



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

**RELACIONAMENTOS FORNECEDOR-COMPRADOR, ANÁLISE
DO VALOR E GESTÃO DOS MESMOS: UM ESTUDO DE CASO**

Discente: Vítor Salvador Torego de Araújo

Orientador: Prof. Doutor Luís Mota de Castro

Lisboa, Outubro de 2014

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução	4
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	5
2.1 Relacionamentos	5
2.1.1 Interação entre empresas e relacionamentos – Tipos de relacionamentos	5
2.1.2 Gestão de Relacionamentos	8
2.1.3 Relacionamentos e criação de valor	11
2.2 Valor	13
2.2.1 As primeiras contribuições para o estudo do conceito de valor	13
2.2.2 Valor de serviços e produtos	14
2.2.3 Valor dos relacionamentos fornecedor-cliente	17
2.2.4 Marketing centrado no conceito de valor	18
2.3 Funções dos relacionamentos e o seu impacto na percepção de valor	20
2.3.1 Perspectiva do cliente	20
2.3.2 Perspectiva do fornecedor	24
2.4 Síntese e propósito do estudo	27
Capítulo 3 – Metodologia	30
3.1 Estudo de Caso	30
3.2 Recolha e Análise dos Dados	30
Capítulo 4 – Estudo Empírico	32
4.1 Breve apresentação da empresa	32
4.2 Análise do caso da empresa XGres	33
Capítulo 5 – Conclusões e Limitações	42
5.1 Conclusões	42
5.2 Limitações	45
Referências	47
Anexos	49

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos aqueles que fizeram parte desta última fase da minha vida académica. Aos que estiveram, directa ou indirectamente, presentes neste curto, mas bastante exigente, passo final da minha formação académica que culmina com a entrega do presente projecto de investigação.

Primeiramente aos meus pais, cuja importância vai muito além do meu percurso académico, e que sempre me deram todas as condições que permitissem alcançar uma formação académica que nunca tiveram a possibilidade de ter. Sem o seu apoio e nunca o teria conseguido. Também aos meus irmãos que sempre me incentivaram incondicionalmente ao longo de todo este caminho.

Agradeço também todo o companheirismo e apoio que recebi dos meus amigos e dos colegas que me acompanharam ao longo da pós-graduação e do mestrado. Entre os colegas, tenho de destacar a Mafalda Faca e a Rita Lacerda, que estiveram mais presentes nestas duas fases e cuja amizade esteve sempre presente.

A todo o corpo docente do ISEG tenho de expressar o meu agradecimento por terem enriquecido os meus conhecimentos. É um privilégio aprender e trabalhar com docentes da maior qualidade.

Ao Professor Doutor Luís Mota de Castro um especial obrigado pela orientação, paciência e disponibilidade. Se o meu desempenho dependesse apenas da sua sabedoria, exigência e profissionalismo, a excelência seria o resultado final.

Quero agradecer aos responsáveis da empresa em estudo por terem permitido que a mesma fosse objecto de investigação, bem como a vossa disponibilidade para participar neste projecto.

Finalmente, porque os últimos são sempre os primeiros, agradeço à Nana que esteve sempre ao meu lado nos melhores e nos piores momentos deste percurso. A tua compreensão, a tua confiança em mim e o teu carinho dão-me a força que preciso para superar qualquer obstáculo.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

O relacionamento entre fornecedores e clientes assume-se como uma importante fonte de valor para as duas partes envolvidas. Esta realidade assume especial relevância nos mercados organizacionais, o que deriva das características intrínsecas do próprio mercado e dos relacionamentos entre duas organizações. A correcta gestão destes relacionamentos e a correcta aferição do valor dos mesmos é fundamental para otimizar o desempenho global de qualquer organização. O valor é um conceito de complexa definição, sendo que o valor dos relacionamentos fornecedor-cliente pode ser avaliado através da verificação das suas funções segundo a perspectiva de ambas as partes.

Este projecto de investigação procura analisar os relacionamentos estabelecidos entre a empresa XGres e os seus clientes, se a empresa procede à avaliação do valor dos mesmos e se os gere em função do valor percebido. Trata-se portanto de um estudo de caso, no qual se recorre ao método de entrevistas semi-estruturadas, efectuadas a dois colaboradores da Xgres, de modo a recolher-se a informação necessária para analisar o contexto específico da empresa. A informação é confrontada com a sustentação teórica considerada relevante para este projecto de modo a fornecer à empresa as ferramentas que lhe permitam otimizar a sua actividade.

Palavras-chave: Relacionamentos comprador-fornecedor; Gestão de relacionamentos; Valor; Valor dos relacionamentos; Análise do valor

ABSTRACT

The relationship between costumers and suppliers is assumed as an important value source for both parts involved. This reality is especially relevant for the organisational markets arising from the intrinsic features of the market itself and the relationships between two organisations.

Correctly managing these relationships is of the essence to optimise the global performance of any organisation. The concept of value is hard to define, being that the importance of the customer-supplier rapport can be assessed through the evaluation of their roles under both parties points of view.

This investigation project seeks to analyse the relationship established between XGres company and its clients, whether the company correctly evaluates their value, and if it manages them under their perceived worth. It is therefore a study case on which the semi-structured interviews method was used upon two XGres workers. This was done in order to gather information over the specific content of the company.

This information is confronted with theoretical support considered relevant for this project in order to provide the company with the tools which will allow it to optimise its performance.

Keywords: Buyer-supplier relationships; Relationship management; Value; Relationship value; Value analysis

Capítulo 1 - Introdução

Os relacionamentos assumem um papel fundamental na sobrevivência de qualquer empresa, sendo isto particularmente evidente nos mercados organizacionais (Anderson et al., 2009). Estes relacionamentos entre empresas, possuidores de características próprias, têm sido alvo de uma crescente atenção por parte dos gestores das mesmas (Håkanson e Snehota, 1995). Deste modo, a actividade de Marketing de qualquer organização deve focar-se na gestão dos seus relacionamentos (com fornecedores ou clientes) no sentido de potenciar os benefícios extraídos dos mesmos, para ambas as partes envolvidas (Doyle, 2008). Estaremos perante a adopção de uma perspectiva relacional que reconhece que o valor criado entre duas empresas provém do relacionamento estabelecido entre as partes, e não da simples troca de produtos/serviços efectuada (Haas et al., 2012).

O estudo do valor tem merecido a atenção de vários autores ao longo do tempo, sendo que os seus trabalhos derivaram no surgimento de duas grandes correntes de investigação, a primeira centrada no valor (ampliado) dos produtos/serviços e a segunda no valor dos relacionamentos fornecedor-cliente (Lindgreen e Wynstra, 2005). Independentemente do ponto de vista adoptado no estudo do conceito de valor, torna-se evidente que o valor deve assumir um papel central para as empresas no desempenho da sua actividade de Marketing, sendo que essa centralidade passa, em grande medida, pelos relacionamentos que estabelecem com os seus clientes e fornecedores (Doyle, 2008). Assim sendo, a análise do valor comportado pelos relacionamentos pode ser efectuada tendo em consideração as funções destes, podendo esta abordagem assumir a perspectiva do cliente ou do fornecedor (Ritter e Walter, 2011).

Perante a crescente importância da gestão dos relacionamentos para o sucesso, ou insucesso, de uma empresa e face ao papel central desempenhado pelo valor em todo este processo, o estudo destes dois temas assume-se como pertinente e relevante. Deste modo, o presente projecto de investigação incide sobre as temáticas dos relacionamentos fornecedor-cliente e do valor, procedendo a um estudo de caso da empresa XGres com o intuito de analisar de que modo é que as teorias presentes na

revisão de literatura são verificadas no contexto específico em estudo. Esta análise e posterior confrontação com a teoria estudada pretende oferecer à empresa Xgres uma visão mais estruturada das suas práticas sobre as realidades estudadas, conferindo-lhe a oportunidade de otimizar as suas actividades relativamente aos seus relacionamentos com clientes, à análise do valor dos mesmos e à sua gestão.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1. Relacionamentos

2.1.1 Interação entre empresas e relacionamentos – Tipos de relacionamento

O mercado é frequentemente descrito como um mecanismo impessoal que existe “por aí”. Porém, para muitas pessoas que actuam nessas empresas e as representam, trabalhando em nome e por conta delas, o mesmo mercado materializa-se em clientes e concorrentes específicos, ou seja, é composto por compradores e vendedores individuais que se relacionam entre si, sendo cada um deles possuidor de identidade e personalidade própria. A ligação entre as empresas compradoras e vendedoras (fornecedores e clientes) vai muito além da simples discussão de preços e da transferência de produtos e de capital visando o ‘fechamento’ do mercado em equilíbrio de preços e quantidades e só indirectamente a coordenação de actividades, verificando-se a existência daquilo que se pode designar como episódios de interacção em relacionamentos empresa e empresa. Os resultados para as empresas envolvidas dependem da forma como os episódios de relacionamentos específicos são geridos em relação uns com os outros, estando esses mesmos resultados igualmente dependentes daquilo que se passou no passado e do que é esperado acontecer no futuro – o que se designa por “dependência de percurso” (Håkanson e Snehota, 1995). Neste sentido, o sucesso de uma empresa no mercado empresarial depende directamente dos seus relacionamentos, visto que estes permitem às empresas obter resultados, tais como lucro e sucesso de mercado, que não seriam capazes de alcançar agindo sozinhas (isoladamente ou ‘transacção a transacção’) no mercado (Anderson et al., 2009).

A adopção de uma “perspectiva de relacionamentos” do mercado empresarial, ou seja, o enfoque nos relacionamentos entre as empresas ao longo do tempo ao invés da sua abordagem como episódios isolados, sugere uma nova forma de formulação de alguns dos problemas de gestão tradicionais mas também conduz a atenção para novas questões no domínio da gestão. Para uma determinada empresa, os relacionamentos com outros representam não apenas restrições nas suas operações, mas também novas possibilidades e oportunidades para a mesma atingir os objectivos desejados (Håkanson e Snehota, 1995).

Os relacionamentos empresariais apresentam duas dimensões de características distintas que podem ser designadas como “estruturais” e “processuais”. As características “estruturais” estão relacionadas com a importância da relação para as empresas e com a sua perpetuação no tempo. Já as características “processuais” remetem para a natureza dos processos de interacção presentes nos relacionamentos, como se desenvolvem e entram em declínio e que efeitos têm sobre as partes envolvidas (Håkanson e Snehota, 1995).

No que respeita às características “estruturais” presentes nos relacionamentos empresariais, em particular nas relações fornecedor-cliente, conclui-se que as mesmas se caracterizam pela sua:

- Continuidade: a maioria dos relacionamentos de uma empresa (cliente-fornecedor) apresenta uma surpreendente continuidade e uma estabilidade relativa ao longo do tempo.
- Complexidade: as relações empresariais são complexas em múltiplos aspectos. Essa complexidade vai desde o número, tipo e padrão de contacto dos indivíduos envolvidos nos relacionamentos, até à extensão e utilização dada às relações estabelecidas.
- Simetria: ao contrário do que se verifica tipicamente nos mercados de consumo, as partes envolvidas num relacionamento empresarial tendem a possuir níveis de recursos e capacidades mais equilibrados.
- Informalidade: frequentemente é verificado um baixo grau de formalização nos relacionamentos empresariais. Pese embora os contractos formais sejam

comuns verifica-se a sua ineficiência na resolução de incertezas, conflitos e crises cabendo esse papel às dimensões informais presentes no relacionamento.

