura mais profissional. O cliente afastou-se da pessoa com quem lidava, mas na realidade nem sequer sabia se esse funcionário era da PostLog EMS ou se era dos CTT, se esse funcionário se encontrava na estação de correios ou em qualquer outro local. Havia um profundo desconhecimento dessa situação.

- Por outro lado, existe a percepção de que o cliente está agora mais próximo da empresa, pois entende melhor como é que essa funciona. Sente-se mais próximo, mas também mais exigente. Os elementos da empresa afirmam que os clientes agora até estão “demasiado próximos”, o que se pode revelar num problema. De acordo com o director do departamento informático, esta maior proximidade deve-se ao facto dos clientes exercerem agora um maior controlo sobre as acções da empresa, que perdeu assim a capacidade de usar o factor tempo para responder às dúvidas colocadas. Este fenómeno está claro na seguinte declaração:

“Investigador: Pensa que o *CRM* fez com que os clientes se tornassem mais próximos ou mais distantes da Postlog?

Entrevistado: Acho que o sistema de *CRM* fez com que os clientes se tornassem demasiado próximos, o que é um problema.

Investigador: Porquê demasiado próximos? Pelo facto de exercerem um maior controlo?

Entrevistado: Exactamente. Quando os clientes colocam uma questão, exigem uma resposta imediata, não existindo tempo sequer para despoletar processos de *back office* ou processos burocráticos para tentar perceber o que é que correu mal. É como se o cliente estivesse física e permanentemente com o operador

Director de Informática da PostLog EMS

Esse facto é valorizado pelo cliente, mas obriga a empresa a despende um maior esforço, na medida em que perdeu o controlo que detinha sobre o factor tempo, para tentar perceber a situação.

Esta ideia é confirmada por um dos clientes entrevistados, ao argumentar que:

“Investigador: Acha que o *CRM* possibilitou uma aumento da proximidade?  
Entrevistado: Sim, é como se estivéssemos dentro da empresa. Sentimo-nos clientes preferenciais, na medida em que temos acesso a determinadas informações que não são disponibilizadas quando lidamos com outras empresas de correio expresso.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

Esta resposta revela um claro aumento de proximidade na medida em que os clientes ganharam o acesso directo a um tipo de informação que noutras empresas só está disponível para uso interno. As responsáveis pelos *Contact Centers* argumentam ter a percepção de que o cliente se sente mais próximo da empresa, porque agora os elementos da empresa conseguem ter noção imediata e *on-line* daquilo que ele reclama e do motivo pelo qual ele reclama. Várias pessoas, das mais variadas áreas, têm agora conhecimento desse facto. Esta ideia é visível na seguinte declaração da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: E em termos de proximidade?  
Entrevistado: [...]Para nós, elementos da empresa, parece que o cliente está mais próximo. Temos uma noção daquilo que ele reclama e da razão pela qual reclama. E não é só uma pessoa que o sabe, existindo muitas pessoas que têm conhecimento da ocorrência, inclusivé elementos de outras áreas que se relacionam mais ou menos connosco.

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Em termos de distância temporal, verificou-se uma diminuição, não do tempo que decorre entre o contacto e a entrega da encomenda, mas sim do tempo que decorre

entre o contacto do cliente com a empresa e o tempo de resposta ao problema do cliente. A resposta é mais imediata e este processo é agora controlado com uma maior exactidão. A responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes exprimiu a seguinte opinião relativamente a este tema:

“Investigador: E em termos de distância temporal, ou seja, quanto ao período de tempo que decorre entre o contacto e a entrega da encomenda?

Entrevistado: Não se verificou qualquer alteração. Aqui podemos é controlar com mais exactidão a capacidade de resposta que a empresa tem para o problema do cliente. O produto com que trabalhamos aqui, não é a venda do produto em si, mas sim a resposta que damos ao cliente, que acaba por ser mais imediata.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

#### **8.3.4. Confiança/Oportunismo**

Com a implementação da ferramenta de *CRM*, verificou-se um aumento da credibilidade, da competência e da previsibilidade de comportamento por parte da empresa, condições necessárias para que se gere confiança num relacionamento. Com o novo sistema, os clientes têm uma melhor percepção do objecto da empresa, mostrando-se mais disponíveis para fornecer informações. Por sua vez, a empresa apresenta uma maior capacidade para prestar informações e esclarecimentos e desta forma melhorar a qualidade do serviço prestado. De acordo com a responsável do *Contact Center* de assistência a clientes:

“É importante analisar o teor das reclamações anteriores de um cliente, por forma a que não se voltem a repetir. Ao constatar, por exemplo, que determinada reclamação é apresentada várias vezes pelo mesmo cliente (exemplo: o permanente não cumprimento de prazos de entrega), pode ser dado um benefício ao cliente, corrigir a anomalia ou prestar um serviço sem cobrar. De facto, é possível que exista, neste caso, um problema qualquer ao nível do canal de distribuição, o que é da responsabilidade da empresa.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

O novo sistema de *front office* “obriga” os funcionários da Postlog EMS a serem polivalentes e a ter conhecimento das ferramentas disponíveis nesse *front office*. Este fenómeno é confirmado pelo director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“Investigador: Verificou-se com o *CRM* um aumento de credibilidade e de competência e o consequente aumento de confiança por parte dos clientes relativamente à PostLog?”

Entrevistado: Sim, o *Contact Center* obrigou as pessoas a serem mais polivalentes e isso era uma coisa que não queriam. Tendo os clientes conhecimento que determinado operador só tratava de determinado assunto, solicitava um contacto com esse assistente específico. Neste novo modelo, em que temos *front office* e *back office*, o *front office* obriga a que efectivamente as pessoas que estão no atendimento sejam polivalentes e saibam manejar as ferramentas disponíveis a esse nível. Até o tempo de atendimento tem que ser rápido pois o seu custo sai do nosso bolso.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Os clientes percebem que a empresa vai agir de acordo com os padrões pré-estabelecidos, pelo facto de conferir aos seus clientes a qualquer momento informação em tempo real sobre o estado e a localização das encomendas. De acordo com a responsável pelo *Contact Center* de vendas:

“Investigador: E os clientes têm percepção de que o *CRM* visa a sua satisfação?”

Entrevistado: Do meu ponto de vista, uma das mais-valias do *CRM* consiste exactamente em termos a possibilidade de saber qual é o ponto da situação, a um nível *on-line*: o que é que os outros departamentos já fizeram ou que estão prestes a fazer relativamente a cada situação de cada cliente. Por exemplo, se o cliente diz ter um processo pendente, nós conseguimos de imediato ter acesso à situação, o que antigamente não era possível pelo facto dos departamentos serem individualizados. O cliente sente-se seguro porque percebe a coordenação ao nível da organização”.

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

Esta ideia é reforçada pela declaração do director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“[...] Não obstante, se nessas “visitas por telefone”, for detectado um elevado potencial de negócio, o cliente é conduzido para um assistente comercial, o que demonstra alguma sincronia entre as diferentes áreas.”

Director de Marketing da PostLog EMS

De acordo com a responsável do *Contact Center* de vendas, verificou-se um substancial aumento de confiança por parte dos clientes do tipo C e D, na medida em que esses, e no que diz respeito ao *Contact Center* de vendas, passaram a contactar sempre com a mesma assistente comercial específica:

“Investigador: E quanto à percepção de confiança que o cliente tem face à PostLog?

Entrevistado: Tem uma maior confiança, porque agora fala com um assistente específico. Fala com a D. Eufémia, D. Fátima Escovinha ou D. Fátima Virgínia. Agora é mais simples e verifica-se um contacto directo que antigamente não existia. Era complicadíssimo para o assistente externo dar assistência a todos os clientes da sua carteira.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

De facto, apesar de por vezes o sistema apresentar falhas, nomeadamente com a não disponibilidade de informação na *Internet* quanto à localização dos objectos ou com o excessivo tempo de espera em linha para a linha azul, os clientes dizem ter confiança no sistema implementado pela empresa, mas lamentam o facto destas falhas serem persistentes. Este facto é perceptível na seguinte resposta obtida junto de um dos clientes entrevistados:

“Investigador: A confiança que depositam na PostLog EMS, foi de alguma forma afectada pelo *CRM*?

Entrevistado: Tenho confiança na PostLog e também na nova ferramenta. Acho que as coisas funcionam, embora por vezes se verifiquem algumas falhas, quer pelo facto da pesquisa de objectos na *Internet* não estar a funcionar, quer pelo longo tempo de espera no 808.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Um outro cliente confirmou esta confiança nos procedimentos da PostLog EMS e acrescentou que:

“Investigador: Relativamente à sua confiança nos procedimentos da PostLog EMS, sofreu alguma alteração com o *CRM*?

Entrevistado: Essa confiança aumentou, essencialmente pelo facto da resolução das minhas dúvidas se ter tornado mais rápida.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 9

Relativamente às falhas verificadas, compreendem que, pelo facto de o sistema ter sido implementado há relativamente pouco tempo, se verifiquem estas falhas que são inerentes ao processo inicial de aperfeiçoamento de uma qualquer ferramenta tecnológica. Esta compreensão está presente na resposta obtida junto de um dos entrevistados do tipo C:

“Investigador: A que é que acha que se devem estas falhas sistemáticas no sistema?

Entrevistado: Julgo ser algo normal para uma empresa que implementou uma ferramenta há relativamente pouco tempo, que está ainda numa fase de adaptação. Para além disso, o serviço tem melhorado de dia para dia. A PostLog está a analisar e a compreender o que é que funciona mal e a tomar as devidas medidas para melhorar o sistema.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 8

Verificou-se que a nova situação não só aumentou o nível de confiança dos clientes sobre a empresa como simultaneamente os tornou mais exigentes, obrigando a empresa a apresentar uma capacidade de resposta cada vez mais rápida e com maior qualidade. Não obstante, a maior parte dos clientes argumentou que já na fase anterior à implementação desta ferramenta, a confiança que depositavam nos serviços da PostLog EMS era já bastante elevada, apresentando uma estrutura suficiente para cumprir os serviços e uma grande segurança de suporte que é garantida pelos CTT. Alguns dos clientes entrevistados consideram que a PostLog EMS é a empresa a actuar no mercado nacional que apresenta melhores condições, mas esta opinião não foi unânime.



Relativamente à possibilidade dos clientes percepcionarem o investimento efectuado pela PostLog EMS como uma forma de oportunismo, de acordo com a responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: Este investimento no *CRM* é de alguma forma percepcionado pelo cliente como uma forma de oportunismo ou é encarado como um meio para gerar benefícios para ambas as partes?

Entrevistado: Penso que os clientes não percepcionam o investimento efectuado como uma forma de oportunismo para a obtenção de benefícios próprios, percepcionando antes que os benefícios resultantes são úteis para ambas as partes pois sentem a melhoria resultante do novo sistema. Mesmo os grandes clientes sentiram uma melhoria, pois embora tenham um atendimento personalizado, entendem que se verifica esse benefício mútuo.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

A responsável pelo *Contact Center* de vendas reforça esta ideia, argumentando que:

“Investigador: Até que ponto é que esta nova forma de interagir com os clientes é percepcionada pelos clientes como uma forma de oportunismo por parte da PostLog? Benefício em prol de si própria ou benefício para o cliente?

Entrevistado: O *CRM* é sempre implementado na óptica de benefício do cliente.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

No entanto, e uma vez que nem todos os clientes se aperceberam das alterações que se verificaram na empresa, nem dos princípios que estão subjacentes a essa mudança, poderiam não ter essa percepção. Por este motivo, os clientes foram questionados quanto a esta situação e todos os entrevistados afirmaram que nunca se poderia percepcionar as alterações efectuadas como uma forma de oportunismo pela empresa, mas antes como um investimento realizado em prol da melhoria do relacionamento. Um dos clientes respondeu da seguinte forma à questão colocada relativa a uma eventual situação de oportunismo:

“Investigador: Percepciona o investimento efectuado como uma forma de oportunismo da PostLog, em prol de benefícios para si própria?

Entrevistado: Não, de forma alguma. O investimento foi feito em benefício das partes e para que tudo funcionasse melhor. Estamos na era da tecnologia e essas medidas têm que ser tomadas.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Esta ideia foi reforçada por um outro entrevistado que argumentou que:

“A tecnologia foi implementada em benefício das partes e para que tudo funcione melhor. Os procedimentos das empresas têm que assumir esta natureza. A empresa agarrou a oportunidade com o intuito de gerar sinergias recíprocas.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 9

### **8.3.5. Expectativas**

O modelo de assistência a clientes que vigorava na PostLog EMS, no período anterior à implementação do sistema de *CRM*, não apresentava uma boa performance. Caso contrário, não se teria efectuado tal investimento ao nível do atendimento. A empresa estava dividida por assistentes e cada assistente era responsável por um produto e por um serviço. O cliente contratual contactava directamente com o assistente, através do telefone ou pessoalmente. O cliente ocasional não era sensibilizado para a existência da empresa e acabava por se dirigir à estação, solicitando informação através de um pedido escrito que era depois enviado para a empresa, seguindo um longo processo burocrático.

Com o novo sistema, a performance de atendimento melhorou substancialmente e a rapidez de resposta também. Uma vez que os clientes têm consciência de que a empresa detém agora a tecnologia para aumentar a qualidade do serviço prestado, disponibilizando soluções cada vez mais satisfatórias, os clientes apresentam cada vez

maiores expectativas e maiores exigências de performance pela PostLog EMS. A responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes afirma que:

“Investigador: Verificou-se, com o *CRM*, alguma alteração na percepção de confiança dos clientes?

Entrevistado: Os clientes começam a ser mais exigentes, o que se reflecte ao nível do nosso funcionamento interno em termos dos procedimentos, por forma a dar resposta a cada cliente específico. Verifica-se uma maior pressão em termos de performance de desempenho. Temos que ter capacidade para dar resposta a essas expectativas.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Embora a maior parte das expectativas dos clientes sejam satisfeitas, algumas são goradas, o que, de acordo com o director do departamento informático, se deve ao facto de alguns clientes não terem consciência de que as capacidades da empresa, apesar de consideravelmente melhores, têm limites e como tal não podem dar resposta a todas as exigências de todos os clientes, sobretudo aos de pequena dimensão, especialmente no caso de não conseguirem adaptar o seu negócio à forma de operar da PostLog EMS<sup>136</sup>. Existem sempre clientes insatisfeitos, o que é normal tendo em conta o elevado número de encomendas que a empresa processa anualmente. No meio de tudo isto, é preciso encontrar um ponto de equilíbrio e actuar com bom-senso.

