



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CRIAÇÃO DE VALOR NA ÓTICA DO CLIENTE: UM
ESTUDO DE CASO DE TRÊS EMPRESAS PORTUGUESAS**

RUI TIAGO SILVA MENDES

OUTUBRO - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**CRIAÇÃO DE VALOR NA ÓTICA DO CLIENTE: UM
ESTUDO DE CASO DE TRÊS EMPRESAS PORTUGUESAS**

RUI TIAGO SILVA MENDES

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA
MOTA**

OUTUBRO – 2017

Agradecimentos

Em primeiro lugar um agradecimento especial ao Professor Doutor João Mota, pela sua paciência, colaboração e sugestões ao longo do trabalho.

Pela disponibilidade e amabilidade com que me receberam nas empresas, agradeço assim à Doutora Lídia Maia, bem como aos Doutores Luís Batista e Paulo Martins, por participarem na elaboração deste Trabalho de Final de Mestrado.

Agradeço ainda aos meus grandes amigos Márcio e Vanessa por todo o apoio e por todo o carinho que me têm dado ao longo dos anos.

Agradeço também ao meu colega de trabalho e amigo André Cabaço por toda a sua disponibilidade para corrigir o trabalho, bem como toda a sua força nas horas de almoço que eu não tinha.

Agradeço à minha chefe Carla Sanches por toda a sua compreensão, quando era necessário faltar, para a realização das entrevistas nas empresas participantes.

Por último, mas certamente não a pessoa menos importante, agradeço à Patrícia Diniz, por todo o seu mau feitio, pelas suas sugestões e por todas as vezes que “me deu na cabeça”. Foi ela sem dúvida um dos motores que me permitiu concluir este trabalho.

Resumo

A obtenção de vantagens competitivas por parte de uma empresa vai muito além daquilo que ela possui ou controla. As empresas obtêm cada vez mais vantagens competitivas e criação de valor através dos relacionamentos que estabelecem e desenvolvem com outras entidades, entre as quais se encontram os seus fornecedores. O presente trabalho tem como propósito estudar as dimensões de valor por três empresas, duas do setor industrial e uma do setor dos transportes, no relacionamento com os seus fornecedores. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis de compras dessas três empresas, com o objetivo de determinar as dimensões de valor desses mesmos relacionamentos. Foram identificadas oito dimensões de valor no relacionamento dessas empresas com os seus fornecedores. Os resultados das entrevistas indicam que os benefícios obtidos com o relacionamento desempenham um papel mais preponderante do que o preço, quando se trata de desenvolver e manter um relacionamento com um determinado fornecedor.

Palavras-chave: Dimensões de Valor, Relacionamentos com Fornecedores, Relacionamentos em Rede, Valor dos Relacionamentos

Abstract

Obtaining competitive advantages on company side, goes far beyond what it owns or controls. Companies gain more and more competitive advantages and value creation through the relationships they establish and develop with other entities, including their suppliers. The present study aims to analyze the perceived value dimensions of three companies, two of the industrial sector and one from the transport sector, in the relationship with their suppliers. Depth interviews with purchasing managers of these three companies were conducted, with the objective of determining the value dimensions of these same relationships. Eight value drivers were identified in customer-supplier relationships of these companies. The results of the interviews suggests that the benefits obtained from the relationship, play a more preponderant role than the price, when it comes to developing and maintaining a relationship with a particular supplier.

Keyword: Value Drivers, Relationships with Suppliers, Network Relationships, Relationships Value

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	1
II. Revisão de Literatura	3
2.1 Relacionamentos em rede entre empresas	3
2.2 Relacionamento entre a empresa e seus fornecedores	6
2.3 Valor dos relacionamentos.....	10
2.4 Síntese e Propósito de Pesquisa.....	14
III. Metodologia.....	16
IV. Estudo Empírico	20
4.1 Dimensões de valor.....	20
4.1.1 Qualidade do Produto	20
4.1.2 Serviços de Suporte	21
4.1.3 Desempenho da Entrega	23
4.1.4 Know-How do Fornecedor	24
4.1.5 Time-to-Market	26
4.1.6 Interação Pessoal	27
4.1.7 Custos Diretos (Preço).....	29
4.1.8 Custos de processo	30

4.2	Avaliação dos fornecedores	31
V.	Conclusões	34
5.1	Principais Conclusões	34
5.2	Limitações.....	35
5.3	Sugestões de pesquisa futura	35
VI.	Bibliografia.....	36
Anexos.....		40
	Anexo 1: Características das entrevistas	40
	Anexo 2: Dimensões de Valor	40
	Anexo 3: Guião de Entrevista e Grelha de Análise	41

Índice de Tabelas

Tabela I: "Drivers" de valor dos relacionamentos.....	11
Tabela II: Características dos casos.....	19
Tabela III: Características dos entrevistados	19

Índice de Figuras

Figura 1: Avaliação comparativa de Fornecedores.....	32
--	----

Introdução

Cada vez mais se tem assistido a uma mudança de uma abordagem orientada para a transação, para uma abordagem orientada para o relacionamento (Araujo *et al.*, 1999). Desta forma a criação de valor, com base em parcerias e redes industriais, é um tema de interesse atual (Möller & Törrönen, 2003), sendo que um dos objetivos de uma empresa quer seja fornecedora ou cliente pode ser, envolver-se num relacionamento (Walter *et al.*, 2001), uma vez que os relacionamentos que uma empresa possui, representam um dos seus ativos mais importantes (Håkansson, 1987 citado por Ritter, 2004).

O desenvolvimento de parcerias com fornecedores é intensivo em recursos (Gadde & Snehota, 2000), o que coloca à empresa-cliente a questão de decidir quando deve investir num novo relacionamento com um fornecedor, manter e desenvolver um relacionamento que lhe traz valor, ou desinvestir num relacionamento de baixo valor (Ulaga, 2003). Por seu lado as empresas-fornecedoras ao enfrentarem uma grande comoditização dos seus produtos, podem procurar diferenciar-se dos seus concorrentes através dos relacionamentos que estabelecem com as suas empresas-cliente (Ulaga, 2003). Torna-se desta forma necessário que uma empresa identifique o que é “valor” e quais são os fornecedores que são capazes de lhe entregar mais valor.

Com base na investigação de Ulaga (2003), o presente estudo tem como objetivo identificar as dimensões de valor apercebidas por três empresas, bem como a forma pela qual o fornecedor lhes é capaz de entregar valor, pretendendo-se ainda efetuar uma comparação em termos dinâmicos entre o fornecedor principal e o alternativo. Dessas três empresas, duas delas são empresas industriais e a terceira empresa, é uma empresa do setor dos transportes que desenvolveu um projeto de base industrial.

No que respeita à estrutura da dissertação, após a presente “Introdução” (Secção 1), segue-se a Secção 2, onde é apresentada a “Revisão de Literatura”. Nesta começa-se por abordar os “Relacionamentos em Rede entre Empresas” (2.1), seguindo-se o tema “Relacionamento entre Empresas e seus Fornecedores” (2.2). Nesta mesma secção é também abordado o tema “Valor dos Relacionamentos”, fechando-se a mesma com a “Síntese e Propósito de Pesquisa” (2.4). A secção 3 tem como objetivo discutir a “Metodologia” adotada. Na secção 4 são discutidos em detalhe os resultados das entrevistas, com as “Dimensões de Valor” identificadas através destas (4.1) sendo ainda fornecida uma “Avaliação de Fornecedores” (4.2), com base nas “dimensões” identificadas. Por último na secção 5 são apresentadas as “Principais Conclusões” (5.1), bem como as “Limitações” (5.2) e “Sugestões de Pesquisa Futura” (5.3).

II. Revisão de Literatura

Na presente revisão de literatura, começamos por introduzir o tema relacionamentos em rede entre empresas, sendo explicado em que consistem os mesmos, bem como a sua importância na criação de vantagens competitivas. Na segunda parte, será colocado ênfase nos relacionamentos com fornecedores, dada a importância destes ser cada vez maior. Por último será colocado o foco na criação de valor nos relacionamentos, sob a perspectiva da empresa-cliente relativamente aos seus fornecedores.

2.1 Relacionamentos em rede entre empresas

Håkansson & Ford (2002) definem rede, como sendo de uma forma abstrata, uma estrutura, na qual um número de nós (empresas), estão relacionados entre eles mesmos, através de ligações específicas (relacionamentos), compreendendo essa estrutura, dimensões sociais, económicas e técnicas. Segundo os mesmos autores, o conteúdo de cada ligação, resulta de extensivas interações, adaptações e investimentos, efetuados dentro e entre empresas, ao longo do tempo. Já Todeva (2006, p.15) citada por Mrozek (2013) refere que “as redes são um conjunto de transações repetitivas baseadas em formações estruturais e relacionais, com fronteiras dinâmicas, contendo elementos interconectados (atores, recursos e atividades)”.

