

UNIVERSIDADE DE VIGO  
FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS E DA COMUNICACIÓN

Memoria de investigación para la obtención del grado de Doctor

O relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as  
atividades de marketing: estudo empírico realizado em Portugal

Autora: Maria Antónia Gonçalves Rodrigues  
Directora: Professora Doutora Aurora Garcia González

Pontevedra

2015



# UniversidadeVigo

## **Autorización de la Directora de la tesis: Dra. Aurora García González**

Como directora de la tesis doctoral de Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, apoyo y doy mi aval para la defensa de la tesis titulada: “O relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing: estudo empírico realizado em Portugal”, en atención tanto a los méritos de la doctoranda como al trabajo que presenta. Estos méritos son, a mi juicio, los siguientes:

-El interés y alcance del tema que se sitúa en el marco de la comunicación y del marketing de servicios, un campo en el que la doctoranda ha podido profundizar a partir de su propia experiencia en la banca y la empresa privada.

-La gran consistencia del trabajo: la coherencia interna del planteamiento, los objetivos, las hipótesis y la metodología como eje vertebrador, así como el engarce preciso en las diferentes teorías y modelos en que se apoya la formulación de las preguntas de investigación.

-La originalidad del planteamiento, pues se aborda el estudio de la relación entre los clientes y los proveedores de servicios relacionados con actividades de marketing en un nivel diádico.

-El empleo de una metodología sólida y contratada, avalada por publicaciones científicas de primer nivel, así como un trabajo meticuloso de caracterización de las relaciones en el mercado del marketing.

En consecuencia, autorizo la defensa de la tesis doctoral.

Pontevedra, 23 de abril de 2015

Fdo: Aurora García González

A realização desta tese foi apoiada durante seis meses pelo financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, IP (FCT) e posteriormente pelo programa de formação avançada de docentes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto.



“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água  
no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcuta)

Aos meus queridos filhos, *João e Miguel*,  
por serem a minha principal fonte de motivação e inspiração!

## Nota biográfica

Maria Antónia Gonçalves Rodrigues nasceu em 1977, no Porto. Frequentou entre 1995 e 2002, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto (ISCAP-IPP), onde concluiu as Licenciaturas em Comércio Internacional e em Marketing, ambas com média final de dezasseis valores. Durante a licenciatura estagiou na banca durante alguns meses. De 1999 até 2004, trabalhou na empresa Optimus Telecomunicações S.A. onde desempenhou diversas funções, sendo a última de responsável pela área de receita de empresas do grupo. A partir de 2004 ingressou no ISCAP como Assistente, onde tem lecionado e orientado trabalhos e teses na área de gestão, nos cursos de Licenciatura, Pós-graduação e Mestrado. Dentro da mesma área tem lecionado e orientado teses, em regime de protocolo, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP-UP). Em 2008 terminou o mestrado em Marketing na FEP-UP com a classificação final de “muito bom”. Foi aluna distinguida e premiada no ensino secundário e no ensino superior. Em 2013 ingressou no doutoramento em Comunicação desta Universidade, sob orientação da Professora Aurora González. Tem participado em conferências e publicado artigos em revistas nacionais e internacionais. Relacionado com o tema da tese publicou um artigo, apresentou dois em conferências internacionais e co-orientou uma tese de mestrado.

## Agradecimentos

A concretização de um trabalho desta natureza envolve a colaboração directa ou indirecta de várias pessoas, em diferentes níveis e momentos, o que torna difícil encontrar as palavras certas para exprimir a minha gratidão por cada uma delas.

Em primeiro lugar, quero deixar os meus sinceros agradecimentos, à pessoa que me acolheu nesta Universidade desde o primeiro momento, a minha orientadora, a estimada professor Aurora González, pela sua disponibilidade, compreensão e constante motivação.

Ao professor João Proença da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e ao professor Luís Araújo da Lancaster University, por serem para mim exemplos admiráveis, terem estado na génese do tema, o terem impulsionado e acreditado em mim.

À minha amiga Inês, pelos longos percursos, desabafos e incentivo em vários momentos, relacionados e não relacionados com a tese.

Aos meus filhos, que inocentemente não conseguem compreender como se escreve tantas páginas sobre algo que eles não percebem e por ficarem muitas vezes privados da companhia da mãe e da sua boa disposição, para aceitar as traquinisses típicas das suas idades.

Agradeço a paciência e disponibilidade de todos os entrevistados e das suas organizações, que por razões de confidencialidade não menciono os respetivos nomes, mas que sem eles este trabalho nunca teria sido possível.