Ao entrevistar os clientes da empresa, constatou-se que a maioria apresentava uma forte confiança no desempenho da empresa, compreendendo perfeitamente as limitações da empresa face ao elevado número de encomendas que supostamente transaccionam e ao seu elevado número de clientes. No entanto, como o desempenho da PostLog EMS tinha vindo a melhorar substancialmente, as expectativas dos clientes são também maiores. Cada vez se torna mais fácil e mais rápido obter informação detalhada, o que poupa tempo no despacho e tratamento das encomendas, o que possibilita uma resposta mais rápida aos seus clientes. Este facto é perceptível na resposta de um dos clientes entrevistados:

---

<sup>136</sup> Não têm capacidade para proceder à computação integrada ou para utilizar o *software* fornecido pela empresa com o intuito de facilitar o contacto e o envio de pedidos através de *e-mail*.

“Investigador: Tornaram-se mais exigentes?

Entrevistado: De facto, desde que tivemos conhecimento que a PostLog EMS disponibilizava novas ferramentas, ficamos mais exigentes. Por exemplo, agora é muito mais simples confrontar a factura que é recebida detalhada e mensalmente, com as nossas próprias guias e verificar então se foram ou não todas enviadas.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

Não devemos esquecer a natureza do negócio da PostLog EMS na medida em que, ao adoptar a posição de intermediário entre o seu cliente e os clientes desse, poderá condicionar a satisfação dos últimos.

Um serviço que muito dos clientes entrevistados esperam obter num futuro próximo é o de serem avisados pela PostLog EMS mediante qualquer anomalia que seja constatada no padrão de entrega pré-estabelecido no acto da compra do serviço. Esse aviso poderia ser efectuado, por exemplo, através de *e-mail*. Segundo um dos clientes entrevistados:

“Já que a PostLog EMS detém esta ferramenta informática, poderia efectuar as adaptações necessárias por forma a que os clientes não tivessem que consultar a *Internet*, ligar para a empresa ou serem avisados pelos seus próprios clientes para terem conhecimento que a sua encomenda não havia sido entregue no local, data ou hora pré-estabelecida”.

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 7

Existem empresas a actuar neste negócio que fornecem já este tipo de serviço.

### **8.3.6. Compreensão**

Constatou-se que os elementos da PostLog EMS percebem um maior grau de compreensão pelos clientes relativamente à forma como a empresa trabalha, demonstrando curiosidade e vontade de aprender mais sobre o novo sistema da empresa, por terem consciência de que a nova forma de trabalhar da PostLog EMS pode gerar

benefícios ao nível do serviço obtido. O testemunho de um dos clientes reforça esta ideia:

“Ao obtermos uma resposta imediata para eventuais questões, conseguimos compreender melhor o funcionamento da PostLog EMS.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

Este aumento de compreensão implica uma resolução mais rápida de eventuais conflitos, o que reforça a constatação que foi feita na análise da situação de cooperação / conflito.

Se por um lado compreendem melhor, por outro lado também exigem mais, criando maiores expectativas em termos de performance. Sabem que a empresa detém a tecnologia e por isso esperam que dê uma resposta à altura da sua capacidade. Esta constatação foi confirmada pela declaração da responsável pelo *Contact Center* de assistência a clientes:

“Investigador: E em termos de grau de compreensão das partes relativamente à forma como trabalham?

Entrevistado: Eles compreendem melhor mas também exigem mais. Sabem que uma vez que temos a tecnologia, temos que dar resposta, o que é principalmente complicado na minha área que trata muito de reclamações, parte desagradável do contacto com o cliente. Nas chamadas que temos, noventa e cinco por cento são reclamações.”

Responsável pelo *Contact Center* de Assistência a Clientes

Constatou-se que embora a PostLog EMS continue ainda hoje a despender avultados montantes em campanhas promocionais do *Contact Center*, existe a possibilidade de se estarem a verificar falhas nestas acções. Isto porque, se por um lado a maior parte dos clientes desconhece a existência do número azul e a possibilidade de efectuar consultas na Internet, muitos dos clientes que estão ao corrente da sua existência não estão verdadeiramente elucidados quanto aos princípios subjacentes à ferramenta de *CRM* e

às suas reais possibilidades<sup>137</sup>. Por isso, alguns dos clientes usam a ferramenta sem se aperceberem da dimensão do fenómeno. Um dos clientes entrevistados afirmou que:

“Investigador: A PostLog realizou avultados investimentos ao nível da gestão de relacionamentos com os seus clientes. Tem percepção da verdadeira dimensão do investimento envolvido?

Entrevistado: Nem por isso. Embora utilizemos algumas das ferramentas, o valor do investimento efectuado e a capacidade dos novos instrumentos, passa-nos um pouco ao lado. Não fomos convenientemente elucidados quanto a esse facto.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 4

Após ter entrevistado alguns dos seus clientes, chegou-se à conclusão que, ao transmitir as potencialidades da ferramenta de *CRM*, a PostLog EMS teria a possibilidade de obter um retorno mais elevado face ao investimento efectuado.

### **8.3.7. Empenhamento**

A percepção dos entrevistados na PostLog EMS é de que os clientes têm noção e compreendem que a empresa está a desenvolver um grande esforço para racionalizar os processos e para se modernizar por forma a oferecer as melhores condições do mercado. Esta ideia é reforçada por uma declaração do director do departamento de informática da PostLog EMS:

“Os clientes percebem o nosso esforço e percebem que estamos a fazer um investimento de modernização, no sentido de oferecer as melhores condições do mercado ou para, pelo menos, mostrar ao mercado a nossa vontade de evoluir.”

Director de Informática da PostLog EMS

---

<sup>137</sup>De facto, e como confirmado por um estudo levado a cabo pela Postlog EMS em Novembro de 2001, denominado por Barómetro do *Contact Center*, muitos são os clientes que desconhecem a existência da linha azul. O estudo referido foi realizado pelo departamento de marketing da empresa, que levou a cabo entrevistas junto a cerca de quatrocentos dos seus clientes. Da análise efectuada, concluíram que cerca de sessenta e sete por cento dos inquiridos desconheciam a existência do *Contact Center*. De acordo com os autores do estudo, o desconhecimento do número azul pode ser encarado de uma forma positiva pois, se a maior parte dos contactos feitos para a linha azul são para efectuar reclamações, então é porque os clientes não têm tido grandes motivos para reclamar.

Por sua vez, os clientes percebem o investimento efectuado como uma manifestação de boa-vontade da empresa de garantir a continuidade dos relacionamentos. De acordo com o testemunho de um dos clientes da empresa:

“Com o novo sistema, verificou-se uma descentralização dos serviços da PostLog EMS, por forma a ser possível dar uma resposta mais rápida aos clientes, o que traduz uma dinâmica essencial por parte de uma empresa que actua neste tipo de negócio. Os clientes já não têm que esperar tanto para ver as suas situações resolvidas.”

Cliente do tipo B, Entrevistado # 1

Um outro entrevistado afirmou não ter qualquer dúvida quanto ao facto da Postlog EMS estar empenhada no relacionamento, argumentando que:

“Se existe uma melhoria, é porque a PostLog EMS consegue ter uma melhor percepção das situações relativas a cada cliente e, por outro lado, pelo facto dos próprios clientes conseguirem mais rapidamente saber qual é a sua situação.”

Cliente do tipo C/D, Entrevistado # 7

Alguns dos clientes entrevistados interpretam as modificações efectuadas pela empresa como uma medida crítica para garantir a sua sobrevivência e competitividade numa área de negócio cada vez mais internacional, em que as empresas concorrentes apresentavam, já há bastante tempo e em termos de assistência a clientes, soluções mais avançadas do que aquelas que eram disponibilizadas pela PostLog EMS. Estes clientes que, por regra, já interagiram com *couriers* internacionais, conhecem a verdadeira dimensão do mercado e têm noção que a Postlog EMS estava atrasada face à oferta da concorrência. De acordo com a responsável pelo *Contact Center* de vendas:

“Investigador: Quanto ao empenhamento, os clientes percebem que vocês estão empenhados, que fazem adaptações?”

Entrevistado: Estamos empenhados na resolução das situações porque temos acesso, conhecimento directo e *on-line* desse problema. Como temos esse conhecimento, o cliente tem a percepção de que estamos empenhados na resolução dos problemas.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

Ao efectuar adaptações específicas a cada tipo de cliente, a empresa está a manifestar a opinião clara de que o relacionamento vai ser duradouro. Os clientes também demonstram estar empenhados no processo de aprendizagem de utilização da nova ferramenta. A percepção de empenhamento pelo cliente leva à sua fidelização à empresa.

#### **8.4. Incertezas**

De acordo com o director do departamento de marketing da PostLog EMS, as principais razões pelas quais os clientes contactam a empresa consistem na apresentação de reclamações<sup>138</sup> ou no pedido de informação sobre as mais variadas questões: localização de objectos, dúvidas quanto a facturas<sup>139</sup> ou pedido de contacto com a sua agente comercial. É possível então afirmar que os clientes actuais ou potenciais da PostLog EMS revelam incertezas aos mais variados níveis. O que se constatou foi que, com a nova ferramenta de *CRM*, para além dos clientes terem uma maior facilidade em transmitirem essas incertezas à empresa, esta revela uma maior capacidade para dissipar essas mesmas incertezas. Como já foi referido, de acordo com o testemunho da responsável pelo *Contact Center* de vendas, pelo facto da informação relativa aos procedimentos nos vários departamentos estar disponível *on-line* para os restantes departamentos, ao contactar a empresa com o intuito de ver determinada situação resolvida, o cliente depara-se com um assistente que está a par da situação e que, pelo facto de ter conhecimentos sobre as várias áreas ao nível interno da empresa, estará apto a dar uma resposta apropriada. Esta ideia é confirmada pela responsável pelo *Contact Center* de vendas:

---

<sup>138</sup> Neste caso, já sabem qual é o seu problema, pretendem reclamar e saber quais são os seus direitos.

<sup>139</sup> Circularização de documentos.



“Investigador: Os clientes podem apresentar incertezas quanto ao produto mais adequado às suas necessidades, quanto à forma como vai usar o produto, quanto às alternativas e evoluções tecnológicas, entre outras. Vocês tentam de alguma forma dissipar essas incertezas?”

Entrevistado: Sim e tentamos ter um pouco de informação sobre tudo o que se passa nos outros departamentos, por forma a poder dar resposta às questões. Qualquer dúvida que o cliente coloque pode ser esclarecida na altura. Por exemplo, a informática está muito interligada com a área comercial e temos que estar informados no sentido de utilizar a tecnologia para beneficiar o cliente.”

Responsável pelo *Contact Center* de Vendas

Tendo em conta o tipo de negócio em causa, não parece que a empresa pretenda, de forma alguma, manipular as incertezas apresentadas pelos clientes e tirar partido dessas incertezas. Pretende com a nova ferramenta de *CRM* usufruir das suas novas capacidades e esclarecer, praticamente em tempo real, qualquer incerteza que os clientes revelem. De facto, de acordo com o director do departamento de marketing da PostLog EMS:

“Investigador: Que tipo de incertezas é que conseguem dissipar com a nova tecnologia?”

Entrevistado: São dadas informações quanto ao cumprimento das especificações do produto, serviços que lançamos, disponibilizamos informação quanto à legislação e damos resposta a eventuais dúvidas quanto ao cumprimento das especificações: chegada na hora e no local apropriado. No caso de a encomenda não ter chegado ao destino, tranquilizamos o cliente comunicando que faremos todos os esforços para localizar o objecto ou descobrir o que é que se passou e logo lhe daremos resposta. No caso de se verificar algum problema, asseguramos que vamos tratar do assunto e estabelecemos um processo para manter o cliente informado.”

Director de Marketing da PostLog EMS

Face a uma incerteza de necessidade, que se traduz no facto do cliente não saber exactamente aquilo que pretende adquirir, apresentando dificuldades em especificar a performance pretendida, o cliente agora pode, através da linha azul, contactar facilmente

com o *Contact Center* de vendas ou com o *Contact Center* de assistência a clientes<sup>140</sup>, sendo prontamente elucidado pelo assistente quanto às alternativas de serviços à disposição. Os operadores estão habilitados para dar essas informações, uma vez que foram sujeitos a diversas acções de formação. Este facto é perceptível na seguinte afirmação do director do departamento de marketing da Postlog EMS:

“Investigador: Quanto a possíveis problemas ou incertezas que os clientes possam ter relativamente ao serviço que vocês prestam, a vossa capacidade de os esclarecer sofreu, com o *CRM*, algum tipo de alteração?”

Entrevistado: Nós disponibilizamos informações pelo *Contact Center* pois os operadores estão preparados para dar essas informações uma vez que são alvo de diversas acções de formação.

Investigador: O cliente tem a percepção de que o operador conhece as suas características?

Entrevistado: O operador já o conhece, existindo um registo de todos os contactos que efectuou previamente, assim como as actividades que foram criadas em função desse cliente.”

Director do Departamento de Marketing da PostLog EMS

No caso de se tratar de um cliente contratual e de pequena dimensão, ao ser reencaminhado para o *Contact Center* de vendas, o assistente propõe soluções com tarifário próprio, tendo em conta o perfil do cliente, cuja informação é disponibilizada no visor do seu terminal. No caso de se tratar de um pedido de informações sobre a forma como o produto funciona, o assistente obtém informações sobre a actividade do cliente e dá todas as informações sobre o produto que pretende adquirir. Perante este tipo de incerteza, por regra, o cliente pretende interagir com os fornecedores actuais, podendo no entanto recorrer a novos fornecedores de soluções.

Como já foi referido, a área de negócio em que a PostLog EMS actua é muito dinâmica, com uma oferta muito diversificada e em que se verificam constantes alterações nos serviços oferecidos. Por estes motivos, é normal que os seus clientes apresentem o que se denomina por incertezas de mercado. Com a integração dos sub-sistemas da empresa numa plataforma única de *CRM*, a PostLog EMS revela uma grande capacidade de resolução de problemas, o que pode conduzir a uma diminuição deste tipo de incertezas

---

<sup>140</sup> A ligação é reencaminhada para um destes *Contact Centers*, consoante o tipo de cliente em causa.

e a um aumento no grau de confiança pelo cliente neste relacionamento. Desta forma, o cliente pode ser conduzido a optar pela oferta desta empresa. O módulo de televendas, com os contactos mensais que pretendem conhecer o grau de satisfação dos clientes e os potenciais focos de insatisfação que possam ser corrigidos, desempenha aqui um papel importante.