De acordo com Håkansson & Snehota (1995), um relacionamento em rede pode ser descrito em termos de atividades, recursos e atores. Desta forma, em primeiro lugar um relacionamento é composto por um conjunto de atividades internas a cada empresa, atividades essas que através do relacionamento se conectam (*activity links*). Em segundo lugar, o relacionamento, leva a uma conexão dos recursos das empresas, através de trocas ou transferência de recursos entre as mesmas (*resource ties*), podendo o relacionamento

em si ser visto como uma forma de aceder a tais recursos. Por último, um relacionamento envolve a existência de vínculos entre atores (*actor bonds*), nomeadamente vínculos sociais e legais (Håkansson & Snehota, 1995). Estas três dimensões estão ligadas entre si: “os atores realizam atividades e controlam os recursos, as atividades transformam os recursos e são utilizadas pelos atores para atingir os objetivos e os recursos dão poder aos atores e permitem a realização das atividades” (Ritter & Gemünden, 2003, p.693).

Duas questões fundamentais ao se abordar o tema redes, prendem-se com a interdependência e a conectividade, conceitos estes que estão subjacentes ao próprio conceito de rede, uma vez que estas podem ser vistas como padrões organizados de interação e interdependência (Johanson & Vahlne, 2011, citados por Hermes & Mainela, 2013). Nenhuma empresa pode ser vista como uma ilha (Håkansson & Snehota, 1989), dado que as mesmas não possuem todos os recursos para satisfazer as necessidades dos seus clientes, encontrando-se dependentes das competências, recursos e ações de terceiros, tais como fornecedores, distribuidores e clientes, para satisfazerem essas necessidades (Håkansson & Ford, 2002). Assim, o relacionamento entre empresas assume-se como um importante fator, permitindo a estas obter recursos que não dispõem, bem como explorar e melhorar os seus próprios recursos (Turnbull *et al.*, 1996). Deste modo, o conceito de interdependência encontra-se associado ao facto de um relacionamento poder influenciar outros relacionamentos (Håkansson & Snehota, 1995), algumas vezes de forma marginal, outras vezes de forma substancial (Håkansson & Ford, 2002), “sendo desta forma as trocas num relacionamento contingentes com a troca (ou não troca) noutra relacionamento” (Cook & Emerson, 1978, p.725). Tendo em conta este conceito de interdependência subjacente à rede, faz deste modo sentido, falar-se da mesma, como uma estrutura agregada, onde a empresa está embebida (Easton, 1992).

Cada empresa ocupa uma posição na rede, a qual muda e se desenvolve através de interações com outras empresas presentes em diferentes posições dessa mesma rede (Ford, *et al.*, 2003). Estas interações são consideradas como tendo uma importância significativa no desenvolvimento de conhecimento (Håkansson & Ingemansson, 2011), uma vez que são estas que permitem às empresas envolverem-se em processos de aprendizagem conjunta (Håkansson, 1993), sendo que, esta ocorre quando as empresas, através da utilização dos recursos uma da outra, realizam processos de interação, de forma a desenvolverem conhecimento (Håkansson & Snehota, 1995).

O conhecimento é um fenómeno multidimensional, tendo em conta que uma elevada variedade de interações, pode levar a uma ampla variedade de desenvolvimento de conhecimento, o qual sempre foi importante para as empresas (Håkansson & Ingemansson, 2011), no sentido de que o processo de aprendizagem permite uma melhor utilização e aumento do valor dos recursos das mesmas (Gadde *et al.*, 2003). Deste modo, o estabelecimento de parcerias com os fornecedores torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que permite uma partilha de conhecimentos, através de redes organizadas, partilha essa que é de elevada importância para as empresas (Dyer & Hatch, 2004).

No entanto, é necessário que os atores tenham capacidades tecnológicas complementares, caso contrário, se as suas capacidades tecnológicas forem muito semelhantes, as oportunidades de se criar novo conhecimento são bastante menores. Deverá, contudo, existir algum conhecimento em comum, para que os processos de aprendizagem conjunta se tornem mais facilitados (Möller & Törrönen, 2003).

2.2 Relacionamento entre a empresa e seus fornecedores

As vantagens competitivas não residem apenas nas capacidades inatas às empresas, mas também, nos relacionamentos e ligações que a empresa faz com organizações externas (Gadde & Snehota, 2000). Assim, os relacionamentos com fornecedores são para as empresas uma fonte de obtenção de vantagens competitivas (Sheth & Sharma, 1997), uma vez que ajudam a criar e aceder a recursos nos quais se inclui conhecimento e mercados, possibilitando também aceder a outras relações, empresas, recursos e competências (Håkansson & Snehota, 1995; Walter *et al.*, 2001, citados por Ritter *et al.*, 2004), influenciando a criação de conhecimento e a construção de valor (Håkansson *et al.*, 2009, citado por Simon *et al.*, 2011), dificultando desta forma as possibilidades de imitação por parte dos concorrentes (Ritter *et al.*, 2004). Estas vantagens competitivas consistem nos recursos ou capacidades, que permitem à empresa ser mais competitiva e eficiente nos mercados (Jap, 2000).

Sheth & Sharma (1997) apontam duas razões principais para que as empresas estabeleçam relações com os seus fornecedores, como forma de obtenção de vantagens competitivas, sendo que a primeira resulta do facto de as empresas, tendo um relacionamento duradouro com os seus fornecedores têm assim possibilidade de obter um melhor serviço. Em segundo lugar ao manter relações com os seus fornecedores, isso permite às empresas serem mais eficientes, sendo desta forma mais fácil às mesmas implementar estratégias, tais como por exemplo plataformas de qualidade. Segundo Ford *et al.*, (2003), o relacionamento com fornecedores permite também às empresas acederem a um conjunto de competências técnicas e comerciais detidas pelos fornecedores, sendo que estes recursos externos representam um grande potencial de desenvolvimento para a empresa.

Para além do que foi dito anteriormente, os relacionamentos com os fornecedores, podem levar a longo prazo, a uma redução dos custos operacionais, fluxos de materiais e serviços (Gadde & Snehota, 2000). As empresas podem ainda utilizar as competências dos seus fornecedores no desenvolvimento dos seus próprios produtos, criando novas ofertas, ou melhorando as ofertas já existentes (Araujo *et al.*, 1999), o que por sua vez, resultará em receita (Gadde & Snehota, 2000). A integração efetiva dos fornecedores no “valor do produto” é fundamental para que as empresas obtenham as melhorias necessárias para se manterem competitivas (Handfield *et al.*, 1999).

Tendo em conta a crescente importância dos fornecedores para as empresas, torna-se assim importante reconhecer os mesmos como clientes (Anderson & Narus, 2004). No entanto é necessário ter em conta que os fornecedores diferem nas suas capacidades, e nos benefícios que podem oferecer aos seus clientes. Alguns fornecedores podem oferecer benefícios em termos de racionalização de custos, enquanto outros podem contribuir, através do fornecimento de novas ideias e práticas. As contribuições dadas pelos fornecedores dependem do grau de proximidade das relações (Araujo *et al.*, 1999).

Não obstante as vantagens proporcionadas pelos relacionamentos, estes têm associadas algumas restrições, as quais maiores serão, quanto mais fortes forem as relações estabelecidas com os fornecedores (Håkansson & Ford, 2002). Isto ocorre, devido ao fato de, quanto maior o envolvimento entre as partes em termos de coordenação de atividades e interação entre as pessoas, mais recursos irá exigir a relação (Araujo *et al.*, 1999). Para além disso, explorar o potencial do fornecedor envolve uma intensa coordenação, adaptação e interação, implicando que a empresa incorra em custos (Gadde & Snehota, 2000).

Torna-se assim fulcral que as empresas se foquem nos fornecedores, que lhes entreguem valor, dado que, como vimos, o desenvolvimento de parcerias com fornecedores é intensivo em recursos, podendo as empresas estar envolvidas apenas com um número limitado de fornecedores, sendo que as mesmas necessitam de uma variedade de relacionamentos, cada um entregando-lhes diferentes benefícios (Gadde & Snehota, 2000), “dependendo da natureza do seu negócio, do tipo de tecnologia utilizada, bem como do contexto em que operam” (Gadde & Snehota, 2000, p.307). Desta forma, as empresas podem estabelecer relacionamentos de baixo ou alto envolvimento (Gadde & Snehota, 2000), podendo também os mesmos se designarem por relacionamentos transacionais e cooperativos (Anderson & Narus, 2004).

Segundo Gadde & Snehota (2000), as seguintes três dimensões definem o grau de envolvimento das empresas nos relacionamentos com os seus fornecedores: coordenação de atividades, adaptação de recursos e interação entre os indivíduos.