Aos meus colegas de trabalho, pela ajuda em diferentes momentos e de diferentes formas.

Ao ISCAP-IPP e à FCT por me terem permitido dedicar, exclusivamente, a este trabalho durante alguns meses.

A Deus e a tantos outros... à professora Mercedes, ao professor Óscar, etc., etc.

Um agradecimento sentido e um bem-haja a todos!



## Resumo

O objetivo deste trabalho de investigação foi o de compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. A literatura apresentada sobre serviços organizacionais e os relacionamentos entre organizações revelou-se insuficiente e inacabada. Primeiro, porque os estudos existentes dão maior relevância ao relacionamento de compra de bens industriais do que aos serviços, depois porque os estudos existentes quando orientados para os serviços, focam-se, maioritariamente, num serviço específico ou na generalidade de serviços, depois, porque os relacionamentos revestem-se de características únicas e, finalmente, porque esta temática conceptualizada na perspetiva interativa continua a integrar as prioridades da investigação em marketing. Este trabalho preocupou-se em caracterizar o mercado e, especificamente, em compreender o relacionamento que se desenvolve entre clientes e prestadores de serviços de marketing. A caracterização do mercado de serviços de marketing passou pela identificação dos seus intervenientes e dos elementos de troca. O estudo preocupou-se em perceber o que motiva as organizações ao *outsourcing* das atividades de marketing e como gerem depois, o relacionamento com os seus prestadores. O relacionamento foi estudado ao nível diádico, utilizando-se o modelo de interação do grupo IMP. Assim, este trabalho de investigação caracteriza o mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing, como um mercado de oportunidades, valioso, em crescimento e exigente, onde intervêm diferentes organizações. Os clientes que optam pelo *outsourcing* do marketing procuram através do relacionamento com os prestadores de serviço, aceder a serviços que exigem competências e vantagens que não possuem ou não faria sentido possuírem. Os intervenientes no relacionamento apresentam um perfil elitista, em termos de formação, conhecimento organizacional e experiência. Ocorrem diferentes trocas neste processo interativo, em que as trocas sociais desempenham um papel importante na proximidade, cooperação e confiança das partes. De considerar o baixo nível de investimento e adaptações das partes em termos de recursos, contrariamente ao ocorrido nos mercados industriais. Globalmente, o relacionamento desenvolve-se num ambiente favorável.

Palavras chave: marketing organizacional, relacionamento entre organizações, compra de serviços de marketing, *outsourcing* das atividades de marketing, serviços organizacionais.

## Resumen

El objetivo de esta investigación ha sido entender la relación entre clientes y proveedores de servicios relacionados con actividades de marketing. La literatura existente sobre servicios organizacionales y relaciones entre las organizaciones resultó insuficiente e incompleta. Primero, porque los estudios existentes tratan más sobre la adquisición de bienes industriales que sobre servicios; segundo, porque los estudios que existen sobre servicios, se centran principalmente en un servicio específico más que en servicios generales; versan sobre relaciones de carácter único y, además, la perspectiva interactiva continúa siendo prioritaria en la investigación en marketing. Este trabajo se centra en la caracterización del mercado y, en concreto, en la comprensión de la relación que se establece entre clientes y proveedores de servicios de marketing. La caracterización del mercado de servicios de marketing consistió en identificar sus grupos de interés y el proceso de intercambio. El estudio se ocupa de entender qué motiva a las organizaciones a externalizar las actividades de marketing y cómo gestionan la relación con sus proveedores. La relación se estudió para un nivel diádico utilizando el modelo de interacción del grupo IMP. Por tanto, este trabajo de investigación caracteriza el mercado de servicios relacionados con las actividades de marketing como un mercado de oportunidades, con valor, en crecimiento y exigente, que involucra a diferentes organizaciones. Los clientes que optan por buscar la externalización del marketing a través de la relación con proveedores de servicios requieren habilidades y ventajas que no tienen o no tendría sentido tener. Los participantes en la relación tienen un perfil elitista, en cuanto a la formación, el conocimiento de la organización y la experiencia. Diferentes intercambios se producen en este proceso interactivo, en que los intercambios sociales desempeñan un papel importante en proximidad, cooperación y confianza de las partes. El bajo nivel de inversión y adaptación de las partes en cuanto a recursos, lo diferencia de los mercados industriales. En general, la relación se desarrolla en un entorno favorable.

Palabras clave: comercialización organizativa, relación entre organizaciones, compra de servicios de marketing, externalización de actividades de marketing, servicios organizacionales.