Ao oferecer um serviço a um determinado cliente, a empresa compromete-se a cumprir um determinado padrão de serviço, comprometendo-se simultaneamente a reembolsar o cliente no caso de esse padrão não ser cumprido. Com a ferramenta de *CRM*, o cliente pode prontamente saber se o padrão de entrega foi ou não cumprido pela empresa. Esta disponibilidade de informação conduz a uma diminuição das incertezas de transacção dos clientes, que passam a confiar mais no fornecedor pelo facto das condições em que o serviço foi prestado coincidir com as especificações do acto da compra. Ao manter relativa proximidade com esta empresa específica, o cliente consegue facilmente obter informações completas quanto às condições de entrega, factor crítico nesta área de negócio. Este tipo de capacidade de resolução de problemas é muito importante para clientes actuais que, em princípio, apresentam já um baixo nível de incertezas de necessidade e de mercado e procuram soluções eficientes, que só podem ser obtidas face a elevados investimentos por parte das empresas fornecedoras na área da logística e no sistema de gestão de encomendas.

No caso da performance do serviço prestado ficar aquém das especificações que foram pré-estabelecidas no acto do acordo, para além do cliente ter prontamente conhecimento desse facto através do *Contact Center* de assistência a clientes, pode apresentar de imediato uma reclamação e obter a restituição do montante pago. Este tipo de incerteza técnica, está intimamente ligada com a incerteza de transacção e consiste na possibilidade do produto, uma vez no ambiente do comprador, não apresentar um desempenho apropriado. Como a empresa dispõe de um sistema cada vez mais estreito de controlo das encomendas, nomeadamente com o sistema de *T&T* integrado na plataforma de *CRM*, cada vez mais os clientes confiam na empresa para cumprir completamente as especificações, dispondo de mais informação quanto à forma de utilizar o sistema da empresa. Se se verificar algum problema com a encomenda

enviada, a empresa informa o cliente dessa ocorrência, assegurando averiguação e resposta à situação. De facto, o *CRM* faz agora parte integrante do serviço oferecido pela empresa, estando os clientes a ser alvo de uma forte campanha de esclarecimento quanto à utilização deste sistema.

A PostLog EMS tem procedido a uma forte campanha promocional da sua linha azul e das novas potencialidades que esta apresenta. Este tipo de acção pode ter alguns efeitos sobre possíveis incertezas de aceitação apresentadas por alguns potenciais clientes que se revelem de alguma forma relutantes na aquisição dos serviços desta empresa. Esta campanha elucidativa, para além de pretender dar a conhecer as vantagens do envio de encomendas em serviço de EMS, publicita os diversos tipos de produtos oferecidos pela empresa e revela as vantagens associadas à ferramenta de *CRM*. Este tipo de acção pode reduzir a resistência à mudança de alguns clientes que ainda optam por enviar as suas encomendas pelos sistemas mais tradicionais, com todos os problemas que daí podem advir.

## **8.5. Conclusão**

Neste capítulo, procedeu-se à aplicação do modelo conceptual de análise ao caso da PostLog EMS, nomeadamente aos relacionamentos entre a empresa e os respectivos clientes, o que permitiu um maior conhecimento e compreensão do impacto que a implementação da ferramenta de gestão de relacionamentos com clientes (*CRM*) teve sobre as variáveis que compõem esse modelo. Embora a empresa se encontre ainda numa fase inicial de utilização do *CRM*, foi já possível identificar algumas das principais consequências da utilização dessa tecnologia ao nível da criação de valor nos relacionamentos. A análise foi totalmente efectuada num âmbito qualitativo<sup>141</sup>. Todas as dimensões do modelo foram devidamente analisadas: criação de valor, estratégias e atmosfera de relacionamento e eventuais incertezas.

---

<sup>141</sup> A natureza qualitativa de análise foi devidamente justificada no Capítulo 6, relativo à metodologia de investigação.

Relativamente à **criação de valor**, fazendo um balanço entre os custos e os benefícios percebidos e que são resultado da implementação da ferramenta de *CRM*, é possível afirmar que as tecnologias de relacionamentos conduzem à criação de valor ao nível da gestão de relacionamentos. Essa criação pode ser medida em função do incremento do valor percebido, pelos clientes servidos e pela própria empresa que detém a tecnologia.

Quanto às **estratégias de relacionamento**, o *CRM* surte efeitos, que se podem dizer positivos, ao nível da estrutura da base de compras (maior número de clientes que contactam e que são contactados, bem como uma maior intensidade de contacto por cada cliente), ao nível da postura (predominância de intensificação da personalização dos contactos) e, por último, quanto ao alcance das relações (percepção por parte dos clientes de uma estabilização da extensão da oferta e simultaneamente de um aumento no conteúdo da oferta da PostLog).

É possível afirmar que o *CRM* provocou efeitos sobre a **atmosfera** em que os relacionamentos se desenvolvem, sendo que, em termos genéricos, essa melhorou qualitativa e significativamente. Constatou-se uma maior vontade de cooperação entre as partes, uma maior facilidade de resolução de eventuais conflitos, um predominante aumento da proximidade, uma maior confiança nas acções da contra-parte e um forte empenho e boa-vontade das partes envolvidas em dar continuidade aos relacionamentos.

O *CRM* proporciona ainda uma maior rapidez e uma maior capacidade de resolução de todos os tipos de **incertezas** pela organização. Este aumento de performance conduz a um aumento de confiança e a uma consequente melhoria da atmosfera de relacionamento.

## **Capítulo 9.**

### **Conclusão**

A dissertação procurou estudar o impacto que a implementação de TIC na gestão de relacionamentos com clientes e com fornecedores no mercado organizacional pode ter ao nível da natureza e da criação de valor nesses mesmos relacionamentos. Neste capítulo apresentam-se as conclusões relativas ao estudo desenvolvido.

Na primeira secção, procede-se a uma síntese dos resultados do estudo empírico realizado, que consistiu na aplicação do modelo conceptual de análise ao caso da PostLog EMS. Na segunda secção, abordam-se as contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas. Na secção seguinte debatem-se algumas das limitações inerentes ao estudo e a última encerra o capítulo com várias sugestões de investigações futuras neste campo de análise.

#### **9.1. Síntese de Resultados**

Na primeira parte da dissertação, foram expostos alguns dos fundamentos básicos da gestão de relacionamentos. Essa revisão constitui a base de trabalho teórica e científica para o estudo empírico realizado na segunda parte e cujos resultados se pretendem expor, de forma sintetizada, neste ponto. A revisão bibliográfica permitiu delinear o teor das questões mais significativas para o âmbito do estudo e precisar a formulação das questões.

O estudo foi desenvolvido com o intuito de encontrar resposta para as questões base de investigação que foram apresentadas no capítulo 6, relativo à metodologia de investigação. A principal questão residiu na compreensão do “por que é que” e “como é que” a implementação de TIC na gestão de relacionamentos com clientes e com

fornecedores, conduz à criação de valor ao nível desses mesmos relacionamentos, bem como ao nível da rede na qual esses relacionamentos se inserem. Paralelamente, visou-se conhecer de que forma que essas tecnologias provocam alterações na natureza dos relacionamentos estabelecidos pelas organizações ao nível das vendas e das compras, assim como na atmosfera inerente aos relacionamentos desenvolvidos com entidades externas à empresa (nomeadamente com clientes e com fornecedores).

A escolha da metodologia foi determinada pelos objectivos, conteúdo e contexto do projecto de investigação e pelos constrangimentos encontrados<sup>142</sup>. Pelo facto do objectivo de investigação pretender responder a questões do tipo “por que é que” e “como é que”, e uma vez que o estudo a desenvolver teve simultaneamente carácter exploratório e explicativo, o método de investigação escolhido foi o de estudo de casos. Com a constatação de que o número de organizações portuguesas que tinham procedido, à data deste estudo, à implementação de TI do tipo *CRM* na gestão de relacionamentos era praticamente nulo, foi necessário limitar a análise ao *design* de caso único. Nesta investigação pioneira, procede-se ao estudo profundo e rico de um caso e não a um estudo extenso de casos.

Mediante pesquisa ao sector empresarial nacional e às empresas que actuam ao nível de *B2B*, determinou-se que a empresa PostLog EMS – Serviços Logísticos e Postais, S.A., empresa especializada em serviços de correio urgente, possuía as características adequadas para análise no domínio do *CRM*, enquadrando-se perfeitamente no âmbito do estudo. Em termos de tecnologias de *CRM*, a PostLog EMS, integrou duas áreas funcionais da ferramenta “*mySap.com CRM*”, fornecida pela instituição SAP Portugal, nomeadamente uma componente de Centro de Interação de Clientes (*CIC – Customer Interaction Center*) e um módulo de televendas.

As entrevistas foram utilizadas como fonte principal para recolha de informação, sendo esta a forma mais apropriada para recolha de dados, dada a metodologia de investigação adoptada. Foram entrevistados elementos considerados “chave”, não só da organização em causa, como também das contra-partes com as quais a PostLog EMS interage no

---

<sup>142</sup> Veja-se o Capítulo 6.

processo de venda, nomeadamente os clientes. Pretendeu-se assim garantir a análise integral da díade.

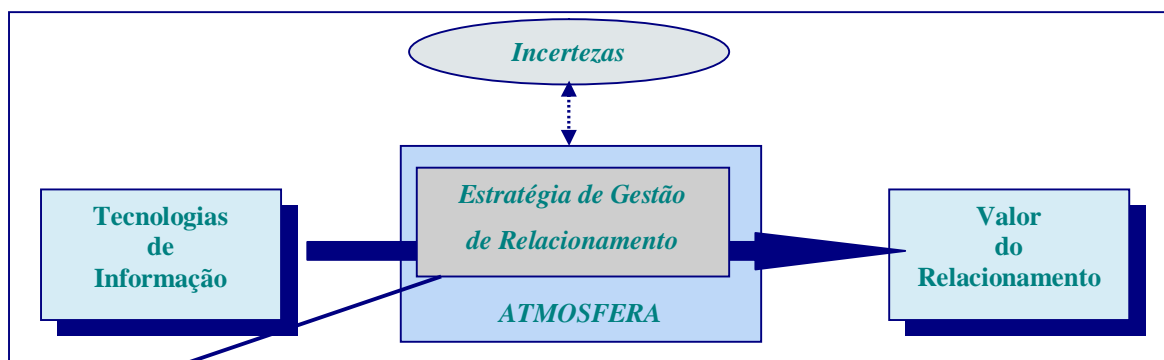
Mediante o tratamento qualitativo de todos os dados recolhidos, quer primários, quer secundários, redigiu-se um relatório com todas as constatações verificadas face a cada uma das variáveis que constituem as dimensões do modelo conceptual de análise que foi apresentado no capítulo 5. O resultado da análise efectuada foi apresentado no Capítulo 8. As Figura 9.1. a 9.4 sintetizam as principais conclusões resultantes do estudo empírico.

Deve-se desde já chamar a atenção para os seguintes aspectos:

1. Cada figura aborda um dos quatro elementos essenciais do modelo: estratégia de gestão de relacionamentos, atmosfera da relação, incertezas e criação de valor do relacionamento;
2. Todas as figuras apresentam a mesma estrutura. Com efeito, o seu conteúdo divide-se em três pontos: alterações ao nível do fornecedor (a PostLog EMS), alterações ao nível dos clientes e consequências dessas mesmas alterações.

Esta abordagem procura assegurar a máxima consistência com o modelo desenvolvido, bem como evidenciar o carácter exaustivo da análise efectuada.





### ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO

#### A. Estrutura

##### Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:

- crescente exigência e controlo sobre os seus funcionários;
- menor dependência dos funcionários como entidades individuais (funcionários polivalentes).

##### Alterações ao nível da percepção dos clientes:

- percepção de uma maior facilidade em contactar / comunicar com a empresa;
- crescente exigência face à PostLog perante conhecimento dos serviços disponibilizados;
- solicitação de mais serviços.

##### Consequências sobre a estrutura:

- . Número de contactos: **maior número de clientes contactam (sistema *inbound*) e são contactados (sistema *outbound*) pela empresa.**
- . Intensidade de contacto: **o mesmo cliente contacta e é contactado mais vezes.**

#### B. Alcance

##### B.1. Extensão da Oferta

- não se verificaram alterações a este nível.

##### B.2. Conteúdo da oferta

##### Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:

- alteração ao nível do *portfolio* de produtos mas por mera coincidência (tecnologia de produto);
- novas formas de transição de valor para o cliente (tecnologia de processo);
- formas mais eficazes de comunicação e de análise de mercados e aumento no conteúdo dos serviços de assistência e venda com crescente disponibilização de informação (tecnologia de mercado).

##### Alterações ao nível da percepção dos clientes:

- percebem um aumento do conteúdo da oferta da PostLog;
- maior número de contactos solicitando informações quanto a serviços (melhor noção da actividade);
- maior assédio pela PostLog EMS com propostas de novos produtos / serviços.

##### Consequências sobre o alcance:

- . Extensão da Oferta: **inalterada.**
- . Conteúdo da Oferta: **substancialmente superior pelo crescente nível da tecnologia de mercado.**

#### C. Postura

##### Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:

- área vendas: contacto de carácter pessoal;
- área assistência: contacto de carácter profissional e não pessoal.

##### Alterações ao nível da percepção dos clientes:

- grandes clientes: preferência em recorrer ao assistente comercial; percebem diminuição no número de contactos pessoais e aumento no número de contactos com a empresa, mas de natureza impessoal;
- pequenos clientes: percebem um contacto mais directo, personalizado e profissional; percebem uma forte preocupação com a sua satisfação por parte da empresa; atribuição de forte importância ao contacto com um assistente específico.

##### Consequências sobre a postura:

- . Contacto: **mais impessoal e mais profissional.**

Figura 9.1. Síntese das principais conclusões ao nível da gestão de relacionamentos

Fonte: Elaboração própria.