No que respeita às características “processuais” dos relacionamentos empresariais, menos evidentes para o observador no exterior da relação, podemos apontar:

- Adaptações: a existência de adaptações mútuas assume-se como um pré-requisito para o desenvolvimento e continuidade de um relacionamento entre duas empresas, sendo as adaptações numerosas e frequentes para ambas as partes.
- Cooperação e conflito: constata-se a existência de elementos de cooperação e de conflito no ambiente de uma relação empresarial. Existe um conflito inerente no que respeita à divisão dos benefícios de um relacionamento entre as partes, mas pode verificar-se também o surgimento de outro tipo de conflitos ao longo do tempo. A cooperação surge como elemento equilibrador evitando que o relacionamento se torne num jogo de soma nula, sendo essencial para que o mesmo seja compensador para ambas as partes.
- Interação social: pese embora a natureza especificamente empresarial destes relacionamentos, valores subjectivos tais como laços e convicções pessoais estão sempre presentes, desempenhando um papel importante na formação de uma relação.
- Rotinização: apesar dos relacionamentos empresariais serem frequentemente complexos e informais, existe uma tendência de institucionalização dos mesmos ao longo do tempo. Rotinas, regras de comportamento implícitas e explícitas e rituais na conduta surgem nos principais relacionamentos de uma empresa com os seus clientes e fornecedores.

Uma relação fornecedor-cliente entre duas empresas pode variar ao longo de um *continuum*, sendo que num extremo encontram-se relacionamentos puramente transaccionais e no outro extremo situam-se as relações colaborativas puras, também

designadas como parcerias. Analisemos, deste modo, cada uma das realidades que constituem os extremos deste *continuum* no qual se situa o tipo de relação existente entre as duas empresas (Anderson et al, 2009):

- Relacionamentos transaccionais puros: o cliente e o fornecedor focalizam-se num episódio esporádico de troca de produtos básicos a preços altamente competitivos.
- Relacionamentos colaborativos puros: este tipo de relacionamentos deriva na formação de uma parceria entre as empresas, que constitui um processo no qual a empresa cliente e a fornecedora formam laços extensos e fortes ao nível social, económico, técnico e de prestação de serviços ao longo do tempo, com o intuito de reduzir os custos totais e/ou aumentar o valor criado, sendo alcançados deste modo benefícios mútuos.

Deve ser realçado o facto dos principais relacionamentos de uma empresa possuírem personalidade distinta e, conseqüentemente, não existirem dois relacionamentos exactamente iguais. A heterogeneidade dos relacionamentos e a especificidade dos mesmos apresentam-se como uma fonte de dificuldades para os gestores da empresa, mas também favorecem o surgimento de oportunidades interessantes para estes. Parece ser de esperar que haja uma relação de dependência entre o desempenho de uma empresa e os seus relacionamentos, funcionando esta ligação entre as duas realidades nos dois sentidos, ou seja, a performance geral da empresa depende do desempenho da mesma nos relacionamentos individualmente considerados, mas ao mesmo tempo é a performance da empresa no conjunto de todos os relacionamentos que afecta a capacidade de desempenho da empresa num determinado relacionamento. Perante isto, o desenvolvimento de relações contínuas e “densas” com outras empresas assume-se como uma opção que permite lidar com as complexidades e ambiguidades que qualquer organização enfrenta quando está presente num determinado mercado. (Håkanson e Snehota, 1995).

2.1.2. Gestão de relacionamentos

A visão tradicional da função do Marketing conheceu alterações nos últimos tempos no sentido em que o foco da teoria e da prática do Marketing passou de uma

orientação transaccional e centrada no curto-prazo para uma ênfase no que respeita a relacionamentos empresariais e redes industriais. Esta alteração, pese embora não torne as capacidades tradicionais de marketing obsoletas, exige o desenvolvimento de novas capacidades às empresas. No âmbito dos relacionamentos e da gestão dos mesmos podemos destacar dois elementos: *Market-Relating* e *Market-Prioritizing*. O primeiro relaciona-se com a necessidade e a habilidade da empresa iniciar, manter, explorar e tomar partido de relacionamentos estabelecidos com os clientes, fornecedores e outros actores que operam nos mercados, ou seja, *Market-Relating* pode ser definido como o processo de construção de “pontes” entre uma empresa e os actores presentes no seu ambiente, podendo estas corresponder a relacionamentos fortes e profundos (colaborativos/parcerias) ou a relações distantes (transaccionais). Já o conceito de *Market-Prioritizing* deriva da ligação entre o conhecimento sobre o mercado e as relações estabelecidas é fundamental no sentido em que a empresa não deve estabelecer relacionamentos com todos os actores, nem deve tratá-los todos da mesma forma. As empresas devem identificar os seus clientes mais importantes (chave) e priorizar os actores, sendo isto realizado através do recurso ao conhecimento existente sobre o mercado. Quanto melhor for o desempenho da empresa nesta actividade de priorização dos seus clientes, maior será a sua capacidade de extrair valor económico das suas actividades (Ritter, 2005)

Também Doyle (2008) aponta para a importância das empresas gerirem o seu *portfolio* de relacionamentos com clientes. Este autor refere que actualmente as empresas operam em mercados que se caracterizam por uma crescente competitividade, sendo essencial para o sucesso das empresas a sua focalização em clientes “chave”. A tentativa das empresas estabelecerem relacionamentos com o máximo de clientes possível, sem qualquer tipo de esforço na sua selecção, conduz a que acabem por lidar com um amplo número de clientes, muitos destes assumindo-se como pouco lucrativos. Esta realidade impossibilita igualmente que as empresas estabeleçam relações mais profundas com os seus maiores clientes, que por seu turno se apresentam como mais lucrativos, situação que assume especial gravidade tendo em consideração que vários estudos apontarem no sentido da existência da “regra 80-20”, ou seja, tipicamente 80 por cento dos lucros de uma empresa derivam de 20 por

cento dos seus clientes. Deste modo, como já foi referido, é essencial que as empresas concentrem esforços na direcção dos seus principais clientes e nos relacionamentos que estabelecem com os mesmos. Doyle sugere que para seleccionar os clientes com maior *lifetime value*, a empresa deve recorrer a quatro critérios:

- I. Importância estratégica: este critério possui três dimensões. A empresa deve procurar os clientes que desejem a sua proposta de valor e que se encaixem nas capacidades nucleares. Os clientes são estrategicamente importantes se for expectável o seu crescimento, por estarem presentes em mercados em crescimento rápido ou por possuírem fortes vantagens competitivas. Um cliente pode ser importante se for um líder de opinião.
- II. Significância do cliente: refere-se à percentagem de receitas totais e de lucro bruto que um cliente acarreta. Nem sempre a dimensão do cliente está directamente relacionado com o seu lucro para a empresa. Porém a dimensão é relevante dado que os grandes clientes oferecem mais oportunidades, são mais difíceis de substituir e a sua perda pode ter impactos devastadores no negócio da empresa.
- III. Rentabilidade do cliente: a principal razão para a maioria das empresas possuir um largo número de clientes deve-se ao facto de as mesmas não medirem a sua rentabilidade. Na melhor das hipóteses medem a contribuição dos mesmos. Porém, o cálculo da contribuição sobrestima a rentabilidade dos clientes. Clientes adicionais requerem mais suporte administrativo, armazenamento, suporte das vendas, distribuição e custos de financiamento.
- IV. Coeficiente de lealdade: se a empresa pretende criar parcerias de longo-prazo, é necessário identificar os clientes que estejam interessados neste comprometimento. Alguns clientes são inerentemente mais leais do que os outros. Nos mercados empresariais, muitos compradores são “compradores oportunistas”, focados somente no preço, mudando de fornecedores constantemente em função daquele que lhe oferece o melhor preço. Para muitas empresas, o *lifetime value* destes clientes é muito baixo.

Entre as várias funções da actividade de marketing de uma empresa encontra-se a formulação de estratégias no sentido de escolher os clientes certos, sendo

esta tarefa fundamental no sentido em que nem todos os clientes apresentam o potencial para a criação de valor, quer seja devido ao facto dos custos em servi-los exceder os benefícios gerados, ou por a empresa não deter o conjunto apropriado de competências que permita servir os mesmos eficientemente (Doyle, 2008).

2.1.3. Relacionamentos e criação de valor

Para o gestor todos os relacionamentos possuem valor na medida em que geram vendas ou o fornecimento de produtos/serviços, no entanto alguns possuem mais valor do que outros. É habitual verificar-se que um número relativamente pequeno de contrapartes contribuem para uma grande proporção de vendas ou compras. Porém, a dependência financeira por si só pode não significar que uma empresa valorize mais um relacionamento do que outros. Relações com um peso baixo do ponto de vista financeiro podem ser altamente valorizadas por outros factores, como por exemplo a transferência de conhecimentos que representa, os seus efeitos ao nível da reputação ou as suas características de acesso à rede. Neste sentido, é fundamental para as empresas determinarem que elementos do relacionamento contribuem para o seu valor e a extensão desse valor (Ford e McDowell, 1999).

Ford et. al (2006) refere que existem três aspectos de um relacionamento que providenciam valor tanto para o cliente como para o fornecedor:

- Ligação ou interdependência (*links*): coordenação de actividades de ambas as organizações, como no caso do sistema de produção *just-in-time*.
- União ou associação (*ties*): adaptação dos recursos de cada companhia de acordo com as necessidades de ambas. Por exemplo, ambas as empresas podem formar equipas conjuntas de trabalho para o desenvolvimento de projectos.
- Laços ou compromissos (*bonds*): fornece a base de transacções sociais entre os indivíduos que permite a aprendizagem mútua e a resolução conjunta de problemas.

Em conjunto, estes três aspectos de um relacionamento podem fornecer valor para o cliente e o fornecedor de várias formas, tais como:

- Um relacionamento pode reduzir os custos operacionais porque o fornecedor e/ou o cliente modificou a sua oferta de modo a “ajustar-se” mais facilmente à da outra parte.
- Uma relação pode conduzir a uma resolução de problemas mais rápida e barata devido à familiaridade com as formas de trabalho de cada parte e à existência de confiança mútua.
- As empresas podem ficar aptas a obter o acesso a outras partes da rede através do seu relacionamento com determinados clientes e fornecedores.

Cada uma das formas de redução de custos e de aumento de valor requiere investimentos que devem ser recuperados por uma ou ambas as partes mediante os preços praticados.

A adopção de uma perspectiva relacional mobiliza esforços no sentido de se repensar o processo de criação de valor considerando que o mesmo não se encontra incutido na simples troca de produtos e serviços entre compradores e vendedores. O valor tem origem nos relacionamentos, sendo que as interacções dentro dos mesmos não devem ser encaradas apenas como o meio para criação de valor mas antes como o próprio processo de valor, que é produzido entre as partes envolvidas. Deste modo, uma conceptualização sistemática da criação de valor nos relacionamentos empresariais deve reflectir a natureza e as características do processo de interacção no qual o valor do relacionamento é criado. Consequentemente, o conceito de interacção assume-se como base conceptual para a identificação das múltiplas facetas da criação de valor nos relacionamentos empresariais, que se originam todas no processo de interacção. Partido então do conceito de interacção propõe-se quatro facetas, interligadas, que caracterizam os processos de criação de valor nas relações empresariais (Haas et al., 2012):

- Interligação: o valor nos relacionamentos empresariais não deriva do objecto de transacção, sendo produzido na medida em que dois conjuntos de recursos (um do fornecedor e um do cliente) são conectados, ligados e interagem.