## Abstract

The objective of this research was to understand the relationship between customers and service providers in a marketing context. The scientific literature about organizational services and the relationships between organizations is insufficient and incomplete. One of the causes of this lack of theory is that the most part of studies already existed are more focused on the purchase relationship of industrial goods than on services acquisitions, and the specialized studies in services that exist are centered mostly on a specific service or in general services. Besides this, relationships are unique and, finally, the interactive perspective continues to integrate the research priorities in marketing academy.

In this sense, this work tries to typify the and, specifically, to understand the relationship developed between customers and marketing services providers. The aim of the marketing services is the identification of its stakeholders and the exchange process. The study seeks to understand what motivates organizations to outsource their marketing activities and how they manage the relationship with their providers. The relationship was studied in a dyadic level using the IMP group interaction model. Thus, this research is searching for defining the market of services as valuable, growing and demanding opportunity in a market activities context. Customers who prefer the marketing outsourced through service providers, access services that require skills and advantages that they don't have or would not make sense possess.

The participants in the relationship have an elitist profile, in terms of training, organizational knowledge and experience. In this way, different exchanges take part in this interactive process, where social transfers play an important role in terms of proximity, cooperation and reliability of the parties. It's important to take into account the lack of investment and the unsuitability of the parties in terms of resources, unlike what happens in the industrial markets. Overall, the relationship develops in a favorable environment.

Keywords: organizational marketing, relationship between organizations, purchase of marketing services, outsourcing of marketing activities, organizational services.

## Índice

<b>Nota biográfica.....</b>	<b>VII</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>IX</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>X</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>XI</b>
<b>Índice .....</b>	<b>XII</b>
<b>Índice de Figuras, Gráficos e Quadros.....</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 ABORDAGEM AOS SERVIÇOS ORGANIZACIONAIS E AOS SERVIÇOS RELACIONADOS COM AS ATIVIDADES DE MARKETING .....</b>	<b>6</b>
<hr/>	
2.1. <i>Os conceitos de marketing organizacional e mercado organizacional .....</i>	7
2.2. <i>O conceito de serviços organizacionais .....</i>	11
2.3. <i>A importância dos serviços organizacionais na economia .....</i>	14
2.4. <i>Classificação e caracterização dos serviços organizacionais .....</i>	18
2.5. <i>A compra de serviços organizacionais .....</i>	26
2.5.1. <i>Especificidades .....</i>	26
2.5.2. <i>Processo de decisão de compra .....</i>	27
2.5.3. <i>Os intervenientes no processo de compra .....</i>	30
2.5.4. <i>O comportamento de compra organizacional na perspetiva do relacionamento... ..</i>	32
2.5.5. <i>A decisão ‘make or buy’ .....</i>	34
2.6. <i>Os serviços relacionados com as atividades de marketing .....</i>	40
2.6.1. <i>As atividades de marketing .....</i>	41
2.6.2. <i>A natureza das atividades de marketing .....</i>	42

2.6.3.	A decisão do <i>make-or-buy</i> das atividades de marketing .....	51
--------	---	----

## **CAPÍTULO 3 ABORDAGEM AOS RELACIONAMENTOS ENTRE ORGANIZAÇÕES63**

3.1.	<i>A transição para o paradigma relacional</i> .....	64
3.2.	<i>Diferentes perspectivas dos relacionamentos entre organizações</i> .....	68
3.3.	<i>As características da estrutura e do processo dos relacionamentos</i> .....	71
3.4.	<i>A substância e a função dos relacionamentos</i> .....	74
3.5.	<i>O Modelo de Interação</i> .....	76
3.5.1.	Variáveis do Modelo de Interação .....	82
3.6.	<i>O Modelo de Rede</i> .....	89
3.7.	<i>A evolução e os padrões dos relacionamentos</i> .....	92
3.7.1.	<i>A evolução do relacionamento</i> .....	93
3.7.2.	<i>Os padrões de relacionamentos</i> .....	100
3.8.	<i>Os relacionamentos como forma de acesso e desenvolvimento de recursos da organização</i> .....	106

## **CAPÍTULO 4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE ..... 112**

4.1.	<i>Questões de investigação</i> .....	113
4.2.	<i>A abordagem interativa no estudo do relacionamento entre cliente e prestador de serviços de marketing</i> .....	115
4.3.	<i>Modelo de análise</i> .....	116

## **CAPÍTULO 5 METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO ..... 121**

5.1.	<i>Paradigma científico</i> .....	122
5.2.	<i>Opções metodológicas</i> .....	125
5.3.	<i>Estratégia metodológica: o estudo quantitativo</i> .....	126
5.3.1.	O questionário de recolha de dados .....	127
5.4.	<i>Estratégia metodológica: o estudo de casos</i> .....	129
5.4.1.	Unidade de análise e seleção dos casos .....	130
5.4.2.	Recolha da informação .....	132
5.4.3.	Análise dos dados .....	136