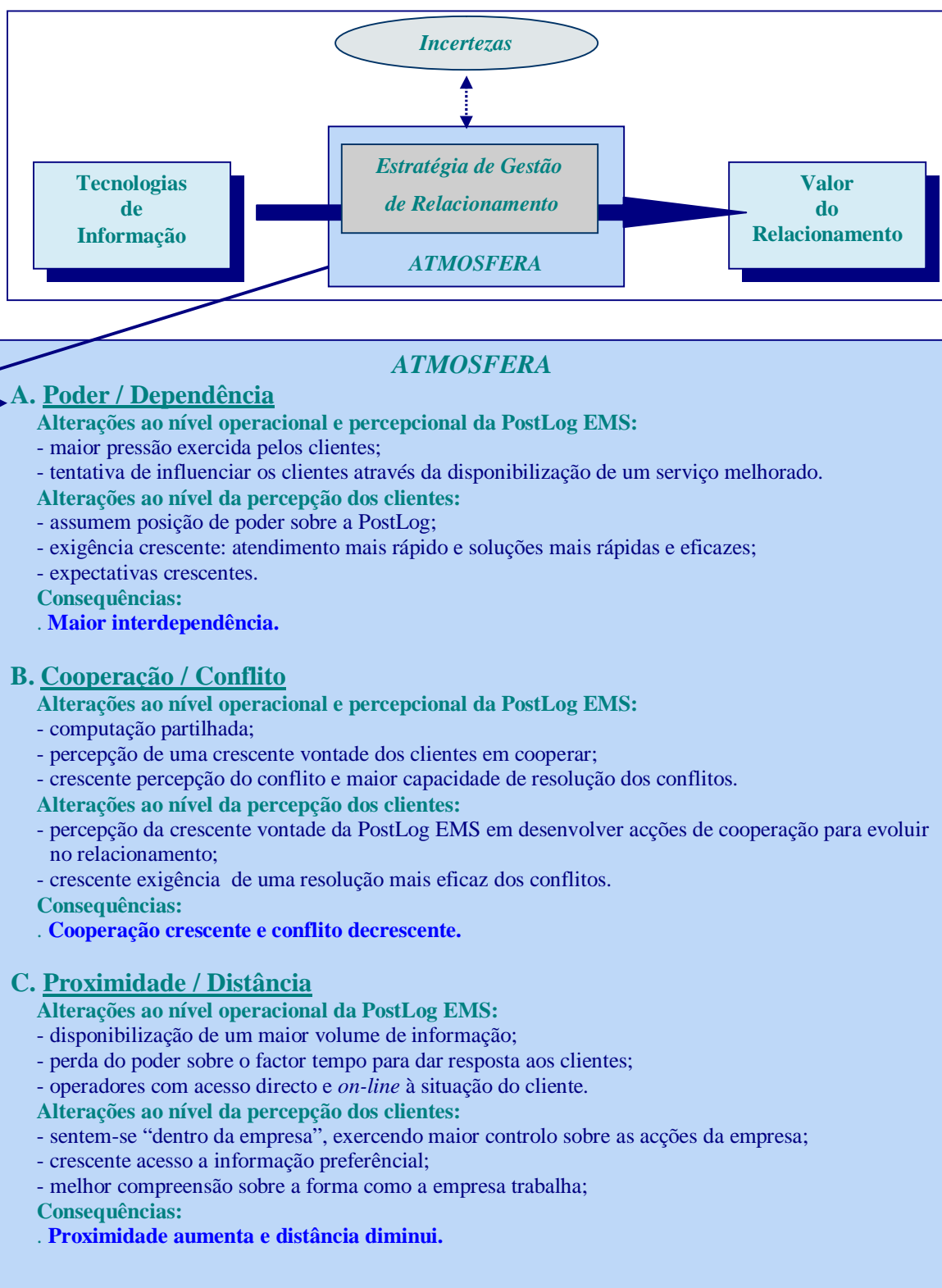


Figura 9.2. Síntese das principais conclusões ao nível da atmosfera da relação  
Fonte: Elaboração própria.

#### **D. Confiança / Oportunismo**

##### **Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:**

- funcionários polivalentes;
- obrigatoriedade de conhecimento profundo da tecnologia disponível no *Front Office*;
- necessidade de tornar os processos mais rápidos (forma de diminuir os custos);
- maior coordenação;
- contacto de vendas feito sempre com e pela mesma pessoa;
- resolução dos problemas mais rápida e eficaz;
- percepção que os clientes não encaram o investimento como forma de oportunismo.

##### **Alterações ao nível da percepção dos Clientes:**

- percebem maior credibilidade, competência e previsibilidade de comportamento da PostLog EMS, o que gera confiança;
- apesar de falhas no sistema, acreditam no sistema;
- melhor percepção do objecto da empresa;
- maior disponibilidade para prestar informação;
- percepção de coordenação;
- percepção de que a empresa vai cumprir os padrões pré-estabelecidos porque prestam informação em tempo real sobre o estado e a localização das encomendas;
- percebem o investimento efectuado como medida em prol da melhoria do relacionamento.

##### **Consequências:**

- . **Crescente confiança recíproca e ausência de percepção de oportunismo.**

#### **E. Expectativas**

##### **Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:**

- melhorias significativas na performance de atendimento;
- maior rapidez de resposta;
- necessidade de desenvolver uma maior capacidade de resposta.

##### **Alterações ao nível da percepção dos clientes:**

- percepção da tecnologia detida pela empresa;
- crescentes exigências e expectativas de um serviço aumentado;
- perda de noção por alguns clientes do limite de capacidade da empresa;

- . **Expectativas crescentes.**

#### **F. Compreensão**

##### **Alterações ao nível operacional e percepcional da PostLog EMS:**

- resolução mais rápida de eventuais conflitos;
- melhor compreensão das necessidades dos clientes;
- necessidade de transmitir as potencialidades da ferramenta aos clientes.

##### **Alterações ao nível da percepção dos clientes:**

- melhor compreensão da forma como a empresa trabalha e maiores expectativas geradas;
- curiosidade e vontade de aprendizagem do novo sistema da empresa;
- percepção de que o novo sistema pode gerar benefícios no serviço obtido.

##### **Consequências:**

- . **Crescente compreensão recíproca.**

#### **G. Empenhamento**

##### **Alterações ao nível operacional e precepcional da PostLog EMS:**

- descentralização dos serviços;
- integração dos sistemas numa plataforma única e acesso à informação *on-line*;
- maior dinâmica empresarial;
- empenho com o intuito de garantir relações duradouras (adaptações).

##### **Alterações ao nível da percepção dos clientes:**

- percebem um elevado empenho e esforço de modernização por parte da empresa;
- investimento percebido como uma forma de garantir a continuidade dos relacionamentos;
- empenho no processo de aprendizagem de funcionamento e potencialidades da ferramenta.

##### **Consequências:**

- . **Empenhamento recíproco.**

Figura 9.2. Síntese das principais conclusões ao nível da atmosfera da relação (continuação)  
Fonte: Elaboração própria.



Figura 9.3. Síntese das principais conclusões ao nível das incertezas

Fonte: Elaboração própria.



Figura 9.4. Síntese das principais conclusões ao nível do valor do relacionamento

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, as principais conclusões desta dissertação são:

## **Criação de Valor**

No que diz respeito à criação de valor, verificou-se que, se por um lado a empresa suporta elevados custos, resultado do avultado investimento efectuado na aquisição e implementação da tecnologia (inclui o custo directo da ferramenta, o custo da formação, treino e motivação dos trabalhadores e ainda o custo da campanha educacional sobre os clientes), por outro lado prevalece a percepção de que o custo genérico relativo à gestão dos relacionamentos e à prestação de serviços aos clientes diminuiu. Relativamente aos benefícios, verificam-se, ao nível de funções de valor directo, as funções de volume e de lucro e, ao nível de valor indirecto, as funções “escuteiro” e de mercado, sendo que muito em breve, através da maximização da utilização da função de televendas, se vise alcançar as funções inovação e acesso. No entanto, o grande benefício que resulta da utilização do *CRM*, reside na possibilidade de fidelizar os clientes. É então possível afirmar que o *CRM* conduz à criação de valor ao nível da gestão de relacionamentos, sendo essa criação medida pelo incremento do valor percebido, tanto para os clientes, como para a empresa.

## **Estratégias de Relacionamento**

Também ao nível das estratégias de relacionamento, foi possível verificar que o *CRM* surtiu efeitos. No que concerne à estrutura da base de compras, constatou-se um aumento do número de clientes que contactam e que são contactados pela empresa, assim como uma maior intensidade de contacto por cada cliente. Relativamente à postura, a PostLog EMS adopta diferentes estratégias consoante a dimensão do cliente e, mesmo para os clientes da mesma dimensão, são desenvolvidas diferentes abordagens consoante se trate de uma situação de venda ou de reclamação: ao contrário do que sucede com as reclamações, verifica-se ao nível da situação de venda uma intensificação da personalização dos contactos. Por último, o alcance das relações foi

afectado apenas no que diz respeito ao conteúdo da oferta, pois não se constatou qualquer alteração ao nível da extensão da oferta. Os clientes percebem um aumento no conteúdo da oferta pela PostLog, na medida em que têm uma melhor noção da actividade que essa desenvolve, devido ao incremento das tecnologias de processo e de mercado da empresa.

## **Atmosfera da Relação**

O impacto do *CRM* sobre as sete dimensões de análise que permitem classificar a denominada atmosfera da relação, foi também analisado, tendo-se constatado um aumento do nível de interdependência, um incremento do poder que os clientes exercem sobre a empresa, uma maior vontade de cooperação entre as partes, uma maior facilidade de resolução de eventuais conflitos (resultado sobretudo da maior facilidade de comunicação entre as partes), uma aumento da distância em determinadas áreas, constatando-se no entanto uma maior proximidade em termos globais. Constatou-se ainda uma maior confiança por parte dos clientes, que conduz ao aumento do grau de exigência de capacidade de resposta e das expectativas geradas. Verificou-se também uma total ausência de percepção de oportunismo ou de acções em prol de benefício próprio, um aumento do grau de compreensão da forma como a empresa trabalha (o que conduz a uma resolução mais rápida de eventuais conflitos e a uma maior expectativa de performance) e, por último, um forte empenhamento e boa-vontade das partes em dar continuidade aos relacionamentos, o que conduz à fidelização. Mediante a constatação dos impactos provocados pela implementação do *CRM* sobre as variáveis que permitem classificar a atmosfera dos relacionamentos, é possível afirmar que esta melhorou.

## **Incertezas**

Relativamente à incertezas, constata-se uma maior facilidade dos clientes comunicarem à PostLog EMS o teor das suas incertezas, bem como uma maior rapidez e capacidade de resolução das mesmas por parte da empresa. Esta melhor capacidade de resolução de

problemas verifica-se em todos os eventuais tipos de incertezas que foram mencionados no capítulo 3, conduzindo a uma maior confiança e a uma atmosfera mais salutar.

Mediante a análise aprofundada do caso da PostLog EMS, torna-se possível averiguar que a aplicação de tecnologias de relacionamento à gestão da interacção com clientes, conduz de facto à criação de valor para as partes intervenientes. As várias vertentes de valor criadas pela utilização do *CRM*, foram devidamente analisadas e compreendidas. Também as consequências dessa utilização sobre as estratégias e a atmosfera do relacionamento e sobre a redução de incertezas dos clientes, redução esta que pode ser interpretado como uma forma de criação de valor (para o cliente que vê os seus problemas resolvidos e para o fornecedor que, ao criar satisfação no cliente, alcança a sua fidelização), foram alvo de análise.

## **9.2. Principais Contributos**

Em termos científicos, a dissertação contribui para o aprofundamento de conhecimentos na área das tecnologias de informação e de comunicação aplicadas à gestão de relacionamentos, contribuindo ainda para uma compreensão mais exacta do próprio conceito de criação de valor ao nível dessa mesma gestão.

Por outro lado, a criação de valor tem sido alvo de diversos estudos ao longo dos últimos anos, mas raramente numa perspectiva de integração com as TIC. De facto, embora se assista a um aumento significativo, por parte das empresas, de investimentos em tecnologias de informação, poucos são os estudos que tenham por objectivo analisar os efeitos que essas tecnologias provocam na natureza dos relacionamentos. A nossa opinião é que o principal ponto forte do estudo desenvolvido reside no seu carácter interdisciplinar que resulta da ponte estabelecida entre o marketing (nomeadamente no âmbito do *B2B*) e algumas questões de foro tecnológico, o que, tal como já foi mencionado, se traduz num campo muito pouco analisado.



Também as organizações podem beneficiar do estudo apresentado. Atendendo a que a tecnologia de *CRM* é um conceito relativamente recente no mercado organizacional português, é natural que as empresas demonstrem alguma relutância em aplicar essa ferramenta aos seus procedimentos. Embora os fornecedores de soluções nesta área apresentem sempre uma série de vantagens para as empresas, que poderão advir da integração dessa tecnologia, resta saber até que ponto esses benefícios não são mais do que um mero argumento comercial sem qualquer adesão à realidade. Com este estudo, as organizações têm acesso a uma investigação imparcial e válida do ponto de vista científico.

Por último, face à dinâmica tecnológica que se tem constatado no âmbito organizacional, parece pertinente aprofundar esta questão, uma vez que reflecte tendências negociais, cujo conhecimento e compreensão se tornam quase obrigatórios para uma qualquer organização que pretenda assegurar uma posição sustentada no mercado.

### **9.3. Limitações do Estudo**

Tal como já foi referido no capítulo relativo à metodologia de investigação, constatou-se uma série de constrangimentos no estudo desenvolvido que limitaram a abrangência da análise efectuada. Esta situação sucede com todos estudos e em diferentes níveis de intensidade. Procurou-se ultrapassar esses constrangimentos com algumas técnicas apresentadas no Capítulo 6.

A primeira limitação residiu no factor tempo, na medida em que foi imposto à partida o prazo limite de um ano para a elaboração e redacção da dissertação. Para além disso, os recursos disponíveis eram limitados, como também os próprios conhecimentos da autora da tese que, como qualquer investigador, teve que proceder a um levantamento teórico tão exaustivo quanto necessário.

Por outro lado, verificaram-se sérias dificuldades no âmbito da selecção de casos. Constatou-se uma deficitária implementação de TIC na gestão de relacionamentos, sobretudo na vertente *B2B* (objecto do estudo), o que se traduziu numa dificuldade acrescida em encontrar empresas portuguesas passíveis de análise.

Uma outra limitação residiu na falta de disponibilidade das entidades contactadas<sup>143</sup> para falar sobre o tema, o que se prende sobretudo com o facto de se tratar de um assunto muito recente e pelas pessoas terem relutância em discuti-lo. Esta relutância justifica-se pela sua falta de conhecimento ou eventual receio de perder clientes para a concorrência. Ao nível da própria PostLog EMS, embora os seus elementos se tenham mostrado altamente motivados para colaborar com o estudo, foi complicado obter referências dos seus clientes, tendo esse facto sido justificado por uma questão de ética e de sigilo profissional.

Devido a esta falta de dados e à indisponibilidade das entidades contactadas em debater a questão, verificou-se uma limitação de cariz metodológico: o estudo foi conduzido para uma situação de *design* de caso único. O caso único foi utilizado como prelúdio para um futuro estudo de casos múltiplos<sup>144</sup>. No entanto e de acordo com Yin (1994), quando o caso único é utilizado nesta perspectiva, não poderá ser encarado como um estudo completo. Como tal, o *design* utilizado constitui uma outra limitação ao estudo desenvolvido.

Por outro lado, a aplicação de técnicas metodológicas de cariz quantitativo foi praticamente impossível, na medida em que as referências obtidas na PostLog EMS relativas aos seus clientes, que foram posteriormente entrevistados, não eram em número suficiente para viabilizar a representatividade da amostra em termos estatísticos. De qualquer forma, tal como foi exposto no Capítulo 6 e de acordo com os objectivos da dissertação, uma situação de estudo de casos surge como sendo a metodologia científica mais apropriada.

---

<sup>143</sup> Nomeadamente as organizações que fornecem soluções informáticas nesta área.