- Equilíbrio na iniciativa: ambas as partes de um relacionamento possuem os recursos e as competências para assumirem a liderança, e poderem iniciar, na produção de valor.
- Valor derivado da interacção: as interacções produzem continuamente soluções de valor, originais e emergentes, que não foram antecipadas, mas podem ser temporariamente estabilizadas, pelas partes envolvidas.
- Construção sociocognitiva: o valor não pode ser objectivamente estabelecido, é fenomenológico no sentido subjectivo, na medida em que depende de processos sociais e cognitivos na produção de valor.

2.2. Valor

2.2.1. As primeiras contribuições para o estudo do conceito de valor

No que respeita à compreensão do conceito de valor e de valor cliente deve ser reconhecida a influência de trabalhos anteriores nos domínios da análise e engenharia do valor, do conceito alargado de produto, dos valores do consumidor e do valor económico dos clientes (Lindgreen e Wynstra, 2005).

No campo da análise e engenharia do valor destacou-se o papel fundamental desempenhado pelos concorrentes, sendo estes a determinar a direcção tomada pela empresa para assegurar o valor que compõe os seus produtos ou serviços, a existência de diferentes percepções de valor por parte do produtor e do utilizador e a determinação de valor como o custo monetário mínimo para adquirir ou produzir um produto que crie o valor de uso e de estima apropriados. O tratamento do conceito alargado de produto permitiu a percepção da existência de diferentes aspectos de um produto que comportam valor para os clientes, sendo apontados cinco níveis: benefício nuclear, produto esperado, produto aumentado, produto potencial e produto final. O cliente poderia, deste modo, valorizar os atributos do produto para além do seu benefício nuclear. Já na análise dos valores do consumidor considerou-se o valor como resultante de um *trade-off* entre os benefícios e sacrifícios associados à aquisição de um determinado produto/serviços, tendo os investigadores tentado compreender os valores, preferências e crenças dos consumidores, mensurar e

categorizar estilos de vida do consumidor e desenvolver classificações. Finalmente, devem ser destacadas as contribuições derivantes da análise do valor económico dos clientes sendo os mesmos encarados como activos de valor para as empresas, possuindo alguns um valor actual líquido superior em relação a outros. Constatou-se também que a retenção de clientes não rentáveis destrói valor para a empresa e que o valor económico dos clientes é um *output* do processo de criação de valor e não um *input*, ou seja, o cliente possui valor para a empresa somente quando a mesma detém algo de valor para lhe oferecer (Lindgreen e Wynstra, 2005).

Perante a importante contribuição destes trabalhos seminais que incidiram sobre a temática do valor verificou-se o surgimento de duas correntes de investigação relativamente distintas, sendo que a primeira incide sobre o valor dos produtos e serviços aumentados e a segunda focaliza-se no valor dos relacionamentos fornecedor-cliente.

2.2.2. Valor de serviços e produtos

Diversos autores centraram-se no estudo do valor dos bens e/ou serviços transaccionados entre uma empresa e os seus clientes, adoptando uma perspectiva aumentada dos mesmos. Porém não se encontra uma definição universalmente aceite do que é valor.

Para Anderson et al (2009) o valor consiste naquilo que uma empresa retira, em termos monetários, dos benefícios económicos, técnicos, sociais dos bens e/ou dos serviços que recebe em troca do preço que paga por uma determinada oferta de mercado. Nesta definição devem ser realçados três aspectos. Primeiramente, o valor é expresso em termos monetários. Em segundo lugar, uma oferta de mercado é conceptualizada como um conjunto de benefícios económicos, técnicos, sociais e de serviços que uma empresa recebe. Estes benefícios são entendidos como “benefícios líquidos”, onde quaisquer custos suportados por um cliente na obtenção dos benefícios desejados, excepto o preço de aquisição, já estão considerados. Terceiro, o valor é aquilo que a empresa cliente recebe em troca do preço que paga e outros custos que incorre, ou seja, uma oferta de mercado é conceptualmente considerada como possuidora de dois elementos fundamentais: valor e preço. Os autores referem o

facto das considerações de valor ocorrerem dentro de um determinado contexto, deste modo, mesmo quando não se verifica a existência de ofertas de mercado directamente semelhantes existem sempre uma alternativa competitiva. É igualmente referida a possibilidade de existirem diferenças significativas entre as percepções do fornecedor e do cliente no que respeita aos benefícios que compõem a oferta de mercado, sendo essencial que a empresa fornecedora clarifique o cliente sobre o verdadeiro valor da mesma. Finalmente, são apontadas duas formas de alteração do valor. Uma oferta pode providenciar a mesma funcionalidade ou desempenho alterando o custo para o cliente, ou seja, verifica-se a manutenção dos benefícios técnicos, sociais e de serviço e altera-se o benefício económico. Em alternativa o valor pode ser modificado sempre que exista alteração ao nível da funcionalidade ou desempenho e os custos para o cliente se mantenham iguais.

Também Doyle (2008) oferece o seu contributo para o estudo do valor de bens e/ou serviços. O autor refere a necessidade da empresa se focar simultaneamente nas necessidades dos seus clientes e nas ofertas dos seus concorrentes e, deste modo, tem de procurar construir uma proposição de valor que satisfaça essas necessidades com mais eficiência do que os seus competidores. Para isso a empresa deve possuir uma vantagem competitiva ou diferencial criada através da sua capacidade de oferecer um valor superior aos seus clientes. O valor consiste portanto na percepção do cliente acerca da eficácia com que o produto ou serviço oferecido vai ao encontro das suas necessidades, ou seja, é o *trade-off* entre a performance e o custo. Assim, o valor pode ser aumentado através da oferta de mais performance ou benefícios pelo mesmo custo, ou dos mesmos benefícios por um custo inferior.

É igualmente importante referir Kotler (2002) cuja abordagem ao conceito de valor vai em grande medida ao encontro da visão de Doyle anteriormente referida. Este autor refere que do ponto de vista do marketing, um produto ou uma oferta será bem-sucedido no caso de conseguir entregar valor e satisfazer o seu comprador. Perante as várias ofertas disponibilizadas o comprador escolhe a que percebe como possuidora de mais valor. Valor é definido como a relação entre aquilo que o cliente “recebe” e aquilo que “dá”, ou seja, entre os benefícios (funcionais e emocionais) recebidos e os custos (monetários, psíquicos, de tempo e de energia) assumidos. Deste

modo, o valor da oferta pode ser aumentado através de cinco formas: aumentando os benefícios; reduzindo os custos; aumentando os benefícios e reduzindo os custos; aumentando mais os benefícios superiormente aos custos; ou baixando os benefícios menos do que os custos.

Finalmente, Ulaga e Chacour (2001) sustentam a necessidade do fornecedor compreender a percepção de valor pelo cliente. No tratamento da percepção de valor pelo cliente, são identificadas pelos autores três questões fundamentais:

- A multiplicidade de elementos do valor: apresenta o valor percebido pelo cliente como um *trade-off* entre benefícios e sacrifícios que ele identifica na oferta de um determinado fornecedor.
- O impacto dos papéis e da percepção: neste ponto os autores destacam que o mesmo produto pode conhecer diferentes percepções de valor por parte dos vários segmentos de clientes existentes, devendo-se isso ao facto dos mesmos não serem homogêneos. É igualmente apontado o facto de as empresas possuírem centros de compras (formais ou informais) e de o número e as funções das pessoas envolvidas no processo de compra variarem entre as várias empresas clientes.
- A importância da competição: o valor é relativo em função da concorrência, sendo que, ao oferecer um valor superior ao dos seus concorrentes, a empresa obtém uma vantagem competitiva.

Perante isto, os autores procedem à elaboração de um processo de avaliação do valor para os clientes criando, através deste, uma ferramenta que clarifica a empresa sobre a sua proposta de valor, permitindo que a mesma construa uma oferta diferenciadora e com mais valor em comparação com a concorrência. Este processo assenta em cinco elementos chave:

- Identificação dos benefícios e sacrifícios
- Criação de valor como um *trade-off* entre qualidade e preço
- Distinção entre segmentos de clientes e situações de uso
- Preferência por uma abordagem com recurso a múltiplos informantes
- Comparação com ofertas de fornecedores alternativos

2.2.3. Valor dos relacionamentos fornecedor-cliente

O conceito de “valor do relacionamento” tem sido alvo de investigação por parte de vários académicos da área do marketing. Um dos principais motivos para este crescente interesse nos relacionamentos e no seu valor reside no facto de as empresas compradoras e fornecedoras não fazerem negócios entre si somente devido ao valor dos bens ou serviços trocados. Para além de quaisquer benefícios técnicos, de serviço, económicos ou sociais explicitamente contidos numa oferta podem existir outro tipo de factores, ao nível da empresa fornecedora, que torne a sua oferta mais atractiva do que as restantes, como por exemplo a sua reputação ou localização e a sua capacidade de inovação. Deste modo, pode-se falar de um valor inerente ao relacionamento que é superior ou inferior ao do produto ou serviço que é trocado entre as empresas. Através da análise da literatura mais recente sobre valor do relacionamento, é possível constatar a existência de duas grandes correntes: uma que se focaliza na criação de valor através – ou nos – relacionamentos e outra que tem em consideração o valor (resultante) dos relacionamentos (Lindgreen e Wynstra, 2005).

Para Eggert e Ulaga (2001) o valor do relacionamento nos mercados empresariais para um determinado cliente consiste no *trade-off* entre os múltiplos benefícios e sacrifícios presentes na oferta de um fornecedor, da forma como são percebidos pelos principais decisores da empresa cliente, tendo em consideração as ofertas dos fornecedores alternativos numa situação específica de uso. Neste sentido, os autores conceptualizam o valor do relacionamento como um constructo de primeira ordem composto por três componentes de benefícios e uma componente de sacrifício:

- Benefícios relacionados com o produto: fazem sempre parte da avaliação geral do valor criado num relacionamento fornecedor-cliente.
- Benefícios pessoais: apesar de os relacionamentos empresariais serem estabelecidos entre duas organizações, estes são geridos por pessoas destas.
- Benefícios estratégicos: as empresas investem em relacionamentos com os seus fornecedores de modo a obterem benefícios além da troca de produtos ou serviços.

Em oposição aos múltiplos benefícios recebidos num relacionamento entre fornecedor-cliente, os clientes enfrentam um conjunto de “sacríficos de relacionamento” para manterem a relação com um determinado fornecedor.

Um relacionamento também comporta valor quando as transacções se tornam previsíveis e “pacíficas” devido ao facto dos parceiros aprenderem a organizar as suas operações de negócio e no momento em que a aprendizagem e adaptação presentes na relação conduzem ao surgimento de novas soluções (Lindgreen et al., 2012).

2.2.4. Marketing centrado no conceito de valor

Toda a investigação até aqui enunciada sobre o conceito de valor aponta para o papel central que este assume, não só na actividade de marketing de qualquer empresa, mas também na subsistência e no sucesso da mesma. A função do marketing passa, em grande medida, por assistir a empresa a criar um valor para os seus clientes que seja superior ao que é oferecido pela concorrência (Lindgreen e Wynstra, 2005).