Nos relacionamentos de baixo envolvimento existem fracas ligações nas dimensões acima referidas (Gadde & Snehota, 2000), onde não existem adaptações específicas, minimizando as ligações de recursos, sendo fracas as ligações de atividades e estando a interação entre os indivíduos de ambas as partes restrita à gestão das vendas e das compras (Ford *et al.*, 2003). Estes tipos de relacionamentos encontram-se associados a eventos pontuais onde os preços assumem um papel relevante, bem como a bens e serviços padronizados, em que a existência de alternativas é um fator fundamental (Anderson & Narus, 2004). Gadde & Håkansson (2001) citados por Dubois (2003) indicam que as recomendações para este tipo de relacionamentos se baseiam no pressuposto de que os custos indiretos são baixos, devido à limitada coordenação, adaptação e interação entre as empresas e seus fornecedores, tal como acontece com os

custos diretos, os quais se mantêm também a um nível baixo devido à elevada concorrência entre os fornecedores. Desta forma, este tipo de relacionamento é recomendado quando existe um contexto estável e o conteúdo do relacionamento pode ser uniformizado. Nestes casos, os requisitos dos clientes podem ser satisfeitos através do uso de soluções existentes (Gadde & Snehota, 2000).

Nos relacionamentos cooperativos, os quais são os mais importantes para as empresas (Ford *et al.*, 2003), por seu lado, existem fortes ligações nas três dimensões indicadas por Gadde & Snehota (2000), dado que estes tipos de relacionamentos necessitam de uma elevada coordenação das atividades, existindo desta forma uma grande interação entre os indivíduos de ambas as partes, sendo ainda necessário que ambas as empresas adaptem as suas atividades e invistam em recursos (Ford *et al.*, 2003). Estes tipos de relacionamentos encontram-se associados à criação de uma parceria de longo-prazo, com o objetivo de criar valor para ambas as partes (Anderson & Narus, 2004), permitindo os mesmos estabelecer um contato direto com a outra parte, bem como a obter acesso e fazer uso dos recursos (Rundh 2014). Nos relacionamentos cooperativos, a empresa não procura otimizar o preço, mas sim, fazer uma utilização mais eficiente dos recursos do fornecedor, para desta forma otimizar as suas operações. (Ford *et al.*, 2003).

Estes tipos de relações são dispendiosas, uma vez que a adaptação, a coordenação e a interação implicam custos (Gadde & Snehota, 2000), desta forma, os benefícios de um maior envolvimento devem compensar o investimento em estabelecer e manter o relacionamento (Araujo *et al.*, 1999).

Para Anderson & Narus (2004) a natureza dos relacionamentos (baixo e alto envolvimento) podem ser associadas a vários tipos de orientações de compra.

2.3 Valor dos relacionamentos

O principal objetivo das empresas se envolverem em relações colaborativas, consiste em criar valor e em reduzir custos nas transações ocorridas entre elas. Assim a criação e a partilha de valor traduzem-se na razão de ser das relações colaborativas entre cliente e fornecedor (Anderson, 1995). O mesmo é salientado por Walter *et al.*, (2001), os quais referiram que o principal propósito para que um cliente e um fornecedor se envolvam num relacionamento, é trabalharem em conjunto para criarem valor para ambos. Quando um relacionamento dura, maior importância é dada aos atributos do relacionamento, por comparação com as características do produto (Pereira *et al.*, 2012). Desta forma, cada vez mais as empresas se apercebem que os seus fornecedores são uma fonte de criação de vantagens competitivas, através da criação de valor, que o relacionamento com estes lhes proporciona (Sheth & Sharma, 1997). Este valor pode ser proporcionado de diversas formas, sendo que na sua forma mais simples o valor é refletido no preço dos recursos transacionados em mercados competitivos. No entanto quando a criação de valor requer esforços conjuntos, o valor encontra-se dependente das características da relação entre cliente e fornecedor (Möller & Törrönen, 2003).

O valor de um relacionamento compreende dimensões transacionais e relacionais, sendo um conceito subjetivo que envolve compromisso entre os sacrifícios e os benefícios (Barry & Terry, 2008, citados por Pereira *et al.*, 2012). Zeithaml (1988) citado por Ulaga (2003) define o valor como sendo o compromisso entre os benefícios, ou seja, aquilo que a empresa obtém, e os sacrifícios, ou seja, aquilo que a empresa dá. Já Anderson & Narus (2004) definem valor como o esforço em termos monetários, dos benefícios técnicos, de

serviço e sociais, que a empresa recebe, em troca do preço que paga por uma oferta de mercado.

Ulaga (2003) realizou um estudo no qual contou com a participação de profissionais de compras de diversas empresas produtivas sediadas nos Estados Unidos da América. O autor refere que estas empresas procuram reduzir a sua base de fornecedores e focarem-se em relacionamentos cooperativos com fornecedores-chave. Desta forma, o autor procurou explorar o valor dos relacionamentos através de uma perspetiva baseada na grounded theory¹, tendo identificado oito “drivers” de valor (ver Tabela I), sendo os mesmos categorizados em dois custos e seis benefícios.

Tabela I: "Drivers" de valor dos relacionamentos

<p><u>Product Quality</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Product performance • Product reliability • Product consistency 	<p><u>Service Support</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Product-related services • Customer information • Outsourcing of activities
<p><u>Delivery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • On-time delivery • Delivery flexibility • Accuracy of delivery 	<p><u>Supplier Know-How</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of supply market • Improvement of existing products • Development of new products
<p><u>Time-to-Market</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Design tasks • Prototype development • Product testing and validation 	<p><u>Personal Interaction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Problem solving • Mutual goals
<p><u>Direct Product costs (Price)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Price above, below, at competition • Annual price decreases • Cost reduction programs 	<p><u>Process Costs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventory management • Order-handling • Income inspections • Manufacturing

Fonte: adaptado de Ulaga (2003, p.682)

¹ Grounded theory é uma teoria sistematicamente obtida através da pesquisa “social” e que é fundamentada em dados (Goulding, 1998)

A qualidade do produto é definida, como a medida pela qual o produto do fornecedor vai ao encontro das necessidades do cliente. Os aspetos chave para a avaliação da qualidade do produto são a performance, a fiabilidade e a consistência ao longo do tempo. Para o autor, a qualidade é um dado adquirido, sendo que os fornecedores devem satisfazer os padrões de qualidade para serem incluídos na base de fornecedores de uma empresa. O não cumprimento dos padrões de qualidade poderá levar a que a empresa-cliente troque de fornecedor (Ulaga, 2003).

Quanto ao suporte ao serviço, os fornecedores podem entregar valor providenciando a informação correta no tempo certo. Através do *outsourcing* os fornecedores podem também entregar valor, uma vez que este permite à empresa-cliente consolidar a sua base de fornecedores, reduzindo o número de entidades que o cliente necessita coordenar, bem como reduzir inventários e libertar espaço nas suas instalações, espaço esse que, poderá ser utilizado para outras atividades. O suporte ao serviço permite desta forma que os fornecedores diferenciem as suas ofertas (Anderson & Narus, 1995, citado por Ulaga, 2003).

De acordo com Ulaga (2003), os fornecedores podem entregar valor através da performance na entrega, uma vez que um fornecedor que seja capaz de cumprir de forma consistente com os prazos de entrega, entregar as peças certas e adaptar-se a mudanças nas datas de entrega, consegue reduzir as incertezas do lado do cliente e reduzindo também o risco de falta de *stocks*. Deste modo o cliente consegue coordenar melhor as suas atividades e reduzir possíveis custos com transportes adicionais.

Quanto à dimensão *know-how*, segundo Ulaga (2003) um fornecedor pode entregar valor na medida em que este pode possuir uma capacidade específica que o

cliente não detém. Para além disso, um fornecedor que conheça bem o mercado, quer dele, quer da empresa-cliente, tem capacidade de apresentar novas alternativas a estes. Um fornecedor que conheça bem a sua empresa-cliente, bem como o mercado em que atua pode ainda acrescentar valor ao auxiliar estes na melhoria dos produtos existentes, bem como no desenvolvimento de novos produtos.

Relativamente ao *time-to-market*, existe cada vez mais pressão para que as empresas acelerem o ritmo de desenvolvimento de novos produtos, representando estes uma grande parte das receitas das empresas. Desta forma, os fornecedores podem acrescentar valor ao desenvolverem protótipos de forma mais rápida do que os concorrentes, ao tornarem mais céleres os processos de teste e validação do produto e ao acelerarem o trabalho de projeto. Assim, os fornecedores podem desempenhar um papel fundamental permitindo às suas empresas clientes reduzirem o *time-to-market* dos seus produtos (Ulaga, 2003).