<sup>144</sup> Veja-se o ponto 6.4.2.2.

## **9.4. Sugestões para Investigação Futura**

Esta dissertação aborda um tema actual cabendo, em parte, ao âmbito académico fazer uso dos seus conhecimentos e da sua capacidade de investigação científica para fornecer ferramentas que permitam esclarecer eventuais dúvidas de cariz prático ou científico neste campo de actuação.

Tendo em conta as limitações que foram expostas no ponto anterior e que foram sentidas pelos investigadores ao longo do trabalho desenvolvido, torna-se desde já possível apresentar uma série de sugestões para eventuais trabalhos futuros. Tratam-se de variantes e formas interessantes de aprofundar o estudo apresentado.

Como já foi referido, verificou-se uma limitação de cariz metodológico, que se traduziu na utilização de um *design* de caso único. Seria interessante alargar este estudo a múltiplos casos, até porque, e tal como já foi referido, o estudo do caso da PostLog EMS foi utilizado como uma espécie de prelúdio para um estudo futuro de casos múltiplos. Este tipo de *design* não era viável na altura do estudo, na medida em que não foram encontrados mais casos passíveis de análise. O *design* de caso múltiplo será viável numa óptica de médio/longo prazo, na medida em que inúmeras empresas se encontram em fase inicial de implementação de tecnologias dessa natureza. Como tal, muito em breve será possível analisar qual o impacto das TIC sobre a gestão de relacionamentos, ao nível de múltiplas empresas.

No ponto anterior, fez-se referência à não aplicabilidade de técnicas de cariz quantitativo ao estudo desenvolvido. Sugere-se que a utilização de metodologias de âmbito quantitativo sejam aplicadas em estudos futuros. De facto, uma vez que estão a surgir mais empresas que podem ser alvo de estudo, o que possivelmente se traduzirá também numa maior disponibilidade das pessoas em falar no assunto, este tipo de técnica será viável.

Em suma, é nossa opinião que esta dissertação deve ser encarada como uma “porta de entrada” para uma multiplicidade de estudos que, nesta área, visem aprofundar e alargar a base de conhecimento, designadamente através da utilização de outros casos bem como de outras metodologias de investigação científica.

## **Referências**

- ACHROL, R. e P. KOTLER (1999), “Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 146-163.
- ALVARADO, U. e H. KOTZAB (2001), “Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, Nº 2, pp. 183-198.
- ANDERSON, D., F. BRITT e D. FAVRE (1997), “The Seven Principles of Supply Chain Management”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 1, Nº 1.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.manufacturing.net/scm/index.asp?layout=articleWebzine&articleid=CA185647>>
- ANDERSON, E., W. CHU e B. WEITZ (1987), “Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 3, pp. 71-86.
- ANDERSON, H. e V. HAVILA (1993), “Role and Position – Understanding Dynamics in Networks”, Paper Presented at the 9<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.
- ANDERSON, E. e B. WEITZ (1990), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, Vol. 8 , Nº 4, pp. 310-323.
- ANDERSON, J. (1995), “Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 346-350.
- ANDERSON, J., H. HAKANSSON, e J. JOHANSON (1994), “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 1-15.
- ANDERSON, J. e J. NARUS (1984), “A Model of Distributor’s Perspective of Distributor- Manufacturer Working Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 48, Nº 4, pp. 62-74.
- ANDERSON, J. e J. NARUS (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 1, pp. 42-58.
- ANDERSON, J. e J. NARUS (1991), “Partnering as a Focused Market Strategy”, *California Management Review*, Vol. 33, Nº 3, pp. 95-113.
- ANDERSON, J. e J. NARUS (1998), “Business Marketing: Understand Customers Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nº 6, pp. 53-65.

- ANDREWS, K. (1987), "The Concept of Corporate Strategie", in *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*, B. de WIT et al.(1994), West Publishing Company, pp.40-46.
- AOKI, M., B. CRUSTAFSSON e O. WILLIAMSON (editores) (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London,
- ARAÚJO, L., A. DUBOIS e L. GADDE (1999), "Managing Interfaces with Suppliers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 497-506.
- ASTLEY, W. e E. ZAJAC (1990), "Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-Unit Power", *Organization Studies*, Vol. 11, Nº 4, pp. 481-90.
- AXELSSON, B. (1992), "Corporate Strategy Models And Networks – Diverging Perspectives", in *Industrial Networks - A New View Of Reality*, B. AXELSSON et al.(editores) (1992), Routledge, London and New York, pp. 184-204.
- AXELSSON, B. e G. EASTON (1992), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London and New York.
- BAKER, W. (1994), *Networking Smart – How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*, McGraw-Hill, New York.
- BARNES, J. e J. CUMBY (1999), "Communicating Customer Value In Relationship-Focused Service Organizations", in *1999 SERVSIG Services Research Conference: Jazzing into the New Millennium*, R. FISK et al., Chicago, AMA Proceedings Series, pp. 52-59.
- BAXTER, R. e S. MATEAR (1999), "The Assessment of Value in Business to Business Buyer-Seller Relationships", in *Proceedings Of The 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, D. MCLOUGHLIN et al. (editores), University College Dublin.
- BENGTSSON, M. e S. KOCK (1999), " "Coopetition" in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nº 5, pp. 411-426.
- BENSAOU, M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships", *Sloan Management Review*, Vol. 40, Nº 4, pp. 35-44.
- BERÀCS, J., A. BAUER e J. SIMON (eds) (1996), *Marketing for Expanding Europe - 25th EMAC Conference Proceedings*, Volume II, Budapest University of Economics Sciences.
- BLANKENBURG, H. e J. JOHANSON (1990), "Managing Network Connections in International Business", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, Nº 1, pp. 5-19.

- BLENKER, P. e P. CHRISTENSEN (1995), “Interactive Strategies in Supply Chains – A Double-Edge Portfolio Approach to Small and Medium-Sized Subcontractors’ Position Analyses”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 7, pp. 249-264.
- BLOMQVIST, K. e P. STAHL (2000), Building Organizational Trust, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- BONOMA, T. (1982), “Major Sales: Who Really Does The Buying?”, *Harvard Business Review*, Vol. 60, Nº 3, pp. 111-19.
- BONOMA, T. e B. SAPHIRO (1983), *Segmenting The Industrial Market*, Lexington, Mass: Lexington Books
- BONOMA, T. e B. SAPHIRO (1984), “Evaluating Market Segmentation Approaches”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, Nº 4, p.257-269.
- BRANDENBURGER, A. e H. STUART (1996), “Value-Based Business Strategy”, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.5, Nº 1, pp. 5-24.
- BRENNAN, R. e P. TURNBULL (1999), “Adaptive Behaviour in Buyer-Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 481-495.
- BRIERTY, E., R. ECKLES e R. REEDER (1997), *Business Marketing*, Third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- BRITO, C. (1996), *Collective Action in Industrial Networks - The Case of the Port Wine Industry*, Tese de Doutoramento, Universidade de Lancaster.
- BRITO, C. (1998), “A Insustentável Leveza do Marketing”, Working Paper nº 81, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- BRITO, C. (1999), “Issue-Based Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 92-102.
- BRITO, C. (2000), “Os Novos Desafios do Marketing da Terceira Vaga”, Comunicação apresentada nas X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Gestão XXI–Futuro e Perspectivas, Vilamoura.
- BRITO, C. e P. LENCASTRE (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo
- BRITO, C. e C. RAMOS (2000), *Comércio Electrónico: Relação com Parceiros de Negócio*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

CAMPBELL, N. e M. CUNNINGHAM (1983), “Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets”, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, Nº 4, pp. 369-380.

CAMPBELL, N. (1985), “An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour”, in *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships And Networks*, D. FORD (editor) (1990), First edition, The Industrial Marketing and Purchasing Group, London, Academic Press, pp. 265-278.

del CAMPO, E. (1999), “Sistema de Informação de Marketing: Data Warehousing”, *Revista Portuguesa de Marketing*, Nº 3, pp.29-43.

CAP GEMINI

Disponível no endereço:

<URL:<http://www.cgey.com/>>

CARDOZO, R. (1968), “Segmenting the Industrial Market”, in *Marketing and the New Science of Planning*, R. KING (editor), Chicago: American Marketing Association, pp. 433-444.

CARDOZO, R. (1980), “Situational Segmentation of Industrial Markets”, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, Nº 5/6, pp.264-277.

CAVINATO, J. (1991), “Identifying Interfirm Total Cost Advantages for Supply Chain Competitiveness”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27, Nº 4, pp. 10-16.

CAVUSGIL, S. e S. SHARMA (1993), *Industrial Networks: Advances in International Marketing*, Vol. 5.

de CHERNATONY, R., L. HARRIS e D. RILEY (1998), “Added Value: Its Nature, Roles and Sustainability”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 1/2, pp. 39-56.

CHOFFRAY, J. e G. LILIEN (1978), “A New Approach to Industrial Market Segmentation”, *Sloan Management Review*, Vol. 19, Nº 3, pp. 17-29.

CHOFFRAY, J. e G. LILIEN, (1980), *Market Planning for New Industrial Products*, New York: John Wiley & Sons Inc.

CHORAFAS, D. (2001), *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management and Smart Materials*, Auerbach Publications, CRC Press

CHRISTOPHER, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Services*, Pitman Publishing, London.

CINCOM

Disponível no endereço:



<URL:<http://www.cincom.com/en/index.asp>>

COMPUTER SCIENCES CORPORATION (1999), “Developing Systems at the Customer Interface: Future Trends in Customer Relationship Management”, Technology Study Tour Report, CSC Computer Sciences Corporation, Farnborough.

COOPER, H. (1984), *The Integrative Research Review*, Beverly Hills, CA: Sage.

COOK, K. and R. EMERSON (1984), “Exchange Networks and the Analysis of Complex Organisations”, *Research in the Sociology of Organisations*, Vol 3, Greenwich, Conn, JAI Press pp.1-30.

COSTABILE, M. (2000), “A Dynamic Model of Customer Loyalty”, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.

Disponível no endereço:

<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>

COX, A. (1996), “Relational Competence and Strategic Procurement Management”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2, Nº 1, pp. 57-70.

CUMMINGS, L. e M. STAW (editores) (1990), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12.

DATA WAREHOUSE INSTITUTE.

Disponível no endereço:

<URL:<http://www.dw-institute.com/>>

DAY, G. (1994), “The Capabilities of Market Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 37-52.

DENZIN, N. e Y. LINCOLN (2000), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Second Edition, London.

DHOLAKIA, N. e J. ARNDT (editores) (1986), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory (Research in Marketing Supplement 2)*, Greenwich, Conn, JAI Press.

DWYER, F., P. SCHURR e S. OH (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 2, pp. 11-27.

DYCHÉ, J. (2002), *The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Pub. Co., USA

DYER, J. e H. OUCHI (1993), “Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge”, *Sloan Management Review*, Vol. 34, Nº 1, pp. 51-63.

- DYER Jr., W. e A. WILKINS (1991), "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 3, pp. 613-619.
- EASTON, G. (1995), "Methodology and Industrial Networks", in *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, K. MOLLER et al. (1995), Kluwer Academic Publishers, London, pp. 411-492.
- EASTON, G. (1992), "Industrial Networks: A Review", in *Industrial Networks – A New View of Reality*, B. AXELSSON et al. (editores) (1992), Routledge, London and New York, pp.1-27.
- EASTON, G. and L. ARAÚJO (1986), "Networks, Bonding and Relationships in Industrial Markets", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, Nº 1, pp. 8-25.
- EASTON, G. e L. ARAÚJO (1992), "Non-Economic Exchange in Industrial Networks", in *Industrial Networks – A New View of Reality*, B. AXELSSON et al. (editores), Routledge, London and New York , pp.62-84.
- EASTON, G. e P. SMITH (1984), "The Formation of Inter-Organisational Relationships in a Major Gasfield Development", Research Seminar on Industrial Marketing, Stockholm School of Economics, Sweden.
- EISENHARDT, K. (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-551.
- EISENHARDT, K. (1991), "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 3, pp. 620-627.
- ELLIOTT, G. e W. GLYNN (2000), "Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value", Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- ELLRAM, L. (1991), "A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27, Nº 2, pp. 10-16.
- FETZINGER, E. e H. LEE (1997), "Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement", *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nº 1, pp. 116-121.
- FELDMAN, W. e R. CARDOZO (1967), "Industrial Buying as Consumer Behaviour", in *Marketing For Tomorrow...Today*, M. MOYER et al. (1967), Chicago: American Marketing Association, pp.102-107.

- FERRÃO, F. (1998a), “Sistemas de Suporte à Decisão – Gerir a Informação de Marketing”, *Marketeer*, Vol 3, Nº 20, pp. 76-78.
- FERRÃO, F. (1998b), “O DataBase Marketing: A Utilização de Bases de Dados nos Sistemas de Informação de Marketing - SIM”, *Marketeer*, Vol. 3, Nº 26, pp. 72-74.
- FIERING, L. e W. KIRWIN (1992), “Making a Help Desk Successful in the 90’s”, Gartner Group, August 31st.
- TAYLOR, P. (2000), “Keeping the Best Customers”, *Financial Times*, Special Issue, Understanding Customer Relationship Management, pp.20-21.
- FIOCCA, R. (1982), “Account Portfolio Analysis for Strategy Development”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, Nº 1, pp.53-62.
- FLINT, D., R. WOODRUFF e S. GARDIAL (1997), “Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Nº 2, pp. 163-175.
- FORD, D. (1980), “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets”, in *Understanding Business Markets – Interaction, Relationships, Networks*, D. FORD (1990), First edition, The Industrial Marketing and Purchasing Group, Academic Press, pp. 339-354.
- FORD, D. (1984), “Buyer-Seller Relationships in International Industrial Markets”, in *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks*, D. FORD (editor) (1990), First Edition, The Industrial Marketing and Purchasing Group, London, Academic Press, pp. 58-77.
- FORD, D. (editor) (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, First Edition, The Industrial Marketing and Purchasing Group, London, Academic Press.
- FORD, D. (editor) (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, London, Dryden.
- FORD, D., L. GADDE, H. HAKANSSON, A. LUNDGREN, I. SNEHOTA, P. TURNBULL e D. WILSON (1998), *Managing Business Relationships*, Chichester, John Wiley.
- FORD, D., H. HAKANSSON e J. JOHANSON (1986), “How do Companies Interact?”, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, Nº 1, pp.26-41.
- FORD, D. e R. McDOWELL (1999), “Managing Business Relationships by Analysing the Effects and Value of Different Actions”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 429-442.