É precisamente devido ao papel “chave” que o valor desempenha que Doyle (2008) conceptualiza a actividade de marketing totalmente centrada no conceito de valor. Este marketing centrado no conceito de valor assenta em quatro passos fundamentais:

- 1) Criação de valor para o cliente: desenvolvimento de um conhecimento profundo sobre as necessidades dos clientes, procedimentos operacionais e processos de tomada de decisão. Assim será obtida toda a informação que permita a definição daquilo que é mais valorado pelos clientes.
- 2) Construção de vantagem diferenciadora: formulação de uma proposta de valor que vá ao encontro das necessidades dos clientes e que possibilite a criação de uma vantagem diferenciadora. Por outras palavras, a criação de propostas superiores às ofertas dos seus concorrentes.

- 3) Construção de relacionamentos com clientes: passagem de transacções bem-sucedidas com clientes para a construção de relacionamentos centrados no longo-prazo com os mesmos que conduzam a situações de trocas constantes e regulares. Tal situação resultará no estabelecimento de níveis elevados de satisfação e de confiança baseados na satisfação e confiança que derivam do comprometimento por parte do fornecedor.
- 4) Disponibilização dos recursos de marketing necessários: consciencialização por parte dos gestores relativamente de que a entrega de um valor superior aos seus clientes requerer mais do que a focalização nos mesmos. É necessária a existência de elevados níveis de conhecimento, capacidades, recursos e de sistemas.

É realçado por Doyle o facto desta conceptualização da actividade de marketing centrada no conceito de valor conduzir, expectavelmente, a maiores níveis de lealdade dos clientes em função do preenchimento das suas necessidades, do desenvolvimento da sua preferência e da construção de relacionamentos com os mesmos, o que por seu turno permite um crescimento da rentabilidade da empresa. Neste sentido, o marketing assume um papel central enquanto criador de valor para os seus *shareholders*.

Também Anderson et al. (2009) destacam a importância central do conceito de valor na actividade da empresa. O autor define a gestão no mercado empresarial como o processo de compreensão, criação e entrega de valor aos mercados e clientes empresariais definidos pela empresa, o que possibilita a obtenção de retorno equitativo relativamente ao valor entregue e o aumento da rentabilidade presente e futura da empresa fornecedora. Constata-se a presença do conceito de valor nas três funções nucleares do processo de gestão no mercado empresarial: compreensão, criação e entrega de valor.

Estes autores enunciam quatro princípios orientadores da actividade da empresa no mercado empresarial, sendo o primeiro dos quais a compreensão do valor como a pedra basilar de todo o processo de gestão. Este cariz fundamental do valor é acentuado pelo facto dos clientes no mercado empresarial focarem-se na

funcionalidade ou desempenho, inversamente ao que se constata nos mercados de consumo nos quais as dimensões estéticas e de gosto assumem uma elevada importância nas escolhas dos consumidores. Sendo o conceito de valor utilizado pelos autores para exprimir em termos monetários a funcionalidade e o desempenho de uma oferta de mercado numa determinada situação de uso pelo cliente, o valor deve ser considerado como princípio basilar devido ao papel principal que a funcionalidade e o desempenho assumem nos mercados empresariais.

2.3. Funções dos relacionamentos e o seu impacto na percepção de valor

2.3.1. Perspectiva do cliente

A percepção do valor de um relacionamento pelo cliente, ou seja, o julgamento deste sobre os benefícios e os sacrifícios implícitos na sua relação com um determinado fornecedor, é efectuado através das funções do relacionamento. As funções do relacionamento reflectem as áreas nas quais o fornecedor contribui para a actividade de negócio do seu cliente, representando deste modo as razões pelas quais os clientes estão interessados no estabelecimento de transacções com os mesmos (Ritter e Walter, 2011).

Neste sentido, os autores fazem a distinção entre dois tipos de funções do relacionamento: funções relacionadas com a operação e funções relacionadas com a mudança.

As primeiras produzem efeitos directos e imediatos na rentabilidade dos clientes visto que suportam o seu processo operacional e a qualidade do mesmo. São identificadas quatro funções directas de um relacionamento:

- Função de pagamento: reporta ao lado financeiro do relacionamento. O cliente foca-se no preço de aquisição, no custo total de propriedade ou no valor actual líquido. Esta função também engloba os diferentes métodos de pagamento.
- Função de volume: refere-se ao volume transaccionado com os fornecedores. As empresas variam entre bases compostas por vários fornecedores e a utilização, muitas vezes, de um único fornecedor. Isto influencia o volume transaccionado. Esta função engloba três aspectos: o volume de um dado

produto (*share of wallet*), o volume de diferentes produtos (quota de *portfolio* de produtos) e volume ao longo do tempo (quota de *contractos* no longo-prazo).

- Função de qualidade: relaciona-se com a extensão na qual um produto se encaixa nas operações do cliente – quanto melhor se encaixar, maior será a qualidade percebida e, deste modo, maior o valor percebido. A qualidade pode relacionar-se com o produto em si próprio, na medida em que possui características que aumentam o valor do produto do próprio cliente, mas também com outros factores como a fiabilidade, a facilidade de manuseamento ou a superioridade logística.
- Função de segurança: os clientes podem criar valor ao estabelecer uma rede flexível de fornecedores que possa responder no curto-prazo a alterações no volume de encomendas. Isto permite reduzir custos de distribuição, os níveis de inventários e diminuir a dependência face a outros fornecedores.

Já as funções relacionadas com a mudança têm uma influência indirecta e mais tardia na medida em que os seus efeitos dependem das alterações verificadas na empresa cliente, no próprio relacionamento de negócio ou noutras relações. Constata-se a existência de quatro funções indirectas, relacionadas com a mudança:

- Função de inovação: os fornecedores podem servir como parceiros de valor para inovações nos produtos e processos dos seus clientes contribuindo com ideias inovadoras, fornecendo componentes inovadores e instalações de produção ou entrando em projectos colaborativos de desenvolvimento.
- Função informativa: é preenchida quando o fornecedor passa informação técnica ou de mercado relevante para o seu cliente. A importância desta função reside no facto das empresas necessitarem de informação que lhes permita operar com mais sucesso.
- Função de acesso: os fornecedores podem activamente ajudar os seus clientes a estabelecer contactos com potenciais novos parceiros ou pessoas influentes. Os clientes também podem utilizar o seu relacionamento com fornecedores prestigiados como referências.

- Função motivacional: um fornecedor pode contribuir para a rentabilidade de um cliente ao aumentar a eficiência dos seus colaboradores. Este aumento da produtividade pode derivar, por exemplo, da motivação dos empregados da empresa devido ao facto da mesma colaborar com um fornecedor particularmente reconhecido pela sua inovação, o seu papel de responsabilidade social ou pelo seu sucesso. Esta função também pode ser referida como “suporte social” ou “benefício social”.

Os autores ressaltam a existência de quatro factores que podem diminuir a percepção de valor dos clientes resultante de elevados níveis de preenchimentos das funções indirectas. São eles:

- Erosão das próprias capacidades: deriva de situações nas quais as empresas clientes recorram a fontes externas de inovação, informação e motivação, aumentando a sua base de recursos e diminuindo o investimento nestas áreas. Isto pode resultar numa diminuição das capacidades de absorção da empresa relativamente às contribuições dos seus fornecedores.
- Relutância na *adoção de inputs*: a criação de valor pode ser igualmente ameaçada pela relutância entre os seus clientes em adoptar contribuições externas, nomeadamente as que são originadas pelos seus fornecedores.
- Capacidade de integração limitada: os efeitos das funções indirectas exigem alterações na empresa cliente, os níveis elevados de *inputs* fornecidos pode exceder a capacidade da mesma lidar com a mudança. Deste modo, o valor potencial oferecido pelos *inputs* não pode ser efectivamente transformado em valor.
- Acesso dos concorrentes a recursos similares: os recursos oferecidos pelo fornecedor podem ser mais facilmente acessíveis para os concorrentes da empresa cliente do que os recursos internos da mesma.

Finalmente, nesta conceptualização é apontado um papel moderador à capacidade de inovação da empresa cliente que incide sobre as funções do relacionamento relacionadas com a mudança (indirectas). Deste modo, a menor capacidade de inovação de uma empresa cliente limita a capacidade da mesma criar

valor a partir dos recursos que os fornecedores oferecem através das suas funções indirectas.

Também Ulaga (2003) se debruça sobre a questão da criação de valor no relacionamento assumindo a perspectiva do cliente. No seu estudo são identificadas oito dimensões do relacionamento com fornecedores que desempenham um papel condutor no que respeita ao valor. As oito dimensões referidas são:

- Qualidade do produto: engloba a performance, a fiabilidade e a consistência do produto transaccionado.
- Serviços de suporte: são considerados os serviços relacionados com o produto, a informação dos clientes e o *outsourcing* de actividades.
- Entrega: comporta a capacidade de entrega *on-time*, a flexibilidade e a fidelidade/precisão da entrega.
- *Know-how* do fornecedor: abrange o conhecimento dos fornecedores sobre o seu mercado, a melhoria dos produtos existentes e o desenvolvimento de novos produtos.
- *Time-to-Market*: inclui as tarefas de *design*, o desenvolvimento de protótipos e o teste e validação de produtos.
- Interação pessoal: refere-se à comunicação entre as partes, a capacidade de resolução de problemas e à existência de objectivos mútuos.
- Custos directos do produto (preço): incide sobre a prática de preços sobre, abaixo ou ao nível da concorrência, a redução anual de preços e programas de redução de custos.
- Custos processuais: estão incluídos os custos relacionados com a gestão de inventários e de encomendas, a efectuação de inspecções e a manufacturação.

Tendo em consideração as oito dimensões enunciadas, as empresas clientes são capazes de criar uma ferramenta de análise que lhes permita avaliar o valor do relacionamento com um determinado fornecedor, sendo que para tal deve ser atribuído um peso específico a cada dimensão em função importância que assume na actividade da empresa.

2.3.2. Perspectiva do fornecedor

Como já foi mencionado, no que respeita ao valor, a empresa fornecedora deve receber em troca um valor equitativo em relação ao que entrega aos seus clientes. A criação de valor assume-se como o principal motivo para que a empresa cliente e a empresa fornecedora estabeleçam um relacionamento. Deste modo, a empresa deve compreender a forma como o valor é criado no seu relacionamento com um determinado cliente e aferir a sua contribuição para o sucesso da empresa (Walter et al., 2001).

Adoptando a perspectiva do fornecedor estes autores criam um modelo que analisa o impacto das funções do relacionamento do cliente no valor criado para o fornecedor. Neste modelo, as funções do relacionamento com o cliente consistem nas actividades desenvolvidas e nos recursos empregues pelo mesmo, ou seja, a contribuição do cliente para o relacionamento em causa e, conseqüentemente, para a rede no sentido mais amplo. São identificados dois tipos de funções: as directas (primárias) e as indirectas (secundárias).

No que respeita às funções directas do relacionamento, incluem-se nestas as actividades e os recursos da empresa fornecedora e da empresa cliente que podem criar valor para o fornecedor sem estarem dependentes de outros relacionamentos (conectados), ou seja, as funções directas têm um efeito imediato nas empresas parceiras. São apontados três tipos de funções directas criadoras de valor para o fornecedor e que contribuem para a sua rentabilidade:

- Função de lucro: a criação de lucro é uma pré-condição necessária para a sobrevivência de qualquer empresa, neste sentido qualquer fornecedor deve possuir relacionamentos com clientes lucrativos se pretende subsistir no longo-prazo. Refira-se que os lucros derivados dos relacionamentos com estes clientes podem contribuir para a manutenção de relacionamentos que preencham outro tipo de funções, igualmente importantes para o fornecedor.
- Função de volume: frequentemente, no sentido de obter economias de escala, os fornecedores dão primazia à quantidade de produtos que vendem e não ao lucro que fazem com a sua venda. A retenção de clientes é determinante para a

rentabilidade do fornecedor e também assume um papel importante face à tendência das empresas utilizarem um número reduzido de fornecedores. Perante isto o fornecedor faz concessões ao nível do preço para lidar com os clientes que efectuem volumes elevados de compras.