Também a interação pessoal pode ser considerada uma dimensão de valor, dado que pese embora o fato de as relações serem estabelecidas entre empresas, elas são geridas por pessoas. Nem sempre as empresas dão a devida atenção a esta dimensão e nem todas a consideram importante, no entanto uma boa interação pessoal entre os colaboradores da empresa-cliente e do fornecedor, melhora a comunicação e torna a resolução de problemas mais eficaz e eficiente (Ulaga, 2003).

Por último no que diz respeito aos custos diretos (preço) e aos custos de processo, poderá existir uma tendência para a redução dos mesmos com o decorrer da relação. No caso dos custos diretos, os mesmos são um aspeto importante quando se trata de avaliar os custos da relação, podendo algumas empresas estar dispostas a pagar um preço mais

alto pelos produtos do fornecedor, caso o relacionamento lhes traga benefícios adicionais. No caso dos custos de processo, os fornecedores agregam valor ao ajudar a empresa-cliente a obter melhorias nas suas operações em geral, permitindo desta forma que as mesmas reduzam os custos com a gestão de inventários, de encomenda, produção e de verificação aquando da entrada dos materiais (Ulaga, 2003).

Os oito “*drivers*” de valor permitem assim às empresas-cliente identificarem de que forma os fornecedores entregam valor, no âmbito de uma relação (Ulaga, 2003).

2.4 Síntese e Propósito de Pesquisa

Num mundo cada vez mais global, a cooperação entre empresas tem ganho cada vez mais destaque, não só porque permite a estas obterem vantagens competitivas distintas, como também lhes permite lidar com a crescente competição a que estão sujeitas. Não obstante a sua importância, o fator preço deixou de ser visto como o principal determinante na escolha de uma oferta.

A presente revisão de literatura deixa assim clara a importância de existir uma estreita colaboração nos relacionamentos entre a empresa e seus fornecedores, podendo mesmo estes relacionamentos serem um dos mais importantes ativos da empresa (Gadde & Snehota, 2000). Os relacionamentos com fornecedores são assim uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Sheth & Sharma, 1997). No entanto, estabelecer relacionamentos de alto envolvimento torna-se dispendioso, visto que os mesmos exigem uma elevada coordenação, adaptação e interação entre as partes e, desta forma é necessário que as empresas identifiquem quais os fornecedores que lhes entregam realmente valor (Gadde & Snehota, 2000).

Um fornecedor pode entregar valor às suas empresas-cliente de diversas formas, sendo que Ulaga (2003) definiu um conjunto de “drivers” de valor (ver tabela I), os quais permitem às empresas identificarem de que forma é que os seus fornecedores lhes entregam valor, permitindo desta forma estabelecer uma comparação entre o fornecedor existente e o alternativo.

Com o presente estudo pretende-se identificar as dimensões de valor propostas por Ulaga (2003), através de uma pesquisa sobre a perceção que as empresas têm relativamente aos seus principais fornecedores. O estudo pretende ainda estabelecer uma comparação em termos dinâmicos, entre o principal fornecedor das empresas em estudo e o fornecedor alternativo, no que se refere aos oito “drivers” de valor, para assim se comparar o potencial de entrega de valor de cada um deles.

III. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo identificar a forma pela qual os fornecedores criam valor para as suas empresas-cliente, valor este que permite a essas mesmas empresas criar vantagens competitivas, por forma a distinguirem-se dos seus concorrentes. Este estudo tem por base a investigação realizada por Ulaga (2003), tendo como finalidade a tipificação do valor percebido por empresas produtivas, no âmbito do seu relacionamento com fornecedores considerados “chave”.

Dubois & Gadde (2002) identificam que a abordagem das redes industriais conduz à escolha do estudo de caso, sendo que, segundo Easton (2010, p.118) “o estudo de caso é o método de pesquisa mais popularmente utilizado pelos pesquisadores de Marketing Industrial”. Estes podem ser considerados como configurações complexas de eventos, situados em determinados contextos espaciais e temporais, que preservam o carácter integral dos fenómenos sociais (Mitchell,1983; Ragin, 1997, citados por Dubois & Araujo, 2007). Desta forma os estudos de caso permitem a obtenção de meios únicos para se desenvolver a teoria, permitindo ainda os mesmos uma melhor compreensão da interação entre o fenómeno e o seu contexto (Dubois & Gadde, 2002), permitindo reter o carácter holístico de eventos da vida real (Yin, 1994).

Utilizando-se a matriz de estudos de caso de Yin (1994), escolheu-se o estudo de caso múltiplo com design *embedded*.

Para a realização do estudo de caso foram contactadas telefonicamente vinte e três empresas a fim de verificar a sua disponibilidade para participar no mesmo, tendo três delas aceitado participar no estudo. As principais características dessas três empresas podem ser consultadas nas Tabelas II e III. No que se refere a estas empresas, temos como

objeto de estudo, duas empresas industriais: uma empresa que produz moldes para a indústria automóvel, cujo nome será alterado, para que seja mantida a confidencialidade, passando esta a designar-se por Moldes Sintra e uma empresa que produz gases industriais, designada por Linde. Quanto à terceira empresa, designada por Brisa Inovação e Tecnologia, esta apesar de se tratar de uma empresa setor dos transportes, desenvolveu um projeto designado E-Toll, para a produção de equipamentos de portagens automáticas. Considerou-se pertinente o envolvimento desta empresa no estudo de caso, uma vez que esta poderia apresentar uma visão distinta das outras três empresas relativamente ao valor dos relacionamentos, tendo em conta que, com este projeto, a mesma se encontrava a atuar fora daquilo que é o seu *core-business*. Estas mesmas empresas encontram-se localizadas na região de Lisboa, sendo que os relacionamentos em estudo existem em períodos que vão dos 10 aos 50 anos.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com esses mesmos responsáveis de compras (Anexo 1), no mês de Maio, as quais tiveram uma duração média de cerca de 60 minutos. Estas entrevistas tinham como essência verificar as questões mais importantes na escolha e manutenção dos fornecedores-chave e da sua relação com este, a forma como estes criam valor para a empresas, e as expectativas das empresas-cliente relativas a esse mesmo fornecedor. Isto, permitiu verificar o que é que estas empresas esperam de um fornecedor numa relação de negócios, bem como os principais *drivers* de valor, para as empresas-cliente, e os impactos que estes *drivers* têm para a própria empresa. Cada entrevista foi gravada e transcrita.

De acordo com King (2004) citado por Saunders *et al.* (2009), as entrevistas semiestruturadas são referidas como sendo entrevistas de pesquisa qualitativa, tendo estas como foco principal explorar e encontrar explicações para dados casos. Ainda segundo

Saunders *et al.*, (2009), neste tipo de entrevistas, o entrevistador dispõe de um conjunto de temas e perguntas para discutir, sendo que estes podem variar de entrevista para entrevista, permitindo ao entrevistador omitir algumas perguntas em entrevistas particulares, dada a existência de um contexto organizacional específico, em relação ao tema de pesquisa. A ordem das perguntas pode ser alterada de acordo com o seguimento do fluxo da conversa, podendo ainda ser acrescentadas perguntas, para uma melhor exploração dos objetivos da pesquisa, acrescentando-se desta forma valor aos dados obtidos.

O guião de entrevista (Anexo 3) teve por base as indicações de Ulaga (2003), sendo o mesmo constituído por três partes. Na primeira parte foi solicitado ao participante que seleccionasse um produto, para o qual considere existir uma relação colaborativa com o fornecedor principal deste mesmo produto, devendo existir se possível um fornecedor alternativo. Foi ainda solicitado que o produto e o seu contexto de uso fossem explicados. O objetivo desta primeira fase foi levar o participante a considerar uma situação específica de uso do produto, bem como, permitir a comparação entre o fornecedor principal e o alternativo. A segunda parte foi projetada para se identificar as diferentes dimensões de valor, da relação destas empresas com o seu fornecedor principal. Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem de que forma é que o fornecedor lhes entrega valor, através de exemplos específicos. Por fim, na terceira parte, os participantes foram convidados a descrever o seu *background*. Uma vez que o estudo empírico se baseou nas perceções dos informantes “chave”, era importante que os mesmos tivessem competência e conhecimento suficientes para serem capazes de identificar as diversas dimensões de valor do relacionamento. As variações em termos de *background*, posição, conhecimento

e percepção do potencial da relação influencia o seu conhecimento sobre as dimensões do relacionamento que se encontram sob investigação (Ulaga, 2003).