- FORD, D., R. McDOWELL e C. TOMKINS (1996), "Relationship Strategy, Investments and Decision Making", in *Networks in Marketing*, D. Iacobucci (editor), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- FORD, D. e M. SAREN (1996), *Technology Strategy for Business*, International Thomson Business Press.
- FREIRE, A. (2000), "A Nova Geração de E-Business", *Sapmagazine.net/*, Nº 7/3, pp.18-19.
- GADDE, L. and L. MATTSSON (1987), "Stability and Change in Network Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 4, Nº 1, pp.29-41.
- GADDE, L. e H. HAKANSSON (1993), *Professional Purchasing*, Routledge, London and New York, Consumer Research and Policy Series.
- GADDE, L. e I. SNEHOTA (2000), "Making the Most of Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nº 4, pp.305-316.
- GALBREATH, J. (1998), "Relationship Management Environments", *Credit World*, Vol.87, Nº 2, pp.14-21.
- GATTORNA, J. e D. WALTERS (1996), *Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective*, London, MacMillan.
- GASKI, J. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48, Nº 3, pp. 9-29.
- GORDON, I. (1998), *Relationship Marketing – New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- GREINER, L. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, Nº 4, pp. 37-46.
- GROENFELDT, T. (1997), "Who's in the Driver's Seat?", *Journal of Business Strategy*, Vol. 18, Nº 1, pp. 35-41.
- GRONROOS, C. (1990a), "The Marketing Strategy Continuum, Toward a Marketing Concept for the 1990s", Meddelanden Fran Svenska Handelshogskolan, Working Paper, Nº 201.
- GRONROOS, C. (1990b), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behaviour Interface", in *Relationship Marketing For Competitive Advantage – Winning And Keeping Customers*, A. PAYNE et al. (1998), The Chartered Institute of Marketing.

- GROSS, A., P. BANTING, L. MEREDITH e D. FORD (1993), *Business Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto.
- GUNDLACH, G., R. ACHROL e J. MENTZER (1995), “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 1, pp. 78-92.
- HAAS, R. (1992), *Business Marketing Management: An Organisational Approach*, Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- HAGBERG-ANDERSSON, A., S. KOCK, e S. AHMAN (1999), “Creating Win-Win Relationships in a Supply Network – A Study of Adaptation”, Paper Presented at the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Dublin, Ireland.
- HAGBERG-ANDERSSON, A., S. KOCK e S. AHMAN (2000), “Managing Buyer-Supplier Relationships in a Supply Network – The Buyer’s Perspective”, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- HAGG, I. and J. JOHANSON (1983), *Firms in Networks*, Business and Social Research Institute, Stockolm, Sweden.
- HAKANSSON, H. (editor) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, IMP Project Group, New York, Wiley.
- HAKANSSON, H. (editor) (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom – Helm.
- HAKANSSON, H. (1992), “Evolution Processes in Industrial Networks”, in *Industrial Networks - A New View of Reality*, B. AXELSSON et al. (1992), Routledge, London and New York, pp. 129-143.
- HAKANSSON, H. e J. JOHANSON (1992), “A Model for Industrial Networks”, in *Industrial Networks - A New View of Reality*, B. AXELSSON et al. (1992), Routledge, London and New York, pp.28-34.
- HAKANSSON, H. e J. JOHANSON (1993), “Industrial Functions of Business Relationships”, in *Industrial Networks: Advances in International Marketing*, S. CAVUSGIL et al. (1993), Vol. 5 , pp. 13-29.
- HAKANSSON, H., J. JOHANSON e B. WOOTZ (1976), “Influence Tactics in Buyer-Seller Processes”, in *Understanding Business Markets – Interaction, Relationships, Networks*, D. Ford (1990), The Industrial Marketing and Purchasing Group, Academic Press, pp.27-41.

- HAKANSSON, H. e C. OSTBERG (1975), “Industrial Marketing: An Organizational Problem”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 5 , Nº 2/3, pp. 113-123.
- HAKANSSON, H. e I. SNEHOTA (1990), “No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy” in *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks*, FORD, D. (editor) (1990), First Edition, The Industrial Marketing and Purchasing Group, London, Academic Press, pp.526-540.
- HAKANSSON, H. e I. SNEHOTA (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London and New York.
- HAKANSSON, H. e B. WOOTZ (1975), “Supplier Selection in an International Environment – An Experimental Study”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, Nº 1, pp. 46 – 51.
- HALLÉN, L., J. JOHANSON e N. SEYED-MOHAMED (1991), “Interfirm Adaptation in Business Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 55, Nº 2, pp. 29-37.
- HALLÉN, L. e M. SANDSTROM (1991), “Relationship Atmosphere in International Business”, in *New Perspectives of International Marketing*, J. Paliwoda (editor), London, Rotledge.
- HAMMER, M. e G. MANGURIAN (1987), “The Changing Value of Communications Technology”, *Sloan Management Review*, Vol. 28, Nº 2, pp. 65-71.
- HAN, S., D. WILSON e S. DANT (1993), “Buyer-Seller Relationships Today”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, Nº 4, pp.331-338.
- HANDFIELD, R. e E. NICHOLS, Jr. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- HARDWICK, B. e D. FORD (1986), “Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationship”, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, Nº 3 , pp.3-26.
- HARLAND, C. (1996), “Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks”, *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, pp. 63-80.
- HEDAA, L. (1993), “Distrust, Uncertainties and Disconfirmed Expectations in Supplier-Customer Relationships”, *International Business Review*, Vol. 2, Nº 2, pp.191-206.
- HEIDE, J. e G. JOHN (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, Nº 1, pp. 24-36.

- HENRIQUES, M. (2000), “O Marketing Organizacional”, in *Os Horizontes Do Marketing*, C. BRITO et al. (2000), Editorial Verbo, pp.159-185.
- HERRIOTT, R. e W. FIRESTONE (1983), “Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability”, *Educational Researcher*, Vol. 12, Nº2, pp. 14-19.
- HERSEN, M. e D. BARLOW (1976), *Single-Case Experimental Designs: Strategies for Studying Behaviour*, New York: Pergamon.
- HOEKSTRA, J. e E. HUIZINGH (1997), “The Use of the Lifetime Value Concept for Relationship Building”, 26<sup>th</sup> EMAC Conference Proceedings, Warwick Business School, pp. 1749-1758.
- HOOD, N. e J. VAHLNE (editores) (1988), *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm Lt.
- HUDSON, L. e J. OZANNE (1988), “Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, Nº 4, pp. 508-521.
- HUNT, S. e R. MORGAN (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 2, pp.1-16.
- IMP GROUP (1982), “An Interaction Aproach”, in *Understanding Business Markets – Interaction, Relationships and Networks*, D. Ford (1990), The Industrial Marketing and Purchasing Group, pp.7-26.
- JANTRANIA, S. e D. WILSON (1999), “An Exploratory Study of Value Relationship”, in *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, D. MCLOUGHLIN et al. (editores) (1999), University of Dublin.
- JARILLO, J. (1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- JOHANSON, J. e L. MATTSSON (1987), “Inter-organisational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach”, *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 18, Nº 1, pp. 34-48.
- JOHANSON, J. e L. MATTSSON (1988), “Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach”, in *Strategies in Global Competition*, N. HOOD et al. (editores) (1988), London, Croom Helm, pp. 287-314.
- JOHNSTON, W. e T. BONOMA (1981), “The Buying Center: Structure and Interaction Patterns”, *Journal of Marketing*, Vol. 45, Nº 3, pp. 143-156.

- KALWANI, M. e N. NARAYANDAS (1995), “Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 1, pp. 1-16.
- KOTLER, P. (1996), *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, 4ª Edição, Atlas, São Paulo.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- KRAPFEL, R., D. SALMOND e R. SPEKMAN (1991) “A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Nº 9, pp. 22-37.
- LAMBERT, D. e M. COOPER (2000), “Issues in Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nº 1, pp. 65-84.
- LAMBERT, D., J. STOCK e L. ELRAM, (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin-McGraw Hill, Boston
- LAPENA, R e F. JAVIER (1995), “Introducción al Desarrollo de Soluciones”, E.I.F. Madrid, AT&T Global Information Solutions, p.12.
- LESZINSKI, R. e M. MARN (1997), “Setting Value, Not Price”, *The Mc Kinsey Quarterly*, Nº 1, pp. 98-115.
- LEVITT, T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- LEVITT, T. (1983), “The Globalization Of Markets”, in *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*, B. de WIT *et al.* (1994), West Publishing Company, pp. 482-489.
- LIFE SCIENCES GROUP (1998), “Integrated Supply Chain Management – How to Leverage Competitive Advantage from Supply Chain”, Cap Gemini Group.
- LINCOLN, Y. (1991), “The Arts and Sciences of Program Evaluation”, *Evaluation Practice*, Nº 12, pp.1-7.
- LOCKE, M. (2000), “Helping your Help Desk: Seven Considerations To Increase Effectiveness”, TMCNet.com.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.tmcnet.com/tmcnet/articles/imi1298.htm>>
- LOW, B. (1997), “Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 2, Nº 26, pp. 189-202.



- MACAULAY, S. (1963), "Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study", *American Sociological Review*, Vol. 28, Nº 1, pp. 55-67
- MANDJÁK, T. e F. DURRIEU (2000), "Understanding the Non-Economic Value of Business Relationships", Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- MARKOWITZ, H. (1952), "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, Vol. 3, Nº 1, pp. 77-91.
- MATTSSON, L. (1984), "An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions", in *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory (Research in Marketing, Supplement 2)*, N. DHOLAKIA et al. (editores) (1986), Greenwich, Conn, JAI Press.
- MATTSSON, L. (1986), "Indirect Relationships In Industrial Networks: A Conceptual Analysis of Their Significance", Paper Presented at the 3<sup>rd</sup> Annual IMP Conference, Lyon, France.
- MATTSSON, L. (1987), Management of Strategic Change in a 'Markets as Networks' Perspective, in *The Management of Strategic Change (Corporate Strategy Organization and Change Series)*, A. Pettigrew (1988), London: Blackwell Publishers, pp. 234-256.
- MATTSSON, L. (1988), "Interaction Strategies: A Network Approach", AMA Marketing Educator's Conference, Summer, San Francisco, Calif.
- MATTSSON, L. e J. JOHANSON (1992), "Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework", in *Industrial Networks - A New View of Reality*, B. AXELSSON et al. (1992), Routledge, London and New York, pp. 205-217.
- McFARLAN, F. (1984), "Information Technology Changes the Way You Compete", *Harvard Business Review*, Vol. 62, Nº 3, pp. 98-103.
- McLELLAN, K. (1993), "Outsourcing Core Skills Into Non-Equity Alliances Networks", PHD's Dissertation, School of Business Administration, Faculty of Graduate Studies, The University of Western Ontario.
- McLOUGHLIN, D. e C. HORAN (editores) (1999), *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Dublin, Ireland.
- MINTZBERG, H. (1988), "Opening Up the Definition of Strategy", in *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, J. QUINN et al. (editores) (1988), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International.

- MITCHELL, J. (1969a), "The Concept and Use Of Social Networks", in *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, J. MITCHELL (editor) (1969b), Manchester University Press, Mainsheets, pp.1-50.
- MITCHELL, J.(editor) (1969b), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, Manchester University Press, Mainsheets.
- MOHR, J. e R. SPEKMAN (1994), "Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, Nº 2, pp. 135-152.
- MOLLER, K. (2000), "Business Suppliers'Value Creation Potential: A Conceptual Analysis", Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- MOLLER, K. e A. HALINEN (1999), "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp.413-427.
- MOLLER, K. e D. WILSON (1995), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- de MONTHOUX, G. (1975), "Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism – Some Reasons Why Industrial Marketing Managers Resist Marketing Theory", *Industrial Marketing Management*, Vol. 4, Nº 1, pp.25-36
- MOORMAN, C., R. DESHPANDÉ e G. ZALTMAN (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 1, pp. 81-101.
- MOORMAN, C., G. ZALTMAN e R. DESHPANDÉ (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Nº 3, pp.314-328.
- MORASH, E. e S. CLINTON (1998), "Supply Chain Integration: Customer Value Through Collaborative Closeness versus Operational Excellence", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 6, Nº 4, pp.104-120.
- NACHMISA, C. e D. NACHMIAS (1999), *Research Methods in the Social Sciences*, Worth Publishing, 6th Edition.
- NEWING, R. (2000), "Treasures Whitin the Warehouse", *Financial Times*, Special Issue, Understanding Customer Relationship Management, p. 23.

- NIELSON, C. (1998), "An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.32, Nº 5/6, pp. 441-463.
- NISHIGUCHI, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing*, Oxford & New York, Oxford University Press.
- OLSEN, R. e L. ELLRAM (1997), "A Portfolio Approach to Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol 26, Nº 2, pp. 101-113.
- ORACLE CORPORATION.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.oracle.com/applications>>
- OZANNE, U. e G. CHURCHILL Jr. (1971), "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, Nº 3, pp.322-328.
- PAYNE, A., M. CHRISTOPHER, M. CLARK e H. PECK (1998), *Relationship Marketing for Competitive Advantage – Winning and Keeping Customers*, The Chartered Institute of Marketing.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- PEPPERS, D. e M. ROGERS (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday.
- PEPPERS, D. e M. ROGERS (1997), *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday.
- PFEFFER, J. e G. SALANCIK (1978), *The External Control of Organisations*, New York: Harper and Row.
- PETTIGREW, A. (1988), *The Management of Strategic Change (Corporate Strategy Organization and Change Series)*, London: Blackwell Publishers.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. (1985a), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PORTER, M. (1985b), "The Value Chain", in *Strategy: Process, Content, Context, an International Perspective*, B. de WIT et al. (1994), West Publishing Company, 1994, pp. 168-175.

- POWELL, W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organisation, in *Research in Organisational Behaviour*, L. CUMMINGS et al. (editores) (1990), Vol. 12, pp. 295-336.
- PRAHALAD, C. e G. HAMEL (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.68, Nº 3, pp. 79-91.
- QUINN, J., H. MINTZBERG e R. JAMES (editores)(1988), *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International.
- RAVALD, A. e C. GRONROOS (1996), “The Value Concept and Relationship Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nº 2, pp. 19-30.
- REICHHELD, F. (1996), *The Quest for Loyalty: Creating Value Through Partnerships (Harvard Business Review Book Series)*, Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- REVE, T. (1990), The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in *The Firm as a Nexus of Treaties*, M. Aoki et al. (editores) (1990), Sage, London, pp.136-88.
- REXEISEN, R. e R. SAUTER (1997), “Developing an Effective Measure of Customer Profitability”, World Marketing Conference.
- RING, P. e A. VAN DE VEN (1992), “Structuring Co-operative Relationships Between Organisations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº 7, pp. 483-498.
- RITTER, T. (1999), “The Networking Company: Antecedents for Coping With Relationships and Networks Effectively”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 467-479.
- ROBINSON, P., C. FARIS e Y. WIND (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn and Bacon and the Marketing Science Institute.
- RYSSEL, R., T. RITTER e H. GEMUNDEN, (2000), “The Impact of IT on Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer-Supplier Relationships”, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- SAP PORTUGAL.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.sap.com/press>>
- SHAPIRO, B. e T. BONOMA (1984), “How to Segment Industrial Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 62, Nº 3, pp. 65-70.