- Função de segurança: esta função conduz a uma maior eficiência ao nível dos custos por parte do fornecedor. Perante as incertezas inerentes aos mercados competitivos, os fornecedores estabelecem certos relacionamentos com clientes que servem de segurança face a dificuldades ou crises com outros clientes. No caso dessas situações problemáticas conduzirem à impossibilidade de efectuação do negócio, estes “clientes de segurança” são utilizados mesmo que muitas vezes impliquem condições desfavoráveis para o fornecedor. O impacto desta função ao nível dos custos reflecte-se na redução dos esforços e sacrifícios que o fornecedor enfrenta para armazenar, vender e entregar esses produtos.

Todas estas funções são directas no sentido em que o efeito origina-se “dentro” de um determinado relacionamento com o cliente. É assumido pelos autores que o preenchimento de pelo menos uma função directa (ou primária) contribui para o valor geral que um fornecedor associa a uma dada relação.

Relativamente às funções indirectas (ou secundárias), é suposto as mesmas terem um efeito oblíquo sobre as partes envolvidas na medida em que o seu relacionamento está, directa ou indirectamente, conectado a outros relacionamentos. Por outras palavras, as funções indirectas capturam os efeitos conectados no futuro e/ou noutros relacionamentos, estando esta realidade intimamente ligada com o conceito mais amplo de redes de relacionamentos. São apontadas pelos autores quatro funções indirectas criadoras de valor para o fornecedor:

- Função de inovação: os fornecedores estabelecem relações com clientes que são considerados como estando na vanguarda tecnológica ou que são vistos como especialistas relativamente a um determinado produto. Perante este tipo de clientes o fornecedor muitas vezes prescinde dos benefícios financeiros do curto-prazo em função das vantagens a longo-prazo ao nível do

desenvolvimento de inovações. As inovações ao nível do produto e do processo podem melhorar o valor das ofertas do fornecedor para esse cliente no futuro, bem como para outros clientes.

- Função de mercado: muitas vezes as referências e/ou recomendações de clientes correntes ajudam os fornecedores a aceder a novos mercados e a estabelecer novos relacionamentos. Esta função reflecte-se, principalmente, no relacionamento com clientes de grande dimensão e de elevado prestígio que são conhecidos pela implementação de rigorosos critérios na selecção dos seus fornecedores.
- Função informadora: a obtenção de informação através de fontes externas à empresa é fundamental para o sucesso de um fornecedor. Habitualmente, os clientes reúnem e dispõem de informação sobre desenvolvimentos do mercado com mais antecedência do que os seus fornecedores, sendo essa informação relevante para estes. Estes clientes assumem-se literalmente como informadores sobre o mercado para os fornecedores.
- Função de acesso: nos mercados empresariais outros actores, tais como os bancos, consultoras, associações de comércio ou autoridades oficiais, podem desempenhar um papel dominante. Por vezes, a experiência de alguns clientes a lidar com os mesmos pode auxiliar o seu fornecedor a diminuir o tempo e o dinheiro gasto nas interacções que estabelece com esses actores.

Em suma, os autores apresentam sete funções (directas e indirectas) do relacionamento com um cliente que se apresentam como potencialmente criadoras de valor para os fornecedores. O relacionamento com um determinado cliente pode preencher mais do que uma destas funções e a importância de cada função varia, não apenas, de fornecedor para fornecedor, mas também, ao longo do tempo. É também apontado o facto de em determinadas situações as funções indirectas poderem ser tão importantes como as directas e que o fornecedor deve estar apto para gerir esta realidade no sentido de otimizar o valor retirado de um relacionamento.

2.4. Síntese e propósito do estudo

A temática dos relacionamentos entre fornecedores e clientes em mercados empresariais tem sido amplamente estudada por diversos autores. Neste estudo procede-se a uma análise dos relacionamentos que a empresa XGres estabelece com os seus clientes. Este tipo de relacionamentos varia num continuum entre puramente transaccionais e puramente cooperativos, podendo situar-se em situações intermédias entre os dois extremos (Anderson et al, 2009).

Também a temática da gestão dos relacionamentos assumiu-se como foco de interesse neste projecto, na medida em que se pretende avaliar se a XGres efectua uma gestão dos relacionamentos com os seus clientes. Neste contexto, Ritter (2005) destaca o facto de as empresas terem a necessidade de explorar e de priorizarem os relacionamentos com os seus clientes em função das características (distintas) dos mesmos. De igual modo, Doyle (2008) refere que deve existir uma focalização das empresas nos relacionamentos com os seus principais clientes, sendo esta realidade potenciada pelo contexto actual dos mercados empresariais marcado pela crescente competitividade e pela escassez de recursos. O autor propõe que essa focalização assente em quatro critérios: importância estratégica, significância do cliente, rentabilidade do cliente e coeficiente de lealdade.

Constatando-se que cada relacionamento assume características únicas e que deve proceder-se à diferenciação entre os vários relacionamentos, a questão da criação de valor através dos relacionamentos constitui-se como o passo seguinte deste projecto. Entre os vários autores que se debruçam sobre esta questão, é de realçar os contributos de Ford et al. (2006) que se apoiam no seu modelo constituído pelos três elementos presentes nos relacionamentos (actividades, recursos e actores) como produtores de valor tanto para fornecedores como para os seus clientes. Outra abordagem referida relativamente à criação de valor através dos relacionamentos é a de Haas et al. (2012) que partindo do conceito de interacção aponta quatro facetas que compõe o processo de criação de valor nas relações entre empresas: interligação, equilíbrio na iniciativa, valor derivado da interacção e construção sociocognitiva.

No que respeita ao conceito de valor, verifica-se que o mesmo é alvo da análise por numerosos autores, sendo que actualmente se constata a existência de duas

correntes de investigação distintas sobre o valor, uma que incide sobre o valor dos produtos e serviços adoptando uma perspectiva alargada dos mesmos e a segunda que se foca no valor presente nos relacionamentos entre fornecedor e cliente. Neste estudo, assume maior relevância a segunda corrente de pensamento acima indicada, interessando compreender como é que os relacionamentos entre a XGres e os seus clientes comportam valor para a empresa. Lindgreen e Wynstra (2005) referem que um relacionamento comporta outras dimensões além do valor dos serviços e produtos trocados entre as duas empresas. Já Eggert e Ulaga (2001) apontam três componentes de benefício (relacionados com o produto, pessoais e estratégicos) e um componente de sacrifício como constituintes do valor de um relacionamento.

Constatando-se que os relacionamentos, a sua gestão e o valor que comportam assumem uma importância substancial para a empresa, o carácter central do conceito de valor na actividade da empresa assumiu-se como uma área de interesse neste projecto, pretendendo-se avaliar de que forma a XGres desenvolve as suas actividades, de marketing e comerciais, em função do valor dos relacionamentos. Nesta área, Doyle (2008) defende uma abordagem por parte das empresas totalmente centrada no conceito de valor, destacando que deste modo é maximizado o valor criado para ambas as partes de um relacionamento (fornecedor e cliente).

Finalmente, adoptando a perspectiva do fornecedor, esta investigação pretende aferir como é que as funções dos relacionamentos entre a XGres e os seus clientes influenciam a percepção de valor por parte da empresa. Neste domínio é adoptada a abordagem de Walter et al. (2001) que identificam sete funções, directas e indirectas, que podem criar valor para o fornecedor, verificando-se em que medida é que esta realidade é observável no contexto da empresa em estudo.

Definição das questões de investigação

Este estudo tem como objecto de análise a empresa Xgres, mais especificamente os relacionamentos que esta estabelece com os seus clientes. Perante esta realidade em estudo pretende-se identificar que tipo de relacionamentos são

estabelecidos entre as duas partes, se estamos perante relações com uma natureza mais transaccional ou colaborativa. Assume-se também como objectivo da investigação perceber como é que a XGres avalia o valor dos seus relacionamentos com os clientes e se essa avaliação é assente nas diferentes funções que um relacionamento comporta. Finalmente, pretende-se aferir se a gestão dos relacionamentos com os seus clientes é efectuado em função do valor percebido pela XGres dos mesmos.

Ao proceder a esta investigação procurar-se-á conhecer o contexto específico da empresa em estudo, confrontando-o com as bases teóricas enunciadas de modo a serem retiradas conclusões que serão apresentadas à empresa no sentido da mesma analisar os seus processos e, se possível, melhorá-los. Ou seja, analisando o caso específico da XGres e confrontando-o com a revisão de literatura adoptada espera-se fornecer à empresa as ferramentas que permitam à mesma potenciar o seu desempenho face às realidades abordadas.

Em função do acima enunciado, formularam-se as seguintes perguntas de investigação às quais se pretende responder:

- Que tipo(s) de relacionamentos são estabelecidos entre a XGres e os seus clientes?
- Quais as implicações desse(s) tipo(s) de relacionamento estabelecido entre as duas partes?
- A XGres efectua uma análise regular do valor dos relacionamentos com os seus clientes? Se sim, qual?
- Na análise de valor dos relacionamentos feita pela empresa em estudo, se ela existir, que funções de um relacionamento são verificadas?
- A empresa faz a gestão dos seus relacionamentos com clientes em função do valor dos mesmos? Como se materializa?

Capítulo 3 - Metodologia

3.1. Estudo de caso

Tratando-se de um projecto de investigação de natureza qualitativa e exploratória, cujo objectivo passa pela análise dos relacionamentos entre a empresa XGres e os seus clientes, a verificação da existência de uma análise do valor desses relacionamentos e a percepção de como a empresa realiza a gestão dos mesmos, optou-se pela adopção do método de investigação de estudo de caso. Para além do objectivo que orienta o estudo, foram considerados na escolha do método o próprio objecto em estudo e as questões de investigação colocadas.

O estudo de caso consiste numa investigação empírica que aborda em profundidade e no seu contexto real um fenómeno contemporâneo, nomeadamente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Este método tem sido utilizado em diversas áreas de investigação, entre as quais o marketing, permitindo aos investigadores apreenderem as características relevantes de eventos da vida real, tais como processos organizacionais e de gestão. Entre as principais estratégias utilizadas no estudo de caso, a mais utilizada passa pelo investigador seguir propostas teóricas que conduzem o seu estudo e a análise dos dados recolhidos, dando-lhe a oportunidade de obter uma visão holística do objecto de investigação na medida em que são estudados diversos aspectos que posteriormente são relacionados e observados dentro do contexto (Yin, 2009).

3.2. Recolha e análise dos dados

Neste projecto definiu-se a empresa XGres como objecto de investigação, tendo sido essa escolha fundamentada pela facilidade de acesso aos dados da empresa e pelas próprias características da mesma, ou seja, o facto desta operar no mercado industrial, dos seus produtos não poderem ser encarados como commodities e de possuir um conjunto de clientes que assumam um peso relevante na sua actividade de negócio.