Tabela II: Características dos casos

Empresa	Atividade da empresa	Dimensão da empresa	Produto Comprado	Fornecedor
Brisa Inovação e Tecnologia	Produção de equipamentos e sistemas inteligentes de transporte	Grupo Brisa: - EBITDA: 458M - Colaboradores: 2343	Cofre para máquina de portagem automática	Um principal e um alternativo
Linde Portugal	Produção e de gases industriais, medicinais e farmacêuticos	Grupo Linde: - Faturação: 16M - Colaboradores: 60.000 (a nível mundial)	Cilindros de garrafas e válvulas	Um principal
Moldes Sintra	Fabrico de moldes para a industria automóvel	- Faturação: 4M - Colaboradores: cerca de 55	Pastilhas para máquinas de fresagem, utilizadas no processo produtivo	Um principal e um alternativo

O nome da empresa Moldes Sintra foi modificado para manter a confidencialidade.
M = milhões

Tabela III: Características dos entrevistados

Empresa	Entrevistado	Responsabilidade
Brisa Inovação e Tecnologia	Luís	Responsável pelo Departamento de Industrialização e Logística
Linde Portugal	Paulo	Responsável Regional de Compras
Moldes Sintra	Lídia	Responsável de compras

O nome da empresa Moldes Sintra foi modificado para manter a confidencialidade.

IV. Estudo Empírico

4.1 Dimensões de valor

A partir das entrevistas com os participantes foram identificadas oito dimensões de valor dos relacionamentos, seis dessas dimensões são classificadas como benefícios e duas delas como custos. Nesta subsecção, cada uma dessas dimensões é analisada em detalhe em cada um dos pontos a seguir.

4.1.1 Qualidade do Produto

As empresas produtivas mantêm relações com fornecedores, como fonte de produtos e serviços necessários no seu processo produtivo (Homburg & Rudolph, 2001, citados por Ulaga, 2003). Apesar de não ser o único critério de seleção, os produtores procuram manter relacionamentos com fornecedores que vão ao encontro dos seus padrões de qualidade, caso contrário são excluídos da cadeia de fornecimento da empresa (Ulaga, 2003).

As empresas em estudo procuram essencialmente que o produto oferecido pelo fornecedor vá ao encontro da performance e confiabilidade desejadas, como ilustrou Paulo (Linde):

“No caso dos cilindros (garrafas) que acomodam os nossos gases, é bastante importante que as mesmas estejam bem fabricadas, para evitarmos algum acidente, até porque a Linde a nível de segurança é uma empresa que dá bastante importância a esta área, pelo mesmo critério de segurança a confiabilidade das válvulas é bastante importante, para evitarmos avarias que poderiam acarretar grandes riscos, para os nossos clientes.”

Foi também mencionada a importância de o fornecedor entregar qualidade de forma consistente ao longo do tempo, sendo ainda referido que, quando essa consistência não existe, a empresa procurará trabalhar com o fornecedor para melhorar a qualidade do produto entregue, como reportou Luís (Brisa):

“Numa fábrica em Aveiro eram produzidas caixas para pc’s industriais, esse fornecedor entregava séries onde as peças não casavam umas com as outras, a seguir entregava uma série onde tudo estava conforme, para depois entregar outra série onde o problema ocorria de novo. Como é óbvio estas variações deixaram-nos aflitos. Falámos com o fornecedor e verificámos que o processo de fabrico não era uniforme, não existia um controlo do processo. Estivemos dois dias na fábrica a ajudá-lo, para garantir que o processo se tornava uniforme. Criámos instruções de trabalho, que o fornecedor não tinha, dado que as peças para fabrico eram montadas na máquina de acordo com a experiência do operador.”

Com base nas respostas dos entrevistados, foi possível verificar a existência de um consenso quanto à importância da qualidade como uma das dimensões de valor proporcionadas pelos seus fornecedores. Tendo ainda sido possível verificar que a qualidade do produto oferecido pelo fornecedor tem impacto direto quer no processo produtivo, quer na própria qualidade do produto final da empresa-cliente.

4.1.2 Serviços de Suporte

Os fornecedores, para além dos seus produtos, providenciam um conjunto de serviços (Hutt & Speh, 2001; Levitt, 1981, citados por Ulaga, 2003). São estes serviços de acompanhamento que permitem ao fornecedor diferenciar as suas ofertas (Anderson

& Narus, 1995, citados por Ulaga, 2003). Os participantes mencionaram um conjunto de serviços que permitem ao ser fornecedor entregar valor.

Desde logo um componente importante é a informação certa no tempo certo, como referido por Lídia (Moldes Sintra):

“O nosso fornecedor de rocas para as máquinas de fresagem entrega uma lista a explicar a forma como a mesma deve ser utilizada em termos de rotações por minuto, velocidade com que a mesma deve ser utilizada na máquina e tabela de conversões, isto poupa-nos tempo, porque desta forma não temos de andar a consultar manuais.”

A disponibilidade e capacidade de adaptação do fornecedor também foi referida como um fator importante como salientou Pedro (Linde):

“Os desenhos dos cilindros são feitos por nós, porque consideramos que um determinado desenho, ou uma determinada conjuntura de cilindro nos permite de alguma forma facilitar o transporte. Desta forma o fornecedor ao invés de nos oferecer um produto ao qual nos temos de adaptar, adapta-se ele de certa forma aquilo que são as nossas necessidades de acordo com as especificações que necessitamos.”

Um terceiro componente importante dentro desta dimensão foi o suporte técnico, como constatado por Luís (Brisa):

“Brisa não tem uma fábrica de montagem e como tal não tem competência industrial. Assim esta empresa parceira fez um planeamento integrado de todas as necessidades, inclusive de manutenção. Fez o escalonamento temporal de toda essa atividade e fê-la chegar a todos os fornecedores.”

Através desta relação com o fornecedor, a Brisa apesar de não ter competência industrial, criou um parceiro com competência industrial, que garantisse que a produção fosse assegurada de uma forma industrial.”

Em síntese, o fornecedor entrega valor através da informação prestada ao cliente, da disponibilidade e capacidade de adaptação e do suporte técnico. São estes serviços que vão além do produto, que levam muitas vezes a que o cliente estreite laços com o seu fornecedor, como foi possível verificar através das respostas obtidas.

4.1.3 Desempenho da Entrega

Aqui os entrevistados identificaram três dimensões de valor. Duas das dimensões identificadas foram o cumprimento dos prazos de entrega e a entrega em conformidade, tal como ilustrado por Lídia (Moldes Sintra):

“Aconteceu numa ocasião, por lapso o fornecedor ter-nos enviado as pastilhas erradas, após uma chamada telefónica, no dia a seguir tínhamos na fábrica as pastilhas corretas. Para nós é bastante importante que o fornecedor entregue o material correto, dentro do prazo solicitado, porque não nos faz parar uma linha de produção, dado que temos todo um fluxo de trabalho que está planeado. Apesar de termos algum stock, temos pouco stock. O fornecedor falhar um prazo de entrega é algo que não gostamos de pensar, dado que a indústria automóvel é muito rígida em termos de prazos.”

O não cumprimento com os prazos e a entrega em não conformidade, poderá levar a problemas de coordenação para os clientes. Ao entregar o material a tempo e em conformidade, o fornecedor entrega valor, ajudando o seu cliente a um melhor planeamento.

A terceira dimensão identificada respeita à flexibilidade da entrega, tal como indicado por Pedro (Linde), a qual poderá contribuir para um estreitamento da relação com o fornecedor:

“A entrega é uma das razões pela qual valorizamos os fornecedores, e dizemos que temos de ser parceiros nessa área. A Linde tem picos de trabalho e obviamente necessita de ter produto para satisfazer essa procura. Valorizamos assim as empresas que correspondem às nossas necessidades, que não nos permitem ter falhas para com os nossos clientes.”

Resumindo, o fornecedor cria valor para o cliente, ao entregar os produtos em conformidade e dentro do prazo acordado, bem como através da garantia de alguma flexibilidade na entrega.

4.1.4 Know-How do Fornecedor

O Know-How dos fornecedores foi outro “*driver*” identificado pelos entrevistados. Desde logo um fator determinante é o apoio do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos, como ilustrou Luís (Brisa):

“O nosso projeto baseou-se no somatório do know-how de diversas empresas, conseguindo-se construir um produto extremamente competitivo para o mercado. No caso por exemplo da metalo-mecânica, parte do desenvolvimento feito na parte da engenharia mecânica, foi feito com um fornecedor, tendo em conta o seu know-how. Assim este fornecedor através do seu conhecimento pôde retirar-nos aquilo que poderemos chamar de erros de juventude, dado que ainda não tínhamos o know-how suficiente e com certeza iríamos fazer erros durante o ciclo de aprendizagem. Assim existe uma enorme quantidade de know-how que estamos

a beber, para além da própria rede de confiança. Desta forma tiramos diversas sinergias a partir do relacionamento com o fornecedor, criando assim uma máquina bastante madura, ao nível de qualquer projeto internacional.”