## **CAPÍTULO 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO ..... 139**

6.1.	<i>As partes envolvidas na compra de serviços relacionados com as atividades de marketing</i> .....	140
------	---	-----

6.2. <i>O processo de troca entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing</i> .....	141
6.3. <i>Discussão dos resultados</i> .....	144
<b>CAPÍTULO 7 ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO.....</b>	<b>146</b>
<hr/>	
7.1. <i>CASO 1 - O relacionamento entre a organização pública municipal e o prestador de serviços de impressão</i> .....	147
7.2. <i>CASO 2 - O relacionamento entre a empresa industrial de bens industriais e o prestador de serviços de marketing digital</i> .....	155
7.3. <i>CASO 3 - O relacionamento entre a empresa de serviços e o prestador de serviços de publicidade</i> .....	165
7.4. <i>CASO 4 - O relacionamento entre a empresa industrial de bens de consumo e o prestador de serviços de marketing e comunicação</i> .....	174
<b>CAPÍTULO 8 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS .....</b>	<b>183</b>
<hr/>	
8.1. <i>Organização das atividades de marketing e decisão de outsourcing</i> .....	184
8.2. <i>Os intervenientes da interação</i> .....	191
8.3. <i>Atmosfera do relacionamento</i> .....	195
8.4. <i>Processo de interação</i> .....	197
<b>CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES .....</b>	<b>203</b>
<hr/>	
9.1. <i>Síntese dos resultados</i> .....	204
9.1.1. <i>Síntese das conclusões relativas ao mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing</i> .....	206
9.1.2. <i>Síntese das conclusões relativas ao relacionamento diádico entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing</i> .....	209
9.2. <i>Contributos principais</i> .....	213
9.3. <i>Limitações do estudo e sugestões para investigação futura</i> .....	215
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>218</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>245</b>
<hr/>	

## Índice de Figuras, Gráficos e Quadros

Figura 1: Estrutura da tese .....	4
Figura 2: O relacionamento como base da compra e do marketing organizacional .....	9
Figura 3: Modelo integrado do comportamento de compra organizacional.....	33
Figura 4: O comportamento de compra organizacional na perspetiva do relacionamento entre cliente e vendedor .....	34
Figura 5: Atividades de marketing propensas ao <i>outsourcing</i> .....	54
Figura 6: Ranking dos fatores determinantes do <i>outsourcing</i> das atividades de marketing.....	58
Figura 7: O modelo de interação do grupo IMP.....	81
Figura 8: Modelo integrado das variáveis do relacionamento e do processo de desenvolvimento do relacionamento .....	98
Figura 9: Amplitude dos relacionamentos de marketing.....	100
Figura 10: Classificação dos relacionamentos industriais baseada na dinâmica comprador-vendedor .....	101
Figura 11: Modelo de análise .....	116
Figura 12: Organização híbrida das atividades de marketing .....	185
Figura 13: Perceção dos principais fatores <i>Pull</i> e <i>Push</i> do <i>outsourcing</i> das atividades de marketing .....	187
Figura 14: Fatores que influenciam o processo de <i>outsourcing</i> das atividades de marketing .....	189
Figura 15: Posicionamento dos casos de estudo no ciclo de vida do relacionamento.....	190
Figura 16: Características dos serviços de marketing .....	198
Figura 17: Síntese das conclusões do estudo referentes à primeira questão de investigação.....	208
Figura 18: Síntese das conclusões do estudo referentes à segunda questão de investigação.....	212
Gráfico 1: A contribuição dos serviços para o Produto Interno Bruto .....	15
Gráfico 2: A atmosfera de interação na compra de serviços de marketing.....	196
Gráfico 3: Benefícios quantitativos percebidos do relacionamento .....	197
Gráfico 4: Níveis de confiança e troca de informação nas interações de compra de serviços de marketing .....	199
Gráfico 5: Investimento no relacionamento .....	201
Quadro 1: Os conceitos de Marketing Organizacional, Industrial e Mercado Organizacional .....	8
Quadro 2: Conceito de serviço .....	12
Quadro 3: A contribuição dos serviços para o emprego.....	15
Quadro 4: Evolução dos serviços organizacionais na União Europeia (UE-27).....	17
Quadro 5: Serviços organizacionais na União Europeia.....	17
Quadro 6: A importância das diferentes categorias de serviços por sector .....	23
Quadro 7: Classificação dos serviços organizacionais em função das características internas dos serviços prestados.....	23
Quadro 8: Dimensões que caracterizam a natureza das atividades de marketing.....	43
Quadro 9: Investimento em atividades de marketing por país e evolução no período .....	50
Quadro 10: Atividades de marketing externalizados pelas empresas de serviços e industriais.....	52
Quadro 11: Diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional.....	65