A XGres é uma empresa portuguesa que produz material de cerâmica, sendo que os seus produtos destacam-se por estarem na vanguarda ao nível da qualidade e do design. Possuindo diversos departamentos que compõem as várias áreas de actividade da empresa, foram definidos como alvos de recolha de dados, tendo em consideração o objectivo de investigação, o departamento de Marketing e o departamento Comercial. Destes dois departamentos foram entrevistados o Director de Marketing da empresa e um agente comercial da região de Lisboa, de modo a ser obtida a informação que permite a resposta às questões de investigação levantadas.

Yin (2009) refere que as propostas da investigação modelam o plano de recolha de dados e fornece uma prioridade às estratégias analíticas mais relevantes para a investigação. O mesmo autor aponta a existência de seis possíveis fontes para a recolha de dados num estudo de caso: documentos, registos em arquivo, entrevistas, observação directa, observação participada e artefactos físicos.

Ao longo do estudo procedeu-se a um intenso processo de revisão de literatura. Moreira (2007) refere que a revisão de literatura constitui um passo obrigatório em qualquer investigação, definindo-a como uma fonte de ideias e de problemas de investigação. A revisão de literatura assume um carácter indispensável na medida em que auxilia o investigador na geração e no aperfeiçoamento dos seus objectivos e questões de investigação, e devido ao facto de ajudar o mesmo a alargar os seus horizontes sobre as matérias estudadas (Saunders, 2009). Neste projecto a revisão de literatura constitui um elemento integrante do mesmo, sendo importante devido ao facto de fornecer toda a base teórica que sustenta a investigação. Na elaboração da revisão de literatura recorreu-se a manuais académicos e a artigos científicos de diversos autores que estudaram em profundidade os temas abordados.

A recolha de dados neste estudo de caso passou pelo recurso a entrevistas e pelo acesso a documentos da empresa. Deste modo, recolheu-se a informação necessária à clarificação das questões levantadas, permitindo que o objectivo da investigação fosse alcançado.

As entrevistas realizadas aos dois colaboradores da XGres assumiram um cariz qualitativo, tratando-se de entrevistas semi-estruturadas. Cada entrevista teve uma

duração de aproximadamente uma hora, tendo sido realizada a gravação das mesmas no formato áudio. A entrevista ao Director de Marketing foi efectuada no dia 03 de Setembro, tendo sido necessário posteriormente recolher informação suplementar, relevante para a investigação, junto do mesmo. Face à impossibilidade de realizar nova entrevista pessoal, essa informação suplementar foi recolhida via email. Já a entrevista ao comercial da Xgrés foi realizada no dia 10 de Outubro, com o intuito de recolher informação que pudesse ser confrontada com a que foi primeiramente recolhida junto do Director de Marketing.

Ambas as entrevistas foram suportadas por em guião de entrevista (anexo 1), constando no mesmo as questões previamente definidas como necessárias para dar resposta às questões e ao objectivo de investigação deste projecto. O guião serviu para orientar as entrevistas, no entanto ao longo das mesmas foram levantadas outras perguntas consideradas relevantes no sentido de aprofundar a informação recolhida. Segundo Moreira (2007), a entrevista baseada num guião é aquela que melhor corresponde à essência de uma entrevista qualitativa.

Também Saunders (2009) refere que cada tipo de entrevista serve um propósito de investigação distinto, sendo que as entrevistas não-estandardizadas (semi-estruturadas e em profundidade) são utilizadas para recolher dados que geralmente são alvo de uma análise qualitativa pelo investigador, por exemplo quando o mesmo opta por uma estratégia de estudo de caso. Para este autor, as entrevistas semi-estruturadas são especialmente adequadas para investigações com um propósito exploratório.

Capítulo 4 - Estudo Empírico

4.1. Breve apresentação da empresa

A XGres encontra-se integrada desde 2002 num prestigiado grupo italiano que se assume como uma grande referência mundial na produção de cerâmica. Este grupo, assente numa estrutura comercial de 70 agentes e 8 promotores presentes em mais de 113 países espalhados pelos 5 continentes, aposta fortemente na investigação o que

lhe permite estar na vanguarda em termos de qualidade e design dos seus produtos no sector da cerâmica.

Em Portugal, a Xgres possui duas unidades industriais, uma em Ílhavo e outra em Aveiro, com uma capacidade instalada de 8 milhões de m²/ano, contando com aproximadamente 400 colaboradores em território nacional. Para além das áreas produtivas e administrativas, possui dois showrooms próprios sites em Aveiro e Lisboa.

Na sua actividade a Xgres produz quatro marcas de material de cerâmica com características distintas. A marca M apresenta-se como uma das marcas líderes no sector dos pavimentos e revestimentos em grés porcelânico, oferecendo um produto de excelência que se traduz em vantagens técnicas na sua utilização para a construção e espaços públicos ou privados. Já a marca L, criada em 2008, assenta num conceito de marketing emocional, destacando-se pelo seu design vanguardista que tem conduzido à sua consolidação no mercado de revestimentos e pavimentos cerâmicos de gama média-alta. A marca B, oferece uma gama de produtos que se caracteriza pelo seu cariz mais ecológico e económico que deriva da racionalização do seu processo produtivo. Finalmente, a marca E detém uma oferta de materiais em grés porcelânico que, através da simplicidade de formatos, cor e acabamentos, se apresenta como mais-valia na relação qualidade-preço.

4.2. Análise do caso da empresa XGres

A análise às entrevistas efectuadas ao Director de Marketing e ao Comercial da empresa Xgres será estruturado em função das questões de investigação levantadas no projecto, sendo enunciada a informação recolhida junto dos entrevistados sobre a questão em análise que por sua vez é complementada com os excertos mais relevantes de cada entrevista. Posteriormente serão referidas as conclusões retiradas da análise da empresa, que por sua vez são confrontadas com as teorias estudadas.

PI 1 – Que tipo(s) de relacionamentos são estabelecidos entre a XGres e os seus clientes?

Antes de se proceder ao questionamento acerca do tipo de relacionamento que a empresa estabelece com os seus clientes, foi pedido ao Director de Marketing da empresa que identificasse quem são esses mesmos clientes, tendo sido referido que a XGres trabalha apenas com retalhistas e nunca com os clientes finais que utilizam os seus produtos, ou seja, segundo as palavras do entrevistado “Os nossos clientes são exclusivamente retalhistas. Nós não vendemos directamente a construtores, gabinetes de arquitectura ou de design de interiores”.

De seguida questionou-se o informante sobre o peso dos seus clientes no negócio da XGres, sendo que este confirmou que devido ao facto de possuírem um número reduzido de clientes, situação que deriva da estratégia da empresa que tenta “[...] para cada zona do país ter o número suficiente de clientes para abranger toda a área mas com o cuidado de não ter demasiados clientes a operar na mesma área de modo a não se canibalizarem”, cada cliente possui um peso importante na actividade da empresa. Refere também que “Costuma-se dizer que por regra 20% dos clientes representam 80% da facturação. Nós fizemos esse estudo e no nosso caso é quase isto que se verifica, mais concretamente 25% dos nossos clientes representam 80% da nossa facturação” o que demonstra o peso efectivo de alguns clientes para a XGres.

Após caracterizar-se os clientes da empresa e de se averiguar sobre o peso dos mesmos na actividade da mesma, prosseguiu-se para a análise da natureza dos relacionamentos estabelecidos entre as duas partes, tendo como objectivo constatar se tinham um cariz mais transaccional ou mais colaborativo. Nesta questão a resposta obtida foi taxativa no sentido de apontar os relacionamentos como marcados por uma grande proximidade e colaboração entre as partes, tendo sido sempre referido que são verdadeiras parcerias. De acordo com as palavras do Director de Marketing “o que nos acontece é que muitos dos relacionamentos que temos com os nossos clientes são relacionamentos com 20 anos ou mais. São relacionamentos de grande proximidade junto dos clientes, o que é uma vantagem porque conhecemos bem o cliente, sabemos o que ele quer, o que não quer, aquilo que gosta e o que não gosta...”. Em suma, segundo o mesmo “Basicamente pode falar de parceria, ou seja, existe essa preocupação de ouvir os principais clientes, aquilo que eles pretendem [...]. Tentamos

construir uma relação *win-win* que tem de ser muito cooperativa de modo a que ambas as partes fiquem a ganhar no final”.

De modo a confirmar-se a informação recolhida junto do Director de Marketing confrontou-se o Comercial com a mesma questão, tendo o mesmo confirmado a cooperação entre as duas partes referindo “nós [os comerciais] temos um trabalho muito próximo dos clientes da empresa, estamos em constante contacto com eles, fornecendo e recebendo informação”.

PI2 – Quais as implicações desse(s) tipo(s) de relacionamento estabelecido entre as duas partes?

Estando perante relacionamentos colaborativos entre a Xgres e os seus clientes, procurou-se saber junto do Director de Marketing no que é que essa colaboração e proximidade entre as partes se reflectem.

Relativamente a esta questão constatou-se que a colaboração e a proximidade entre a XGres e os seus clientes reflectem-se em várias dimensões, estando sempre presente uma preocupação no sentido de ambas as partes beneficiarem deste processo de interacção. De acordo com o informante, a colaboração reflecte-se em dimensões como “o desenvolvimento do produto e as próprias necessidades do retalhista”, neste sentido enuncia que “Como temos uma grande proximidade com eles os nossos comerciais falam com eles e perguntam: que tipo de produto vende mais, o que é que consideram necessário a XGres fazer para seu benefício ou que produto seria interessante a empresa desenvolver para eles. E na nossa gestão de desenvolvimento de produtos acabamos por pegar nesses *inputs* dos nossos clientes [...] para desenvolver produtos que vão ao encontro do que eles pretendem”. Também neste caso o Comercial foi ao encontro do que foi dito pelo primeiro informante ao referir que “[...] é nos fornecida informação que passamos ao Director Comercial sobre melhorias a efectuar aos nossos produtos”, posteriormente o mesmo confirma que “a empresa utiliza verdadeiramente a informação que transmitimos, pelo menos dentro

do que é possível, no sentido de atender às necessidades dos nossos clientes [...] e isto é visível em diversas áreas”.

Porém, são anunciadas outras dimensões sobre as quais a natureza colaborativa das relações entre a XGres e os seus clientes se reflecte. O entrevistado refere, por exemplo, os processos de logística e expedição nos quais “tentamos ser mais rápidos e eficientes na expedição que o cliente pretende” e os esforços da XGres relativamente ao preço do produto, a este nível “[...] Em termos tecnológicos alterámos processos de modo a conseguir baixar o preço do produto e a não diminuir a sua qualidade, para isso baixámos espessuras dos materiais o que requiere menos tempo no forno, conseqüentemente reduzimos os gastos em energia e matéria-prima e na expedição leva-se mais material por palete tornado o custo de transporte mais baixo, ou seja, toda a cadeia diminui em termos de custo. Foi uma readaptação que tivemos de fazer, também a pedido dos nossos clientes, para nos mantermos competitivos no que toca ao preço”. Também ao nível da formação do cliente a estreita colaboração entre a XGres e os seus retalhistas é evidenciada pelo Director de Marketing da empresa, sendo que o mesmo refere que “[...] durante muito tempo a empresa teve um departamento dedicado à formação dos clientes e actualmente temos uma pessoa que continua a trabalhar na formação destes e dos nossos comerciais, explicando-lhes conceitos, tipologia de aplicação do produto, etc.”. Este esforço na formação dos clientes deriva da necessidade destes diferenciarem a XGres face às marcas concorrentes perante o cliente final, visto que os seus produtos possuem um preço superior aos demais. Novamente o entrevistado refere que a “cooperação acaba por ser benéfica para os nossos clientes, cujos colaboradores recebem formação, e para nós na medida em que o nosso cliente fica apto para diferenciar e vender mais facilmente o nosso produto”. Sem necessitar de qualquer referência a esta realidade, o Comercial também apontou a formação que a XGres sempre efectuou junto dos colaboradores dos seus clientes “a XGres sempre deu e continua a dar formação aos funcionários dos retalhistas para que eles consigam entender os valores da marca e apresentar os produtos de forma conveniente”.