Um segundo fator mencionado foi o conhecimento que o fornecedor tem sobre o seu próprio mercado e sobre a própria empresa cliente, para que sejam apresentadas novas soluções que permitam à empresa tornar-se mais eficiente, como referido por Lúcia (Moldes Sintra):

“O fornecedor tem de conhecer muito bem aquilo que eu faço, para saber e fornecer aquilo que eu necessito. O nosso próprio fornecedor realiza palestras dentro da nossa empresa, o que nos coloca ocorrente de tudo o que é novo, e eles têm bastante conhecimento daquilo que é o mercado e daquilo que necessitamos. Tanto o nosso fornecedor principal de pastilhas para as máquinas de fresagem, como o alternativo têm andado a acompanhar a nossa empresa e é uma prática comum sempre que existe um produto novo, eles terem esta interação connosco.

Foi ainda mencionado por Luís (Brisa) o envolvimento do fornecedor desde a fase inicial do projeto:

“A Brisa trabalha de uma forma um pouco diferente, ou seja, em vez de se fechar sobre si e desenvolver todas as competências, trabalha no conceito de open innovation e chama a si um conjunto de parceiros ainda na fase da conceção, tendo a sua rede o apoio a universidades, start-up's e empresas com know-how industrial. Com base nesta rede de fornecedores, nesta teia que assenta toda a cadeia de valor do produto que desenvolve.”

Resumindo, um fornecedor pode entregar valor através do seu *know-how*, permitindo à empresa-cliente, através do conhecimento que tem do mercado, o acesso a novas alternativas de fornecimento. O fornecedor pode ser ainda uma fonte de suporte no desenvolvimento de novos produtos.

4.1.5 Time-to-Market

Nos dias de hoje a velocidade e o *time-to-market* tornaram-se em fatores estratégicos para o desenho e gestão da cadeia de abastecimentos (Stalk & Hout, 1990, citados por Ulaga, 2003). A capacidade do fornecedor para inovar e lançar novos produtos foi referida com sendo uma dimensão importante, para que o mesmo seja tido como fornecedor principal, como revelou Lídia (Moldes Sintra):

“Ou eles nos apresentam novas tecnologias, que nos permitam ter uma produção mais eficiente, ou são ultrapassados, porque cada vez mais existe pressão para diminuirmos os nossos tempos de produção.”

Uma segunda dimensão mencionada foi o teste e validação do produto, através da qual o fornecedor poderá entregar valor, através da diminuição do tempo de produção, como relatado por Luís (Brisa):

“Foram criadas da nossa parte instruções de trabalho relativas às verificações necessárias, tendo as mesmas sido entregues ao fornecedor. Como estamos a falar de eletrónica, não existe teste por amostragem, todos os produtos foram testados na sua vertente. Nas montagens as pessoas trabalharam com avaliação continua, ou seja, nunca existiu um modelo de inspetores da qualidade, mas sim as próprias pessoas de acordo com as instruções de trabalho tinham indicações para verificar o ponto A, B, C e D. Isto permitiu acelerar o processo produtivo,

visto que a verificação de não conformidades era efetuada a par com a montagem do equipamento.”

Os fornecedores criam valor através da inovação e do lançamento de novos produtos, bem como, através de processos de teste e verificação mais rápidos.

4.1.6 Interação Pessoal

Os três entrevistados identificaram este “driver” como um fator importante de criação de valor na relação. Uma das dimensões mencionadas foi a melhoria de comunicação, quando existem laços de proximidade com os colaboradores dos principais fornecedores. Este facto foi salientado por Lídia (Moldes Sintra), a qual reportou:

“Quando a nossa empresa tem 42 anos e temos fornecedores com 25 anos uma boa relação é bastante importante. Melhora muitos aspetos, desde logo é muito mais agradável estar a falar para uma pessoa que te agrada.”

A importância desta dimensão foi ainda reforçada por Pedro (Linde), o qual referiu:

“Considero uma boa interação como um fator importante, porque isto torna as coisas mais fáceis, porque cria-se uma empatia e uma forma de trabalhar diferente e importante. Essa relação é visível, pegamos no telefone e somos atendidos à primeira.”

Uma segunda dimensão referida foi a importância de uma boa interação pessoal, quando existem problemas a resolver. Uma boa interação pessoal com os colaboradores do fornecedor permite uma mais eficaz resolução dos problemas. Neste sentido Luís (Brisa) reportou:

“No fornecedor ligado à metalo-mecânica, conheço as pessoas que trabalham na linha de pintura e que quinam as peças. Conseguimos andar na fábrica como se a fábrica fosse nossa. No caso do fornecedor de cablagens, vou ver como se montam as mesmas, sei que testes é que fazem, dei sugestões e aceitei as sugestões deles. Por isto existe uma relação muito próxima de suporte ao produto, que está mais ligada à engenharia, e por isto a relação comercial está muito longe. Se tivermos algum problema, alguma peça malfeita, como estes fornecedores são parceiros, eu consigo estar dentro da fábrica deles a avaliar o problema, a discutir o problema.”

No mesmo sentido Lídia (Moldes Sintra) reportou esta dimensão como sendo uma dimensão de grande importância:

“Uma boa relação faz com que haja uma maior predisposição do fornecedor para nos ajudar quando algum problema ocorre. Já aconteceu o nosso fornecedor de pastilhas para as máquinas de fresagem enviar alguém da própria empresa para nos entregar material urgente, ao invés de enviar por uma transportadora, o qual seria mais moroso. Já tivemos situações com fornecedores que cortam o aço, em que nos passaram à frente de outros clientes, quando tínhamos bastante urgência em que o trabalho fosse feito.”

Como se constatou uma boa interação pessoal pode desempenhar um papel importante na entrega de valor no relacionamento com o fornecedor, uma vez que permite a criação de confiança entre as partes, sendo desta forma importante para o desenvolvimento da relação em si. Foi ainda possível verificar que um bom

relacionamento pessoal permite não só melhorar a comunicação entre as partes, como também ajudar a uma mais eficaz resolução dos problemas.

4.1.7 Custos Diretos (Preço)

No que respeita aos custos diretos, todos os entrevistados manifestaram que o preço cobrado pelo fornecedor como sendo uma variável importante, no entanto não exclusiva, para a manutenção do relacionamento. Todos eles indicaram que na existência de um fornecedor alternativo com um preço mais atrativo, tentariam negociar primeiro com o fornecedor principal, ao invés de trocarem de fornecedor. Os entrevistados manifestaram diversas perspetivas relativamente ao preço. Lídia (Moldes Sintra) revelou que não se importa de pagar mais, por um produto tecnologicamente superior:

“Não me importo de pagar mais caro, caso o fornecedor ofereça um produto que apresente maior rentabilidade, fiabilidade e me permita reduzir o tempo de trabalho. Normalmente existe uma tendência para o aumento do preço dos produtos, paga-se a tecnologia.”

Um dos entrevistados manifestou que quando encontram o fornecedor que pretendem, se o preço estiver acima do preço de mercado, trabalham com esse fornecedor de modo a chegarem a um preço considerado aceitável, como indicado por Luís (Brisa):

“O que fazemos muitas vezes é que quando encontramos o fornecedor que do nosso ponto de vista é o melhor processo que nós queremos implementar, o que fazemos é trabalhar o fornecedor para que tenha o preço que queremos e que ele precisa, para chegarmos a um preço aceitável para ambas as partes. Não partimos de um pressuposto de que tens preço para entrar no mercado vendes, não tens não vendes.”

Pedro também referiu que apesar do preço ter um grande peso, o que esperam do fornecedor é pagar um preço considerado justo para ambas as partes, numa perspetiva de ganho tanto para o cliente, como para o fornecedor, como relatado por Pedro (Linde):

“Somos defensores de que esmagar preços por esmagar, vai trazer prejuízos no futuro, se não tiver com o fornecedor uma relação Win-Win, o fornecedor daqui por pouco tempo fecha a porta porque não consegue produzir abaixo de preço. Portanto o fornecedor ou diz que não consegue fornecer aquele preço e aumenta o preço, ou fecha a porta e perco um fornecedor e muitas vezes é um fornecedor com o qual posso ter uma relação muito próxima com ele e ele ser exclusivo para determinada área. Sou defensor que as empresas nos mostrem quanto conseguem ganhar com aquilo e darmos-lhes uma determinada margem.”

Apesar do preço ter um peso importante, o mesmo não é uma variável preponderante na manutenção do relacionamento com o fornecedor. Um fornecedor que se pretenda distinguir apenas pelo “preço” poderá ser trocado por outro fornecedor, que embora tenha um preço superior, apresente outro tipo de benefícios.

4.1.8 Custos de processo

É argumentado que as empresas colaboram com os fornecedores para obterem melhorias nas operações de uma forma global (Ulaga, 2003). Os entrevistados mencionaram que estes tipos de custos são difíceis de medir, como indicou Pedro (Linde):

“São custos importantes que normalmente nunca são mensuráveis na própria empresa, não sabemos exatamente quanto custa, são custos invisíveis.”