- SHAPIRO, B., V. RANGAN, R. MORIARTY e E. ROSS (1987), "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)", *Harvard Business Review*, Vol 65, Nº 5, pp.101-108.
- SHETH, J. (1973), "A Model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 37, Nº 4, pp. 50-56.
- SHETH, J. e A. PARVATIYAR (editores) (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- SHETH, J. e A. SHARMA (1997), "Supplier Relationships – Emerging Issues and Challenges", *Industrial Marketing Management*, Vol 26, Nº 2, pp. 91-100.
- SMITH, W. (1956), "Product Differentiation and Markey Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 21, Nº 1, pp.3-8.
- SPENCER, R. e C. SUTTON-BRADY (1996), "Relationship Atmosphere: Fact or Perception", Paper Presented at the 12<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Universitat Karlsruhe, Germany.
- SPENCER, R. e C. SUTTON-BRADY (1997), "Relationship Atmosphere as an Indicator of Relationship Value", Paper Presented at the 13<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Lyon, France.
- STAKE, R. (1994), "Case Studies", in *Handbook of Qualitative Research*, N. DENZIN et al. (editores) (1994), Sage Publications, London, pp. 236-247.
- STRAUSS, A. e J. CORBIN (1990), *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory, Procedures and Techniques*, Sage Publications, London.
- STUMP, R. e V. SRIRAM (1997), "Employing Information Technology in Purchasing - Buyer-Supplier Relationships and Size of the Supplier Base", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Nº 2, pp. 127-136.
- SUTTON-BRADY, C. (1998), "Relationship Atmosphere: One Step Further", Paper Presented at the 14<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Turku, Finland.
- SUTTON-BRADY, C. (2000), "Towards Developing a Construct of Relationship Atmosphere", Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- SWAMINATHAN, V. e S. REDDY (2000), "Affinity Partnering: Conceptualization and Issues", in *Handbook of Relationship Marketing*, J. SHETH et al. (2000), Sage Publications, pp. 381-406.

- SWIFT, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall PTR, Upper Daddle River.
- THEARLING, K. (1998), "Increasing Customer Value by Integrating Data Mining and Campaign Management Software", Exchange Applications Inc., Boston, Massachusetts.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.crm-forum.com/cgi-bin/kasbrowse.cgi?action=detail&id=1534>>
- THOMPSON K., L. RYALS, S. KNOX e S. MAKLAN (2000), "Developing Relationship Marketing Through the Implementation of Customer Relationship Management Technology", 16<sup>th</sup> Annual IMP International Seminar, Bath.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- THORELLI, H.(1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1, pp. 37-51.
- TURNBULL, P. (1990), "A Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing and Purchasing Management", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, Nº 3, pp. 7-22.
- TURNBULL, P. e S. TOPCU, (1996), "Portfolio Analysis in the Management of Supplier-Customer Relationships Across Three Country Markets: An Exploratory Study", in *Marketing for Expanding Europe - 25th EMAC Conference Proceedings*, J. BERÀCS et al. (eds) (1996), Volume II, Budapest University of Economics Sciences, pp. 1183-1198.
- TURNBULL, P. e J. ZOLKIEWSKI (1997), "Profitability in Customer Portfolio Planning", in *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, D. FORD (editor) (1997), Second Edition, London, Dryden, pp.305-325.
- WALTER, A., T. RITTER e H. GEMUNDEN (2000), "Value-Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective", Working Paper.
- WEBSTER, F. (1965), "Modelling the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, pp. 370-376.
- WEBSTER, F. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, Third Edition, John Wiley & Sons.
- WEBSTER, F. e Y. WIND (1972), *Organisational Buying Behaviour*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

- WEDIN, T. (2000), “Value Creation in Industrial Networks”, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.bath.ac.uk/imp/conference.htm>>
- WESTGREN, R. e K. ZERING (1998), “Case Study Research Methods for Firm and Market Research”, Paper Presented to the 1998 Food and Agricultural Marketing Consortium Research Conference, 1-2 August, Park City, Utah.  
Disponível no endereço:  
<URL:<http://www.ag.uiuc.edu/famc/program98/wstgrn.htm/>>
- WILLIAMSON, O. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.
- WILSON, D. (1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 335-345.
- WILSON, D. (2000), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, in *Handbook of Relationship Marketing*, J. SHETH et al. (2000), Sage Publications, pp. 245-270.
- WILSON, D. e S. JANTRANIA (1993), “Measuring Value in Relationship Development”, Paper Presented at the 9<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.
- WILSON, D. e S. JANTRANIA (1995), “Understanding the Value of a Relationship”, in *Understanding Business Markets*, D. FORD (1997), London, The Dryden Press, Second Edition, pp. 406-423.
- WIND, Y. (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
- WIND, Y. e R. CARDOZO (1974), “Industrial Marketing Segmentation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, Nº 2, pp.153-166.
- de WIT, B. e R. MEYER (1994), *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*, West Publishing Company.
- VASCONCELOS, D. (2000), *O Marketing Industrial e as Tecnologias da Informação e das Comunicações Emergentes – Um Estudo Aplicado à Realidade Portuguesa*, Tese de Mestrado em Ciências de Gestão, Área de Marketing, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- VIANA, C. e J. HORTINHA (1997), *Marketing Internacional*, Edições Sílabo, Lisboa.
- YANKELOVICH, D. (1964), “New Criteria for Market Segmentation”, *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº 2, pp. 83-90.

- YIN, R. (1993), *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 34, Sage Publications.
- YIN, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications.
- YORKE, D. e G. DROUSSIOTIS (1993), “The Use of Customer Portfolio Theory – An Empirical Survey”, Paper Presented at the 9<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, England.
- YOUNG, L. (1991), *On Trust in Interfirm Relationships*, School of Marketing, University of Technology, Sydney.
- ZEITHAML, V. (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model of Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, N° 3, pp. 2-22.



# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Gestão Electrónica da Cadeia de Fornecimento**

#### **1. Conceito**

Handfield e Nichols Jr. (1999, p. 2) argumentam que a cadeia de fornecimento “abarca todas as actividades associadas ao fluxo e transformação de bens, desde a fase de extracção das matérias primas até ao utilizador final, assim como os fluxos de informação que lhe estão associados. Os fluxos de informação e de materiais fluem verticalmente na cadeia de fornecimento”. De acordo com estes autores, “a *SCM* consiste na integração destas actividades através de relacionamentos de cadeia de fornecimento aperfeiçoados, por forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável”. A definição assumida pelo *Global Supply Chain Forum* acrescenta que essa integração “adiciona valor para os clientes e accionistas” (Lambert, Stock e Elram, 1998, p. 504). Por outro lado, diminui as ineficiências associadas aos fornecedores (Sheth e Sharma, 1997) e conduz a um aumento da performance ao nível do canal (Cavinato, 1991).

Alvarado e Kotzab (2001) debruçaram-se sobre a integração da logística ao nível do marketing, argumentando que mais do que traduzir a gestão das transacções entre actores, a *SCM* também tem que considerar a gestão dos relacionamentos entre os membros do canal. Freire (2000, p. 18) reforça esta ideia, afirmando que “as soluções [...] permitem integrar electronicamente as funções de compras, gestão de stocks, planeamento da produção, logística e distribuição, na interacção da organização com os seus fornecedores de produtos e serviços. No limite, a *SCM* possibilita mesmo a coordenação de todas as operações dos parceiros”.

De uma forma mais abrangente, é possível afirmar que a *SCM* traduz a gestão electrónica da rede de relacionamentos e de múltiplos negócios, ao longo da cadeia de fornecimento (Lambert e Cooper, 2000). A criação destes sistemas integrados de

logística e o desenvolvimento de produção conjunta, que traduzem relações de alta proximidade e de médio/longo prazo, são hoje em dia uma prática vulgar (Ford *et al.*, 1998).

Nas empresas existem dois tipos de cadeias de fornecimento:

- . a cadeia ao nível interno (intra-empresa);
- . a cadeia ao nível externo (inter-empresas).

A cadeia de fornecimento interna pode ser definida como a “porção de uma determinada cadeia de fornecimento que ocorre no seio de uma organização individual” (Handfield e Nichols Jr., 1999, p. 42), podendo assumir formas bastante complexas. De facto, a dimensão desta cadeia pode ser tão extensa, abarcando inúmeras divisões da empresa, que as entidades que dela fazem parte podem visualizar as outras entidades com que se relacionam, como que se de entidades externas se tratassem. Por outro lado, a cadeia de fornecimento externa corresponde “à porção externa da cadeia de fornecimento (*i.e.*, fornecedores e clientes chave)” (Handfield e Nichols Jr., 1999, p. 43). É essencial que todas as entidades que fazem parte da organização compreendam os mecanismos inerentes a estes dois tipos de cadeias de fornecimento, por forma a viabilizar uma implementação de um sistema eficiente de *SCM*.

## **2. Componentes da *SCM***

Os componentes básicos da *SCM* resumem-se a dois grandes grupos:

- . fluxos;
- . níveis de decisão.

Apresenta-se seguidamente uma breve alusão a estes dois componentes.

### **2.1. Fluxos**

Mais do que os complexos fluxos físicos de materiais verificados entre cliente e

fornecedor, que incluem a análise relativa à duração do ciclo de fornecimento, dos níveis de inventário e de serviço ao cliente, dos níveis de eficiência da distribuição e das falhas nos serviços, a gestão electrónica da cadeia de fornecimentos integra fluxos de informação e de conhecimento relativos quer à gestão integrada da procura, de que é exemplo o planeamento das compras, quer à execução e acompanhamento das encomendas (Handfield e Nichols, Jr, 1999). Estes fluxos são perceptíveis pela análise da figura A1.1.

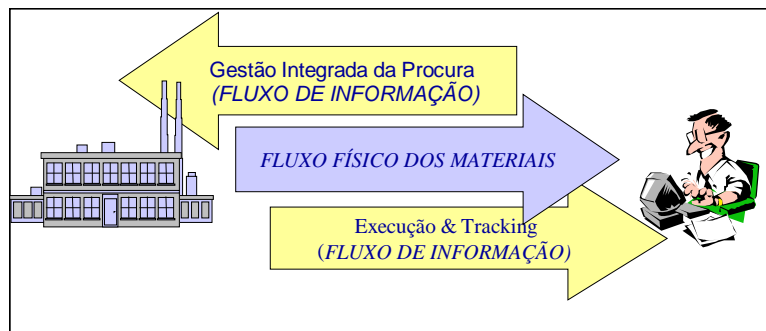


Figura A1.1. Componentes básicos da *SCM* – Fluxos

Fonte: Life Sciences Group, Cap Gemini (1998), adaptado de brochura institucional.

O fluxo global da procura da cadeia de fornecimento inclui todos os processos de planeamento tradicionais, nomeadamente o planeamento da produção e de materiais, a calendarização das operações, a previsão e o re-aprovisionamento.

## **2.2. Níveis de Decisão**

Por outro lado, a gestão da cadeia de valor abarca todos os níveis de decisão da empresa (Figura A1.2.):

- . o nível operacional;
- . o nível tático;
- . o nível estratégico.



Figura A1.2. Componentes básicos da *SCM* - Níveis de decisão da *SCM*  
Fonte: Anderson, Britt e Favre (1997), Anderson Consulting (adaptado).

Desta forma, mais do que visar a eficiência e a eficácia, que traduzem objectivos ao nível operacional e tático, a gestão integrada da cadeia de valor pretende levar a um reforço de competitividade da empresa, objectivo relativo ao nível estratégico. Significa isto que todos os níveis hierárquicos contribuem, de alguma forma, para o salutar desenvolvimento dos processos relativos à *SCM*.

### 3. Gestão Integrada da Cadeia de Fornecimento

Para se alcançar a gestão integrada da cadeia de fornecimento, que possibilitará à empresa beneficiar de vantagens aos níveis operacional e estratégico, é essencial que se tomem medidas, por forma a alcançar uma integração global dos componentes da cadeia de fornecimento. Assim, deve-se proceder a uma integração entre os fluxos físicos de materiais e os fluxos de informação, bem como a uma integração entre estes e os vários níveis de decisão associados (Brito e Ramos, 2000). Na figura A1.3., apresenta-se uma visão global e integrada dos vários componentes da gestão integrada da cadeia de fornecimento.

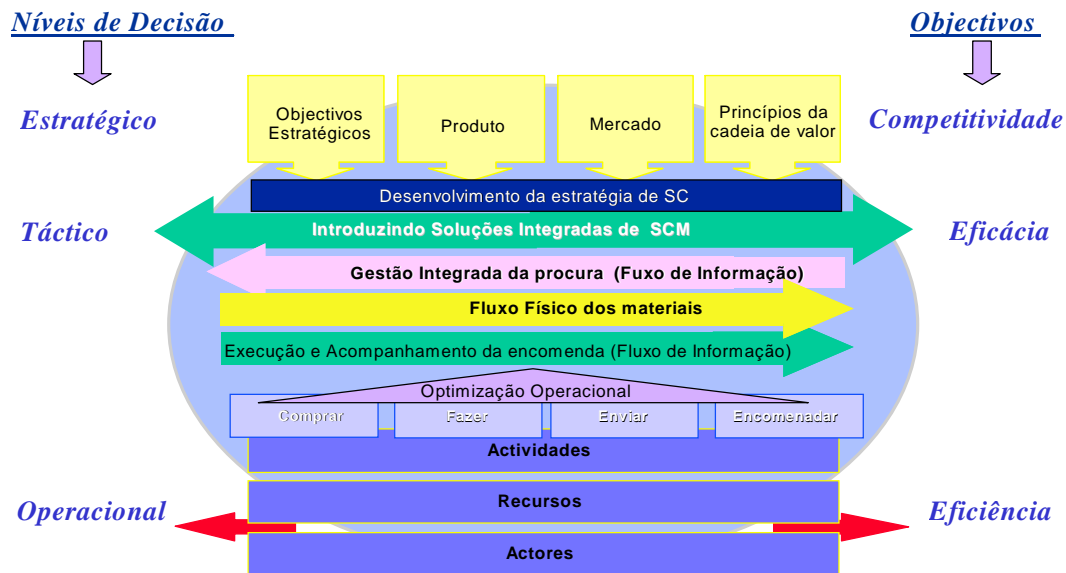


Figura A1.3. Visão global e integrada dos componentes da SCM  
Fonte: Life Sciences Group, Cap Gemini, 1998 (adaptado).