Na medida em que os relacionamentos entre a Xgres e os seus clientes passam essencialmente seus comerciais, procurámos que o Comercial entrevistado

caracteriza-se os mesmos. Deste modo, o informante referiu que “[...] para além da proximidade e da colaboração entre as partes, lidamos com os retalhistas de um modo bastante informal, um exemplo disto passa por muitas vezes as nossas reuniões serem almoços entre nós [comerciais] e os responsáveis de compras da empresa”. Questionou-se também se existia um processo de adaptação entre as duas partes resultante das suas longas ligações tendo o entrevistado referido que “Sim. Tratando-se de parcerias que já vêm de há muito tempo atrás existe uma rotinização não só na forma como lidamos com os clientes mas também nos processos ‘administrativos’...”. Finalmente, foi perguntado se nas relações estabelecidas era frequente existirem conflitos entre as partes, no que respeita à obtenção dos benefícios entre as partes, sendo tal situação confirmada tendo sido dito pelo Comercial “surgem sempre situações nas quais a Xgres e os retalhistas tentam ‘puxar a corda para o seu lado’, em questões de preço, logística, promoção dos nossos produtos [...] no final as partes acabam por ajustar-se uma à outro e alcança-se sempre um entendimento em que cada um obtém os seus benefícios”.

PI3 – A XGRES efectua uma análise regular do valor dos relacionamentos com os seus clientes? Se sim, qual?

Perante a informação recolhida junto do Director de Marketing da Xgres, a empresa avalia o valor do relacionamento que estabelece com cada um dos seus clientes, situação que é possível devido ao reduzido número de clientes com os quais a XGRES estabelece relações. Essa avaliação foca-se essencialmente em duas componentes: a vertente financeira e a projecção que o cliente confere às suas marcas. Segundo o mesmo “o departamento financeiro da XGRES faz uma análise do retorno financeiro de cada cliente, tendo uma noção de quanto é que os mesmos valem para empresa no que respeita ao seu volume de facturação”. Na segunda vertente a empresa tem em consideração o valor do seu cliente no que respeita à “awareness das marcas”, sendo que o informante enuncia que “se avalia em que medida é que um determinado cliente pode comportar um volume de vendas inferior mas conferir valor pelo seu posicionamento, nomeadamente junto dos prescritores, ou

seja, apesar da facturação da Xgres com esses clientes não ser elevada, o facto de as marcas estarem lá presentes ajuda-nos relativamente ao posicionamento percebido pelos clientes finais”.

PI4 – Na análise de valor dos relacionamentos feita pela empresa em estudo, se ela existir, que funções de um relacionamento são verificadas?

Sendo verificado que a XGRES avalia o valor que os relacionamentos com os seus clientes comportam, interessa constatar em que funções dos relacionamentos é que a empresa identifica a existência de valor. Neste sentido partiu-se do modelo proposto por Walter et al. (2001), que adopta a perspectiva do fornecedor, aplicando-o no contexto específico da empresa em estudo. Neste sentido, o Director de Marketing da empresa foi questionado acerca da possibilidade de cada uma das sete componentes do modelo conferir valor junto dos seus clientes.

Deste modo, constata-se que como acontece regularmente, o lucro que um determinado cliente acarreta para a empresa é um factor primário na avaliação do valor do relacionamento com esse cliente. Como já foi previamente referido e citado, o primeiro indicador considerado pela XGRES quando avalia a sua relação com um dado cliente consiste no lucro que retira do mesmo.

Já no que concerne às questões relacionadas com o volume, é uma função que no caso da empresa em estudo não comporta muito valor aos seus clientes visto que, de acordo com as palavras do Director de Marketing “[...] o preço cobrado aos nossos clientes não varia muito em função dos volumes, isto porque pretendemos manter uma política de transparência ao nível dos preços. A tabela é igual para todos os nossos clientes, existindo um primeiro desconto que é equivalente para todos. Depois existe um número muito pequeno de clientes, aos quais por adquirirem grandes volumes, é concedido um rapel em função das vendas, ou seja, quanto mais vender maior será o seu ganho. Porém, trata-se de margens pouco significativas”.

No que respeita à função de segurança, foram identificadas pelo Director de Marketing três realidades que podem ser inseridas na mesma. A primeira passa pelo

facto de existirem clientes que oferecem fortes garantias de pagamento, detendo um forte valor para a empresa pela sua regularidade nas questões de pagamento, mesmo que muitas vezes não adquiram grandes quantidades e conseqüentemente não apresentem um grande volume de negócios. Segundo o entrevistado esta “é uma das questões [a] que nós, em termos de valoração do cliente, damos grande importância [...] podem ser um cliente com menos facturação mas muito certo a pagar, acabam por acarretar mais valor para a empresa”. É igualmente referido que perante clientes com esta característica “[...] damos-lhe preferência em termos de expedição de material” e que esta realidade assume maior relevância face à conjuntura actual na medida em que “toda esta política (de pagamentos) é muito mais rígida para que não haja problemas futuros de incumprimento face a valores facturados”. A segunda situação identificada passa pela capacidade de determinados clientes da XGres possuírem capacidade de armazenamento, reduzindo os custos logísticos e de armazenamento da empresa em estudo. Sobre isto o entrevistado refere que “Antigamente o nosso cliente armazenava o nosso material, tinha material para entrega imediata ao seu cliente, ou seja, possuía stock para fornecer imediatamente o cliente final. Hoje em dia grande parte dos nossos clientes possuem pouco stock [...] temos clientes que possuem capacidade de armazenamento ou que investem quando acham que um produto tem potencial para vender [...] primeiro respondemos a um cliente que nos compra para ter material em stock e depois a um que nos pede consoante as necessidades”. Finalmente, o informante aponta para existirem clientes cujo relacionamento assume valor para a XGres por adquirirem produto “que sai da gama”. Este produto “desvaloriza logo, sai do catálogo e deixa de ter meios que o promovam [...] há clientes deste tipo de produto, ou seja, absorvem produtos que saem do catálogo, a preços mais baixos, mas muitas vezes em grandes quantidades”.

Apesar de não se tratarem de utilizadores finais, os clientes da XGres apresentam-se como importantes veículos da informação sobre questões ligadas com a inovação de produto, sendo que a empresa mantém um contacto próximo com os mesmos no sentido de recolher a informação de modo a melhorar a vertente técnica e de design do produto. Como já foi anteriormente referido, o Director da Xgres afirma que “[...] na nossa gestão de desenvolvimento de produtos, acabamos por pegar

nesses inputs dos nossos clientes [...] para desenvolver produtos que vão ao encontro do que eles pretendem”, sendo que as pretensões dos clientes da XGres são uma extensão das necessidades dos seus clientes finais. Esta função mediadora, executada pelos clientes da empresa, entre a XGres e os clientes finais permite à empresa aceder informação relevante acerca de questões ligadas com as competências técnicas do produto, mas também sobre as necessidades emergentes do mercado.

Finalmente, o Director de Marketing foi questionado acerca da possibilidade do relacionamento da XGres com determinados clientes desempenhar uma função de mercado, tendo sido reconhecido que alguns dos seus clientes desempenharam um papel essencial no acesso a novos mercados. O entrevistado refere, a título de exemplo, que “nos PALOP acabámos por ter clientes nacionais que abriram espaços nesses países abrindo portas para a nossa marca”. Perante a possibilidade de penetração em novos mercados nos quais as marcas não estejam presentes, a XGres favorece o recurso a parceiros com os quais já tenha uma relação no mercado nacional, o que se deve à confiança existente entre as partes. Acerca disto o Director de Marketing enuncia que “estamos presentes nesses mercados em retalhistas com quem tínhamos algum relacionamento passado e com quem já temos confiança, é sempre um negócio de confiança...”.

Refira-se que de acordo com as palavras do Director de Marketing da Xgres falamos sempre de “clientes com características distintas, que geralmente não acumulam todas as funções valorizadas, sendo muito raro isso acontecer”.

PI5 – A empresa faz a gestão dos seus relacionamentos com clientes em função do valor dos mesmos? Como se materializa?

Quando questionado se a gestão dos relacionamentos da empresa com os seus clientes seria efectuada tendo em consideração o valor desses mesmos relacionamentos, a resposta do Director de Marketing da XGres foi peremptória “Claramente, e são consideradas as várias facetas de valor que foram abordadas”, sendo que, apesar de considerar “[...] o valor no seu sentido multidimensional [...] o

primeiro critério é a facturação e depois os outros critérios acabam por ajustar o valor global do relacionamento com o cliente”. Apesar de não interferir directamente em questões relativas à avaliação do valor dos relacionamentos entre a XGres e os seus clientes, optou-se por questionar também o Comercial sobre este tema sendo que o mesmo refere “Nós [empresa] sabemos quais são os clientes mais valiosos da empresa. Não sei o que é ponderado quando avaliam um determinado cliente mas o factor económico tem um grande peso nessa avaliação”.

A gestão dos relacionamentos reflecte-se em múltiplas realidades constatadas ao longo da entrevista com o Director de Marketing da XGres. Logo no início da entrevista, quando instado a definir quem são os clientes da empresa, o mesmo refere que “ Preferimos ter menos retalhistas e com mais qualidade, que tenham capacidade de apresentar os nossos produtos e valorizar a nossa marca [...] tentamos escolher os clientes que nos possam promover da melhor forma, cujas equipas tenham boa formação nesta área e que eles próprios dignifiquem a marca...”. É também referido que “Muitas vezes a ideia é investir em todo o lado e numa altura em que os recursos são escassos, sendo isto uma realidade recente visto que há 7 anos atrás não existia o menor cuidado nesse aspecto e tentávamos estar em todo o lado, temos de apostar primeiramente nos que têm mais valor para nós e nos outros numa segunda fase”. Esta é uma situação muito enaltecida pelo segundo entrevistado, segundo o Comercial “[...] antes possuíamos uma equipa maior, mas com a crise financeira isso mudou. Agora somos menos e os clientes acabam por ser quase os mesmos”, afirmando posteriormente que “[...] tentamos dar o máximo de atenção a todos, mas é impossível, temos de estar mais próximos dos melhores clientes”. Denote-se que enquanto foram exploradas as várias funções de um relacionamento que podem comportar valor para o fornecedor, foi constante a referência do Director de Marketing ao facto da empresa “privilegiar” os clientes que se destacavam por possuir mais valor em cada função. Isso vai ao encontro do discurso mantido pelo Comercial quando falava sobre este tema, tendo o mesmo dado o exemplo de que “[...] até ao nível do merchandising entregue aos nossos clientes nota-se o peso destes para a XGres, os melhores recebem mais material e os que representam menos valor recebem menos”.

Ao ser questionado se a empresa selecciona mesmo que relacionamentos pretende manter ou abandonar, o Director de Marketing refere que a XGres “faz uma selecção dos seus clientes”, sendo que “[...] efectivamente temos a capacidade de dizer não, que entregamos ou não entregamos em função de um cliente possuir ou não valor para a nossa empresa”. Relativamente a este ponto o Comercial veio a confirmar esta situação dizendo que “[...] já houve casos em que os clientes falhar para com a empresa, nomeadamente em questões de pagamento, e a Xgres simplesmente deixou cair as relações que tinha com eles”.