Lídia (Moldes Sintra) referiu que o seu principal fornecedor de pastilhas para as máquinas de fresagem permite fazer consignação, o que contribui para a diminuição dos custos de inspeção e controlo de *stocks* e de encomenda:

“O fornecedor permite fazer consignação de produtos, desta forma tendo já o produto no armazém, não tenho de verificar o material à chegada, nem de verificar se será necessário ou não encomendar. Tenho logo o produto disponível de acordo com a minha necessidade.”

Luís (Brisa) referiu que a sua empresa aceita sugestões dos seus fornecedores, para conseguirem reduzir custos de transporte:

“Aceitamos as sugestões do fornecedor para otimizar os transportes. Muitas vezes o que os fornecedores nos propõem é fazerem transportes integrados, dessa forma conseguimos pagar menos por um transporte.”

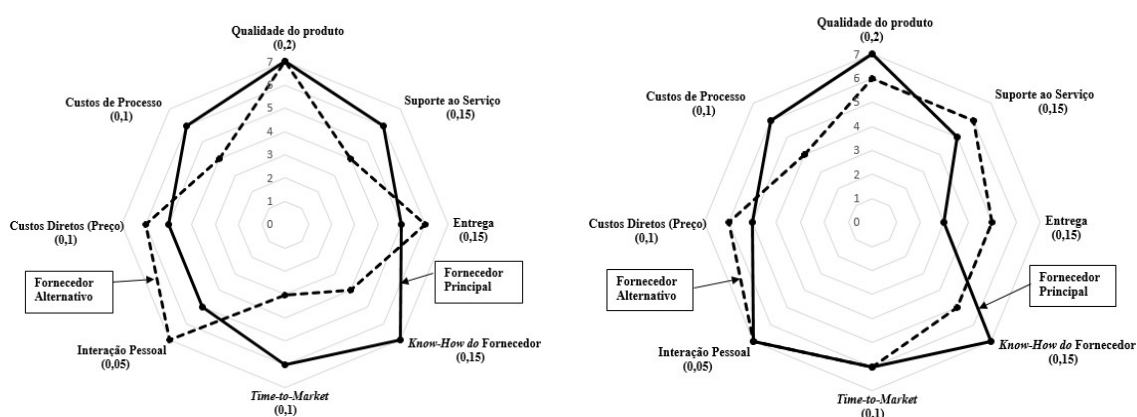
Resumindo, os fornecedores conseguem agregar valor de diversas formas, permitindo aos seus clientes reduzirem custos que não são tão visíveis, ou que são difíceis de medir. Assim, os fornecedores entregam valor ao permitirem reduzir custos de transporte, inspeção, encomenda e controlo de *stocks*.

4.2 Avaliação dos fornecedores

Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o seu fornecedor principal e alternativo nos 8 “*drivers*” de valor, com uma avaliação de 1 a 7, em que 1 representava “muito fraco” e 7 “muito forte”. Foram ainda atribuídas ponderações a cada um dos “*drivers*”, de acordo com as ponderações atribuídas por Ulaga (2003), as quais somadas totalizam 1. Apenas a Brisa e a Moldes Sintra conseguiram fazer essa avaliação, uma vez que na Linde não existem fornecedores alternativos. Desta avaliação resultou a figura 1,

sendo que do lado esquerdo está representada a avaliação efetuada pela Moldes Sintra e do lado direito a avaliação efetuada pela Brisa. Esta figura permite assim a comparação entre o fornecedor principal e o alternativo em cada uma das oito dimensões de valor, para as duas empresas.

Figura 1: Avaliação comparativa de Fornecedores



Fonte: autoria própria

Na Moldes Sintra, apesar do fornecedor alternativo ter uma melhor pontuação em termos de Preço, Entrega e Interação Pessoal, o facto de o fornecedor principal ter tido uma pontuação melhor em dimensões que contribuem diretamente para uma produção mais eficaz e eficiente, como o *Know-How*, *Time-to-Market*, Custos de Processo e Suporte ao Serviço, teve um grande peso na escolha deste como fornecedor principal. Multiplicando-se o ponderador de cada dimensão pela pontuação atribuída pela empresa, temos que, o fornecedor principal tem uma classificação global de 6,05, enquanto o alternativo tem 5,15.

No que respeita à Brisa, apesar de o fornecedor alternativo pontuar melhor em termos de Preço, Entrega e Suporte ao Serviço, o facto de o fornecedor principal ter tido uma melhor pontuação em termos de *Know-How*, Qualidade e Custos de Processo, teve

um peso significativo na escolha deste como o principal. Quanto à classificação global o fornecedor principal tem um valor de 5,7, enquanto o alternativo tem 5,55.

Em ambos os casos se verificou que, apesar do fornecedor alternativo ter uma melhor pontuação em termos de Preço, o mesmo não constituiu o fator preponderante para que este fosse escolhido como fornecedor principal. Verificou-se desta forma que o *Know-How* do fornecedor, teve um grande destaque na escolha do fornecedor como principal, procurando estas duas empresas o aproveitamento deste mesmo *Know-How* para daí obterem vantagens competitivas, não só ao nível de conseguirem com isto ter um processo produtivo mais eficaz e eficiente, como também obter uma melhoria nos seus produtos, indo ao encontro do que foi referido nas entrevistas. Foi ainda possível verificar que em ambos os casos, o fornecedor principal obteve uma maior pontuação geral do que o alternativo, podendo-se assim considerar que o fornecedor principal entrega mais valor do que o alternativo.

V. Conclusões

5.1 Principais Conclusões

O objetivo principal deste trabalho foi identificar as dimensões de valor percebidas por três empresas, na sua relação com os seus principais fornecedores, procurando identificar dimensões que são importantes para a seleção e manutenção de um fornecedor como fornecedor principal. Através da análise às entrevistas efetuadas foi possível identificar as seguintes oito dimensões de valor: qualidade, serviços de suporte, desempenho da entrega, *know-how* do fornecedor, *time-to-market*, interação pessoal, custos diretos e custos de processo.

Identificaram-se desta forma todas as dimensões propostas por Ulaga (2003), sendo que dentro destas dimensões foram ainda identificadas algumas novas sub-dimensões (Anexo 2).

Através deste estudo foi possível verificar que nem sempre o preço é considerado como a variável mais importante quando se trata de escolher e manter um fornecedor como fornecedor principal. Apesar do peso relativo do fator preço, existem um conjunto de variáveis que têm um papel tão ou mais significativo. Desde logo a qualidade, a entrega e o *know-how* do fornecedor foram identificados como dimensões importantes e diferenciadoras entre os fornecedores, as quais tiveram um papel significativo na escolha do fornecedor como fornecedor principal.

Foi ainda possível verificar com este estudo, que as empresas procuram manter o relacionamento com os seus fornecedores principais ao longo do tempo, não havendo grande predisposição para a troca de fornecedor, preferindo as empresas trabalhar com os seus fornecedores quando ocorre algum problema, para impedir que este volte a ocorrer.

5.2 Limitações

Uma das limitações deste estudo prende-se com a escassez de informação, decorrente não só da relutância dos entrevistados em prestar informação, como da visão incompleta destes. Uma segunda limitação prende-se com o facto de a recolha de informação estar limitada apenas à perspectiva dos relacionamentos, do lado da empresa-cliente, podendo assim levar a um certo enviesamento dos resultados e conclusões do estudo. Em terceiro lugar a escolha de um determinado produto para comparação entre fornecedores, limitou o estudo de outros possíveis relacionamentos com fornecedores.

5.3 Sugestões de pesquisa futura

A recolha de informação limitada apenas a uma fonte, aponta para a possibilidade de reforçar a investigação através do envolvimento de pessoas de diversas áreas das empresas estudadas.

Seria também interessante um estudo envolvendo a perspectiva dos fornecedores destas empresas e a forma como estes clientes lhes entregam valor. A visão do fornecedor seria certamente bastante distinta da do cliente.

Por último, uma avaliação do fornecedor principal e alternativo, com ponderações para as dimensões atribuídas pelos próprios entrevistados, tornaria a avaliação de fornecedores mais condizente com o valor que cada uma das empresas em estudo atribui a cada uma das dimensões.

VI. Bibliografia

Anderson, J. C., Narus, J. A. (2004). *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Anderson, J.C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), p. 346-350.

Araujo, L., Dubois, A., Gadde, L.-E. (1999). Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, 28 (5), p. 497-506.

Cook, K. S., Emerson, R. M. (1978). Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, 43 (5), p. 721-739.

Dubois, A. (2003). Strategic Cost Management across Boundaries of Firms, *Industrial Marketing Management*, 32 (5), p. 365-374.

Dubois, A., Araujo, L. (2007). Case Research in Purchasing and Supply Management: Opportunities and Challenges, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (3), p. 170-181.

Dubois, A., & Gadde, L.-E (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55 (7), p. 553-560.