#### 4. Modelo de Análise da SCM

O novo desafio das empresas consiste então na capacidade de gerir os negócios individuais como parte integrante de cadeias de fornecimento e não como entidades independentes, beneficiando das sinergias de gestão e de integração intra e inter-empresas (Lambert e Cooper, 2000). A gestão dos processos inerentes à SCM é muito complexo, tornando-se quase impossível integrar todas os membros da cadeia na política de gestão da empresa.

Lambert e Cooper (2000) propõem um modelo de análise de SCM, que é composto por três elementos interligados:

- . Estrutura de rede da cadeia de fornecimento – corresponde a todos as empresas membro e às ligações entre essas. A questão que se coloca é a de saber até que ponto determinados actores e ligações merecem especial atenção na gestão efectuada ao nível da coordenação e integração, tendo em conta quer os objectivos e capacidades

da empresa, quer a importância dessas entidades para as actividades da empresa. Cabe ao gestor definir o nível de gestão apropriado para ligações particulares da cadeia de fornecimento;

- . Processo negocial da cadeia de fornecimento – denominação dada às actividades que produzem um resultado específico de valor para o cliente. Tal como já foi referido, a empresa tem que desenvolver a capacidade de integrar as actividades nos processo chave da cadeia de fornecimento;
- . Componentes de gestão da cadeia de fornecimento – são as variáveis objecto de gestão, através das quais os processos negociais são integrados e geridos ao longo da cadeia de fornecimento. Introduzir um maior número de componentes de gestão pode conduzir a um maior nível de integração da ligação de negócio empresarial. Com base numa revisão bibliográfica relativa a este tema e em entrevistas a noventa gestores, Lambert e Cooper (2000) identificaram nove componentes de gestão que permitem uma *SCM* de sucesso: planeamento e controlo, estrutura de trabalho, estrutura de fluxo de informação, métodos de gestão, estrutura de poder e de liderança, estrutura de risco, estrutura de recompensa, a cultura e por fim a atitude.

## **5. Componentes Tecnológicos**

São basicamente dois os componentes tecnológicos que possibilitam uma gestão electrónica e integrada da cadeia de fornecimento:

- . A *Internet* - esta tecnologia possibilita a obtenção de fluxos de informação em tempo real, com comunicação inter-empresas mais rápida e com maior conteúdo;
- . As ferramentas *Advanced Planning and Scheduling (APS)*, cuja integração com os produtos de tecnologia de informação possibilitam a optimização na tomada de decisões ao longo cadeia de fornecimento.

### **5.1. Internet**

De acordo com Handfield e Nichols Jr. (1999, p. 34), “a *Internet* oferece um potencial tremendo para os membros da cadeia de fornecimento para partilhar informação de uma forma eficiente em termos de custos e de prazos, com relativa facilidade”. Sem uma tecnologia que permita conectar de forma sincronizada todos os clientes, fornecedores, empresas, armazéns, distribuidores, transportadores e outros parceiros de negócio, não é possível gerir de forma eficiente a cadeia de fornecimento (Oracle<sup>145</sup>). Com a integração desta tecnologia emergente na gestão da cadeia de fornecimento<sup>146</sup>, tornou-se possível gerir fluxos em tempo real, acelerando desta forma os processos para todas as partes envolvidas, alcançando-se desta forma um maior nível de eficiência.

Tal como sucede ao nível do *CRM*, também ao nível do *SCM* se tem assistido a um aumento do número de *sites* da *Web*, *sites* estes que fornecem informações relativas à capacidade de resposta dos potenciais parceiros de fornecimento de produtos ou serviços, ou ainda informações genéricas relativas ao sistema de *SCM* (Handfield e Nichols Jr., 1999). Estes *sites* são classificados como educacionais e são desenvolvidos como ferramentas de referência. A *Web* possibilita aos utilizadores proceder a pesquisas orientadas sobre temas concretos ou navegar e descobrir os recursos que estão disponíveis através do computador.

### **5.2. Ferramentas APS**

As ferramentas *APS* são tecnologias que utilizam novas técnicas de calendarização e de planeamento, que uma vez integradas com o sistema de *ERP* da empresa, conduzem à optimização da cadeia de fornecimento (SAP<sup>147</sup>). Estas ferramentas permitem produzir um plano óptimo, uma vez que têm em linha de conta uma série de constrangimentos relativos aos materiais, instalações da fábrica e outras regras negociais, tais como disponibilidade de materiais, capacidade das máquinas e de trabalho, exigências de

---

<sup>145</sup> Disponível na *Internet*.

<sup>146</sup> Conceito de *e-supply-chain*.

<sup>147</sup> Disponível na *Internet*.



serviço pelos clientes, níveis de segurança de stocks, custos e exigências de distribuição. Esta optimização permite minimizar o custo total e maximizar as operações globais das instalações de acordo com as solicitações dos clientes.

As ferramentas APS incluem (SAP<sup>148</sup>) as funções de planeamento estratégico e de longo prazo, de desenho da rede da SC (*Supply Chain Network Design*), de previsão e planeamento da procura (*Demand Planning and Forecasting*), de planeamento das vendas e das operações (*Sales and Operations Planning - SOP*), de planeamento de inventário (*Inventory Planning*), de planeamento da cadeia de fornecimento (*Supply Chain Planning - SCP*), de disponibilidade para entrega (*Available-to-Promise - ATP*), de planeamento de produção (*Manufacturing Planning*), de planeamento de distribuição (*Distribution Planning*), de planeamento de transporte (*Transportation Planning*), de calendarização da produção (*Production Scheduling*), de calendarização de envio de encomendas (*Shipment Scheduling*) e de colaboração inter-empresarial (*Intercompany Collaboration*).

Estas funções traduzem diferentes etapas do processo de planeamento da cadeia de fornecimento, que são levadas a cabo a diferentes níveis, ou seja por departamentos distintos e em alturas distintas. Não existe qualquer ferramenta informática que consiga otimizar simultaneamente todos esses níveis, cabendo à direcção da empresa estabelecer um plano de acção que permita a integração de todos os níveis num único sistema comum.

Em suma, ao proceder à gestão electrónica da rede de relacionamentos, que abrange todas as entidades que interajam nessa cadeia (clientes, transportadores, fornecedores e a própria estrutura interna de produção), a empresa tem a possibilidade de aumentar a eficácia dos processos organizacionais. De facto, esta gestão pressupõe o planeamento integrado de todos os fluxos da organização, integração essa permite maximizar as mais-valias resultantes da utilização dos recursos detidos pela própria empresa, como também otimizar o acesso e utilização dos recursos das organizações com que se relaciona.

---

<sup>148</sup> Disponível na *Internet*.

## **ANEXO 2**

### **Guião de Entrevista à PostLog EMS - Serviços Postais e Logística, S.A.**

#### **1ª Componente**

##### ***Objectivo:***

Introduzir o entrevistado no tema em questão e captar as primeiras impressões relativamente à implementação das TIC na empresa.

##### ***Questões:***

§ Por que motivos introduziram as TIC para gerir os relacionamentos com os clientes?

§ Tiveram muitas dificuldades na implementação dessas tecnologias:

- . Ao nível interno?
- . Ao nível externo (por parte dos clientes). Que tipo de adaptações foram efectuadas (as mesmas para todos os clientes)?

§ Aplicam as mesmas ferramentas na gestão de relacionamentos a todos os clientes e da mesma forma? Como é que diferenciam os clientes em termos de valor que esses representam para a empresa?

§ E relativamente a um cliente particular, os procedimentos são sempre os mesmos (em todas as situações)?

## **2ª Componente**

### ***Objectivo:***

Captar o principal objecto do estudo, ou seja, a criação de valor nos relacionamentos provocada pela introdução de tecnologias na gestão electrónica desses relacionamentos.

### ***Questões:***

- § Que tipo de custos são afectados por esta nova forma de gestão de relacionamentos, e em que sentido? Por que é esses custos são afectados?
- § Quais os benefícios que resultam da introdução dessas TIC (a um nível genérico e ao nível específico dos relacionamentos)? Por que é que se verificam esses benefícios?

## **3ª Componente:**

### ***Objectivo:***

Averiguar os efeitos que a introdução das TIC exerceu sobre a função, substância e estratégia de relacionamentos.

### ***Questões:***

- § Quais os efeitos que as TIC exercem relativamente:
  - . Ao relacionamento com os clientes;
  - . Para a sua empresa;
  - . Sobre outras entidades com as quais a sua empresa se relaciona (efeitos indirectos).
- § Quais os efeitos das TIC sobre as actividades (técnicas, comerciais, administrativas), os intervenientes (de conhecimento – tipo de

informação partilhada) e os recursos (tecnológicos, materiais, de conhecimento...)?

§ Em que medida é que a implementação das TIC afecta:

- . A importância do valor financeiro da oferta e a importância da oferta do fornecedor para as operações do cliente.
- . O conteúdo, o teor da sua procura (tecnologia de produto / processo / mercado).
- . A forma como o relacionamento é gerido e as abordagens assumidas pelo cliente face a cada relação específica (tipo de interacção, padrão de contacto entre os actores envolvidos (contactos pessoais), profundidade dos contactos, grau de integração das actividades, grau de proximidade e de adaptação dos recursos, actividades e actores).
- . O número e tipo de relacionamentos estabelecidos e diferentes contribuições esperadas de cada.

#### **4ª Componente**

##### ***Objectivo:***

Analisar de que forma é que a atmosfera do relacionamento (que traduz o contexto em que a interacção se verifica) assim como as incertezas inerentes aos relacionamentos, sofreram alterações.

##### ***Questões:***

- § De que forma é que a capacidade da empresa de resolver os eventuais problemas dos clientes é afectada e as incertezas ou dúvidas dissipadas ou manipuladas, em função da nova estratégia de relacionamento utilizada?

**§** Pelo facto de se utilizarem TIC na gestão de relacionamentos:

- . De que forma é que a vossa capacidade de influenciar as acções dos clientes é alterada? Como é que o grau de interdependência é afectada e afecta as estratégias utilizadas e o grau de investimento efectuado?
- . Sentem-se mais próximos ou mais distantes dos clientes (social, cultural, tecnológica, temporal e geograficamente) ?
- . Verificou-se alguma alteração no grau de percepção de confiança relativamente aos clientes? Até que ponto o investimento efectuado é percebido, pelas contra-partes, como forma de oportunismo (acções em benefício de si próprio)?
- . As expectativas aumentaram ou diminuíram?
- . Verificou-se alteração ao nível do grau de compreensão das partes (que se traduz na boa vontade para compreender situações de trabalho)?

**§** A utilização das TIC é percebida como uma forma de aumentar a cooperação e diminuir o conflito?

**§** O empenhamento de uma parte no relacionamento pode ser analisado a três níveis:

- . nível de investimento realizado durante o relacionamento;
- . grau de adaptação efectuado;
- . percepção do mesmo.

Até que ponto é que cada uma destas dimensões foi afectada pela introdução das TIC?

## **ANEXO 3**

### **Guião de Entrevista aos Clientes da PostLog EMS - Serviços Postais e Logística, S.A.**

#### **1ª Componente**

##### ***Objectivo:***

Introduzir o entrevistado no tema e captar as primeiras impressões relativamente à implementação das TIC pela PostLog EMS.

##### ***Questões:***

§ Por que motivos integraram o vosso sistema de informação com aquele que é proposto pela PostLog EMS?

#### **2ª Componente**

##### ***Objectivo:***

Conhecer qual a natureza do valor criado nos relacionamentos estabelecidos com a PostLog EMS, como consequência da integração da ferramenta proposta por essa empresa.

##### ***Questões:***

§ Que tipo de custos são afectados por esta nova forma de gestão de relacionamentos, e em que sentido? Por que é esses custos são afectados?

§ Quais os benefícios que resultam para a vossa empresa pelo facto da PostLog EMS ter integrado uma nova TIC? Por que é que se verificam esses benefícios?

### **3ª Componente:**

#### ***Objectivo:***

Averiguar os efeitos que a introdução das tecnologias exerceu sobre a função, substância e estratégia de relacionamentos.

#### ***Questões:***

§ Quais os efeitos que as TIC exercem relativamente:

- . Ao relacionamento com a PostLog EMS;
- . Para a vossa empresa;
- . Sobre outras entidades com as quais a vossa empresa se relaciona (efeitos indirectos).

§ Quais os efeitos das TIC da PostLog EMS sobre as actividades (técnicas, comerciais, administrativas), os intervenientes (de conhecimento – tipo de informação partilhada) e os recursos (tecnológicos, materiais, de conhecimento...)?

§ Em que medida é que a implementação das TIC afecta:

- . A importância do valor financeiro da oferta e a importância da oferta da PostLog EMS para as vossas operações.
- . O conteúdo, o teor da vossa procura (tecnologia de produto / processo / mercado).
- . A forma como o relacionamento é gerido e as abordagens que assumem face a cada relação específica (tipo de interacção, padrão de contacto entre os actores envolvidos, profundidade dos contactos, grau de integração das actividades, grau de proximidade e de adaptação dos recursos, actividades e actores).

- . O número e o tipo de relacionamentos estabelecidos com a PostLog EMS e diferentes contribuições esperadas de cada.

#### **4ª Componente**

##### ***Objectivo:***

Analisar de que forma é que a atmosfera do relacionamento, assim como as incertezas inerentes aos relacionamentos, sofreram alterações.

##### ***Questões:***

- § De que forma é que a capacidade da PostLog EMS de resolver os vossos eventuais problemas foi afectada e as incertezas ou dúvidas dissipadas ou manipuladas, em função da estratégia de relacionamento utilizada?
- § Pelo facto da PostLog EMS recorrer à utilização de TIC para a gestão de relacionamentos:
  - . De que forma é que a sua capacidade de influenciar as vossas acções é alterada? Como é que o grau de interdependência é afectada e afecta as estratégias utilizadas e o grau de investimento efectuado? Vocês exercem um maior poder sobre a empresa em causa?
  - . Sentem-se mais próximo ou mais distante da PostLog EMS (social, cultural, tecnológica, temporal e geograficamente) ?
  - . Verificou-se alguma alteração no grau de percepção de confiança relativamente à empresa? Até que ponto percebem que o investimento efectuado pela PostLog EMS se traduz numa forma de oportunismo (acções em benefício de si próprio)?
  - . As vossas expectativas face à empresa aumentaram ou diminuíram?



. Verificou-se alteração ao nível do grau de compreensão das partes (que se traduz na boa vontade para compreender situações de trabalho)?

§ Percepcionam a utilização das TIC como uma forma de aumentar a cooperação e diminuir o conflito?

§ O empenhamento de uma parte no relacionamento pode ser analisado a três níveis:

- . nível de investimento realizado durante o relacionamento;
- . grau de adaptação efectuado;
- . percepção do mesmo.

Até que ponto é que cada uma destas dimensões foi afectada pela introdução das TIC?