Capítulo 5 – Conclusões e Limitações

5.1. Conclusões

Através da informação recolhida juntos dos dois entrevistados é possível retirar algumas conclusões relacionadas com as questões de investigação levantadas neste projecto sobre o caso específico da XGres, sendo as mesmas confrontadas com os enunciados teóricos que compõem a revisão de literatura da investigação.

Primeiramente, no que respeita ao tipo de relacionamentos estabelecidos entre a XGres e os seus clientes, constata-se que os mesmos assumem uma natureza colaborativa. Nestes relacionamentos existe uma forte interacção entre as duas partes no sentido de criar valor, tanto para o fornecedor (Xgres) como para os seus clientes. A parceria estabelecida entre as partes resulta de relacionamentos que, por norma, são de longa duração (20 ou mais anos) o que conduz à criação de vínculos fortes de confiança. Esta proximidade e contacto contínuo entre a XGres e os seus clientes são explorados pela empresa no sentido de receber feedback dos seus clientes (retalhistas), mas também acerca das necessidades dos consumidores finais do produto. Os *inputs* recebidos afectam a actividade da empresa em várias dimensões, tais como a definição do preço, o desenvolvimento do produto e a inovação técnica do mesmo. Deste modo a Xgres pretende alcançar situações em que é criado valor tanto para si como para os seus clientes, existindo ganhos para ambos os lados. Assim, no caso da XGres, verificam-se os três aspectos apontados por Ford et al. (2006) como fontes de valor para as duas partes envolvidas no relacionamento: actividades/interdependência; união/associação; laços/compromissos.

Os relacionamentos comportam as características “estruturais” e “processuais” que são habitualmente verificadas nos relacionamentos empresariais, verificando-se a continuidade dos relacionamentos no tempo, uma complexidade ao nível da sua utilização pela Xgres, a informalidade no contacto entre as partes, a existência de adaptações das duas partes decorrentes do carácter duradouro destas relações, a presença de conflitos entre as partes a vários níveis, uma forte interacção social entre os colaboradores das duas partes e uma efectiva rotinização das práticas estabelecidas.

Estando perante relacionamentos cooperativos, o valor presente nos mesmos é algo que a XGRES pretende ter em consideração na sua actividade. Cada relacionamento tem as suas especificidades, o que deriva de cada cliente possuir características distintas, perante isto verifica-se que a empresa faz uma aferição sobre o valor presente no relacionamento que estabelece com cada cliente. Essa avaliação de valor assenta em dois grandes domínios: um de cariz financeiro e outro ligado a questões de visibilidade e notoriedade. Deste modo, a Xgres ao olhar para a sua relação com um determinado cliente avalia não só indicadores financeiros que indiquem a rentabilidade dos mesmos, mas também a projecção que os mesmos dão às suas marcas e de que modo é que correspondem à identidade das mesmas. Deste modo, tendo como referência o modelo proposto por Doyle (2008) relativo à selecção de clientes, a XGRES pondera a importância estratégica dos seus clientes ao avaliar em que medida é que os seus clientes encaixam nas características das suas marcas, preocupando-se com a existência de uma coerência entre o seu posicionamento e imagem e a dos seus retalhistas. Também as dimensões de significância do cliente e rentabilidade são avaliadas, que deriva da análise financeira efectuada a cada cliente pelo respectivo departamento da Xgres. Relativamente ao coeficiente de lealdade, não foi efectuada qualquer referência à sua ponderação para a Xgres quando avalia os relacionamentos com os seus clientes.

Nos relacionamentos estabelecidos entre a Xgres e os seus clientes constata-se a presença de cinco funções de um relacionamento que comportam valor para a empresa. No que concerne às funções directas, verifica-se que entre os clientes da empresa existem casos em que os mesmos comportam valor para a Xgres ao

desempenharem uma função de lucro e de segurança, ou seja, existem clientes que possuem um elevado valor por serem especialmente lucrativos e outros que preenchem a função de segurança, podendo neste caso tratar-se de clientes que não sejam particularmente lucrativos mas que garantem à empresa uma grande fiabilidade no que respeita a pagamentos, ou de clientes que oferecem à empresa a possibilidade de escoar produtos que já não fazem parte do seu catálogo. Em ambas as situações apontadas os relacionamentos com estes clientes possuem um elevado valor para empresa ao desempenharem a referida função. De acordo com a informação recolhida, constata-se que três funções indirectas de um relacionamento são identificadas nos relacionamentos da empresa com os seus clientes. Assim sendo, a função de inovação é verificada entre clientes que fornecem à Xgres informação de natureza técnica acerca do produto que posteriormente é tida em consideração na concepção do mesmo. É igualmente verificável que muitos clientes fornecem um feedback de elevada importância relativamente ao mercado, nomeadamente sobre as necessidades dos clientes finais dos produtos, desempenhado deste modo a função informadora. Também se conclui que existem determinados clientes, que fruto do seu processo de internacionalização abrem as portas de novos mercados à Xgres, sendo que a empresa exprime a sua preferência relativa ao recurso a retalhistas com os quais já tenha relacionamentos aquando da entrada em novos mercados, prendendo-se esta situações com a confiança existente entre as duas partes. É enaltecido o facto de ser muito raro existirem clientes dentro do portfolio de relacionamentos da empresa que cubram todas as funções identificadas, sendo que alguns preenchem umas e outros outras, sendo que todas comportam valor para a Xgres, sendo que as funções directas assumem um peso maior nessa consideração.

Por último, verifica-se que a empresa gere os relacionamentos com os clientes em função do valor dos mesmos. Esta gestão reflecte-se numa priorização daqueles que são percebidos como possuidores de maior valor para a XGRES, sendo que a empresa também assume estes relacionamentos como ‘pontes’ essenciais na sua ligação com os próprios clientes, mas também, de forma indirecta, com os seus clientes finais. Na coordenação das mais variadas acções inerentes à actividade da XGRES, estes clientes “mais valiosos” são colocados à frente daqueles que a empresa

entende como criadores de menor valor. Esta realidade é acentuada com a actual realidade marcada pela escassez de recursos, ou seja, possuindo recursos (humanos e financeiros) mais limitados do que no passado, a XGres tem de focar-se nos principais clientes, tentando sempre, dentro do possível, estar presente para toda a sua carteira de clientes. Esta realidade vai ao encontro da necessidade de focalização nos clientes “chave” enunciado por Doyle (2008), condição fundamental, segundo o mesmo autor, para a existência de uma prática de Marketing centrada no valor. De acordo com a informação recolhida, a Xgres procura desenvolver, junto dos seus clientes, um conhecimento acerca das suas necessidades de modo a produzir valor para os seus clientes. Grande parte dos *inputs* recebidos destina-se à formulação de produtos que comportem mais valor para os seus clientes (e para os clientes finais), sendo igualmente verificado o reconhecimento e a aposta da empresa no desenvolvimento de relações numa perspectiva de longo prazo e a dedicação do máximo dos seus recursos de Marketing para entregar valor aos clientes, tendo sido dado o exemplo da formação dada aos colaboradores dos seus clientes.

5.2. Limitações

A recolha de dados deste projecto baseou-se maioritariamente em entrevistas cujo grau de estruturação é relativamente baixo, sendo concedida mais liberdade ao entrevistado no desenvolvimento da mesma. Tendo em conta a natureza menos estruturada das entrevistas realizadas, existe uma probabilidade maior do entrevistado omitir informação que fosse relevante para a investigação. De acordo com Romanelli (1998), todos os acontecimentos ocorridos numa entrevista são significativos, deste modo, existe a possibilidade de alguns aspectos não serem referidos pelos informantes por os mesmos não os considerarem relevantes. Ainda assim, esses aspectos podem assumir uma importância desconhecida para a discussão do problema e a sua ausência constituir uma limitação do trabalho.

Também o facto de se ter recolhido informação junto de dois elementos da Xgres constitui uma limitação deste projecto. O recurso a mais fontes dentro da própria empresa seria enriquecedor para a investigação, na medida em que seria

possível efectuar uma maior confrontação dos dados recolhidos e, conseqüentemente, obter informação com mais valor para análise do contexto da empresa.

A análise da informação recolhida e a formulação de conclusões acerca da realidade observada na XGres tem uma natureza relativamente superficial, o que constitui uma limitação deste projecto de investigação. O aprofundamento destes dois domínios seria favorável para a consistência da análise da empresa.

Finalmente, teria sido interessante recolher informação junto de alguns clientes da XGres. Tanto a temática dos relacionamentos como a do valor destacam-se pela sua natureza bilateral, assim sendo, a recolha de informação sobre os temas estudados junto das duas partes permitiria uma visão mais clara e precisa da realidade em estudo.

Referências

Anderson, J., et al. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd edition. New Jersey: Pearson Education

Doyle, P. (2008). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Ford D., et al. (2006). *The_Business_Marketing_Course: managing in complex networks*, 2nd edition. West Sussex: John Wiley & Sons.

Ford, D., & McDowell, R. (1999). Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, 28, 429-442

Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition: Custom Edition for University of Phoenix*.

Lindgreen, A., & Hingley, M.K, & Grant, D.B., & Morgan, R.E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41, 207-214

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, 732-748

Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Ritter, T. (2005), *Market Management Capabilities of Business-to-Business Firms. Paper presented at the 21st International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Rotterdam, September 1-3, 2005*

[<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4746.pdf>]

Ritter, T., & Walter, A. (2011). More is not allways better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41, 136-144

Romanelli, G. (1998). A entrevista antropológica: troca e alteridade. Em G. Romaneli e Z. M. M. Biasoli-Alves (Ed.) Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa. Ribeirão Preto, SP: USP Pós-Graduação em Psicologia.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. (5th ed.) Harlow: Pearson Education

Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). Developing relationships in business networks. London: Routledge.

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693

Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540

Ulaga, W., & Eggert, A. (2001). Developing a standard scale of relationship value in business markets. In IMP Conference proceedings. Oslo, Norway.

[<http://www.impgroup.org/uploads/papers/271.pdf>]

Walter, A., & Ritter, T., & Gemünden, H.G. (2001). Value creation in Buyer-Seller Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. (4th ed.) Sage publications.

ANEXO 1

Guião para entrevista – Director de Marketing

Quem são os clientes da XGres? Estes têm um grande peso no negócio da empresa?

Que tipos de relacionamentos e que a empresa estabelece com os seus clientes?

No que é que se reflecte esse tipo de relacionamentos estabelecidos entre a XGres e os seus clientes?

A empresa procede a uma análise regular do valor desses relacionamentos? Como?

Que funções de um relacionamento com os seus clientes é que comportam valor para a XGres?

A empresa efectua uma gestão dos relacionamentos com os clientes em função do valor percebido dos mesmos? Como é que isto se materializa?

ANEXO 2

Guião para entrevista – Comercial

Que tipos de relacionamentos é que a empresa estabelece com os seus clientes?

Que características possuem estes relacionamentos?

No que é que se materializa a colaboração entre a XGres e os seus clientes?

Quais são as dimensões consideradas pela empresa na análise do valor dos relacionamentos com os seus clientes?

A XGres faz uma gestão dos relacionamentos com os clientes em função do valor dos mesmos?

No que é que essa gestão se reflecte?