Dyer, J. H., Hatch, N. W. (2004). Using Supplier Networks to Learn Faster, *MIT Sloan Management Review*, 45 (3), p. 57-63.

Easton, G. (1992). Industrial Networks: A Review, in Axelsson, B., Easton, G. (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research, *Industrial Marketing Management*, 39 (1), p. 118-128.

Ford, D., Gadde, E., Håkansson, H., Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*, 2nd Edition, Chichester, Wiley.

Gadde, L.-E., Huemer, L., Hakansson, H. (2003). Strategizing in Industrial Networks, *Industrial Marketing Management*, 32 (5), p. 357-364.

Gadde, E., Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29 (4), p. 305-316.

Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda, *Qualitative Market Research*, 1 (1), p. 50-57.

Håkansson, H. (1993). Networks as a Mechanism to Develop Resources, in: Beije, P., Groenewegen, J., Nuys, O. (eds.), *Networking in Dutch Industries*, Leuven-Apeldoorn, Garant.

Håkansson, H., Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), p. 133-139.

Håkansson, H., Ingemansson, M. (2011). Construction Companies and How They Acquire Knowledge Through Business Interaction, *The IMP Journal*, 5 (2), p.67-78.

Hakansson, H., Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Hakasson, H., Snehota, I. (1989). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3), p. 187-200.

Handfield, R., Ragatz, G., Monczka, R., Petersen, K. (1999). Involving Suppliers in New Product Development, *California Management Review*, 42 (1), p.59-82.

Hermes, J. W. S., Mainela T. (2013). Crisis Management Networks – collective entrepreneuring in turbulent contexts, *29th IMP Conference*, Atlanta, Georgia.

Jap, S. (2000). Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships, *International Journal of Research in Marketing*, 18 (1), p. 19-35.

Möller, K. E., Torronen, P. (2003). Business Suppliers' Value Creation Potential – A Capability-Based Analysis, *Industrial Marketing Management*, 32 (2), p. 109-118.

Mrozek, M. R. (2013). The effect of companies simultaneous embeddedness in diferent Local and Global Networks, *29th IMP Conference*, Atlanta, Georgia.

Pereira, I. L., Ribeiro A., Veiga R. T., Robbe R. S. (2012). Value generation and impact on commitment in business to business 'relationships, *28th IMP Conference*, Rome, Italy.

Ritter, T., Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational Relationships and Networks: An Overview, *Journal of Business Research*, 56 (9), p. 691-697.

Ritter, T., Wilkinson, I., Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), p. 175-183.

Rundh, Bo (2014). Building Relationships in New Business Contexts Why bother?, *30th IMP Conference*, Bordeaux, France.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th Edition, Harlow, England, Prentice Hall.

Sheth, J., Sharma, A. (1997). Supplier Relationships – Emerging Issues and Challenges, *Industrial Marketing Management*, 26 (2), p. 91-100.

Simon, J., Mandják, T., Szántó, Z., Szalkai, Z. (2011). Business Relationships and Game Theory: Market Co-Operation and Market Competition as Embedded Prisoner, *27th IMP Conference*, Glasgow, Scotland.

Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M. (1996). Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3), p. 44-62.

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective, *Industrial Marketing Management*, 30 (8), p. 677-693.

Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer – Seller Relationships, *Industrial Marketing Management*, 30 (4), p. 365-377.

Yin, R., (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, 2nd Edition, London, Sage Publications.

Anexos

Anexo 1: Características das entrevistas

Empresa	Duração	Data	Local	Tipo de entrevista
Brisa Inovação e Tecnologia	1h30 minutos	10 de Maio de 2017	São Domingos de Rana	Presencial
Linde Portugal	35 minutos	02 de Maio de 2017	Lisboa	Presencial
Moldes Sintra	60 minutos	19 de Maio de 2017	Sintra	Presencial

Anexo 2: Dimensões de Valor

<p><u>Qualidade do Produto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance do Produto • Confiabilidade do Produto • Consistência do Produto 	<p><u>Serviços de Suporte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação do Fornecedor • Disponibilidade e capacidade de adaptação • Suporte Técnico
<p><u>Desempenho da Entrega</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de prazos de entrega • Conformidade na entrega • Flexibilidade na entrega 	<p><u>Know-How do Fornecedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado • Desenvolvimento de novos produtos
<p><u>Time-to-Market</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação e lançamento de novos produtos • Teste e validação do produto 	<p><u>Interação Pessoal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Resolução de problemas
<p><u>Custos Diretos do Produto (Preço)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço acima, abaixo ou ao nível dos concorrentes 	<p><u>Custos de Processo (Indiretos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consignação de produtos

Fonte: adaptado de Ulaga (2003, p.682)

Anexo 3: Guião de Entrevista e Grelha de Análise

Tema	Perguntas	Informação Pretendida
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indique um produto específico, para o qual possuam pelo menos dois fornecedores, sendo um deles o fornecedor principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicação de produtos que permitam a comparação
Descrição do produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descreva esse mesmo produto. ▪ De que forma é o produto utilizado na produção? ▪ Qual a importância desse produto para o vosso produto final? ▪ Fazem stock desse produto? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender o contexto do produto
Tema	Perguntas	Informação Pretendida
Estudo da relação com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na sua opinião considera a relação com esse fornecedor como sendo uma relação colaborativa? ▪ Porque considera essa relação como sendo colaborativa? ▪ Há quanto tempo existe a relação? ▪ Como evoluiu a relação ao longo do tempo? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender a relação existente com o fornecedor, bem como a evolução da mesma
Comparação entre o fornecedor principal e o alternativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De que forma se distingue essa relação por comparação com a do fornecedor alternativo? ▪ O que motivou a optar por esse fornecedor como fornecedor principal? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter uma comparação entre o fornecedor principal e o alternativo
Visão da empresa relativamente ao valor dos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que manter uma relação de cooperação com um fornecedor ajuda a vossa empresa a entregar valor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender qual é a visão da empresa relativamente aos relacionamentos com fornecedores

	<p>acrescentado aos vossos clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porquê? 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como caracteriza a qualidade do produto entregue por esse fornecedor e que características deverá ter? ▪ Existiu alguma melhoria na qualidade do produto ao longo da vossa relação? ▪ Quando ocorre algum problema de qualidade o fornecedor preocupa-se em encontrar soluções? dê exemplos. ▪ Como compara este fornecedor com o alternativo em termos de qualidade? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” qualidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de Suporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O fornecedor dá-vos algum tipo de suporte antes, durante e após a compra? Que exemplos pode dar? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” serviços de suporte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho na entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De que forma o fornecedor vos entrega valor através do seu desempenho na entrega? ▪ Como avalia o fornecedor alternativo em termos de desempenho na entrega? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” desempenho na entrega
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Know-How</i> do fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O fornecedor conhece bem os vossos processos de trabalho, o vosso mercado, bem como as vossas necessidades? ▪ Apresenta-vos produtos alternativos, ou dá ideias de como podem fazer um melhor uso dos produtos que fornece? ▪ Poderá dar-me exemplos de como 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” <i>know-how</i> do fornecedor

	aproveitaram o <i>know-how</i> do fornecedor?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Time-to-Market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De que forma é que o fornecedor vos apoia na diminuição do <i>time-to-market</i> dos vossos produtos? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” <i>time-to-market</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interação pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideram importante darem-se bem com as pessoas que trabalham no vosso fornecedor? ▪ Que vantagens identifica em relação a esse aspeto? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” interação pessoal
Tema	Perguntas	Informação Pretendida
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos diretos (preço) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que peso dão à variável preço? ▪ O preço dos produtos do fornecedor tende a alterar? Como se processa essa alteração? ▪ Caso o fornecedor alternativo ofereça um preço mais baixo que o fornecedor principal, avançariam logo para o fornecedor alternativo? ▪ Estariam dispostos a pagar um preço acima do preço de mercado, tendo em conta todas as outras dimensões que o fornecedor vos oferece? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” custos diretos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos de processo (indiretos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativamente aos custos indiretos (transporte, gestão de inventário, encomenda, produção), existem exemplos de diminuição destes custos para a vossa empresa, como resultante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter informação relativamente ao “<i>driver</i>” custos de processo

	da relação com esse fornecedor?	
<i>Background</i> do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poderia descrever a sua experiência profissional? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o conhecimento do entrevistado relativamente às dimensões em estudo
Avaliação do fornecedor principal e alternativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como classifica o fornecedor principal e alternativo de 1 (muito fraco) a 7 (muito forte) em cada uma das dimensões indicadas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter uma comparação dinâmica entre o fornecedor principal e alternativo
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existiu algum momento em que deixaram de trabalhar com um fornecedor chave, por o mesmo ter deixado de corresponder às vossas expectativas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar os “<i>drivers</i>” de valor, tendo em conta uma situação de troca