Quadro 12: As perspectivas evolutiva e padronizada dos relacionamentos.....	92
Quadro 13: Características das fases de desenvolvimento da relação.....	99
Quadro 14: Classificação das relações baseadas nos níveis de risco e confiança.....	102
Quadro 15: Classificação das relações baseadas nos níveis de dependência e poder .....	103
Quadro 16: Características dos tipos de relacionamento .....	104
Quadro 17: Descrição dos padrões de interação entre comprador e vendedor .....	105
Quadro 18: Dimensões de análise.....	119
Quadro 19: Estudo de caso .....	129
Quadro 20: Amostra teórica selecionada para o estudo .....	132
Quadro 21: Fontes de informação .....	133
Quadro 22: Entrevistas realizadas.....	136
Quadro 23: Características dos clientes.....	140
Quadro 24: Número de prestadores de acordo com o serviço de marketing .....	141
Quadro 25: Síntese das trocas de serviços, financeiras e de informação entre clientes e prestadores de serviços de marketing .....	142
Quadro 26: Identificação dos intervenientes no relacionamento focal .....	147
Quadro 27: Prestadores de serviços, em número e idade do relacionamento .....	190
Quadro 28: Dimensão das organizações/empresas.....	192
Quadro 29: Intervenientes no relacionamento de compra .....	194
Quadro 30: Investimento financeiro associado à compra .....	200
Quadro 31: Adaptações e investimento no relacionamento.....	200



## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

---

## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

As atividades de marketing são consideradas de elevada importância e constituem um dos fatores do sucesso das organizações (Urbonavičius et al., 2007). Cada organização desenvolve e organiza várias atividades de marketing. Motivadas pelo acesso a competências que não possuem ou não faz sentido possuírem, ou pelo acesso a benefícios de custos, as organizações compram ou fazem *outsourcing* de uma grande parte das suas atividades de marketing (ABA Bank Marketing, 2005; Maddox, 2003; McGovern e Quelch, 2005; Morrall, 1995). Nos últimos anos, a compra de serviços relacionados com estas atividades cresceu significativamente e assumiu maior relevância nas organizações (Fearon e Bales, 1995; Gates, 1997; Barwise e Styler, 2003; Bals et al., 2009; Tate et al., 2010). Alguns autores apontam mesmo para o completo *outsourcing* dos serviços relacionados com as atividades de marketing, em que os responsáveis funcionam como gestores do relacionamento com os prestadores de serviços.

A relevância estratégica da compra inter-organizacional levou à dedicação de muitos autores nos diferentes continentes e conduziu a novos paradigmas. A partir da década de 80, o processo de compra industrial deixou de ser visto numa perspetiva transacional e deu lugar a uma perspetiva relacional, em que cliente e vendedor interagem em processos contínuos. À semelhança do que acontece nos serviços em sentido geral, como advogam Zeithaml e Bitner (1996), Grönroos (2000) e Lovelock (2001), também a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve clientes e prestadores de serviços em processos interativos para a produção do serviço.

Ao longo das últimas décadas foram muitos os trabalhos que contribuíram para o crescimento do corpo teórico do relacionamento de negócios, sobretudo no campo industrial e na compra de bens físicos. Apesar de desde a década de 60, autores como Wittreich (1966) alertarem para o facto das regras aplicadas à compra de bens não se aplicarem à compra de serviços profissionais e de vários estudos provarem que as organizações veem a compra de serviços de forma diferente da compra de bens (por exemplo ver Jackson et al., 1995), a dedicação dos autores nesta área do conhecimento, apesar de crescente, é manifestamente inferior. Em termos práticos, o setor dos serviços

domina grande parte das economias desenvolvidas (CIA, 2012; Banco Mundial, 2015) e nestes, os serviços organizacionais, nos quais se incluem os serviços de marketing, ocupam uma proporção relevante (Comissão Europeia, 2009). Em termos de investigação científica são contínuos os reptos à compreensão em profundidade da compra de serviços organizacionais e da compra numa perspetiva interativa (Berry, 1995; Sheth, 1996; Axelsson, 2010; Marketing Science Institute, 2012)

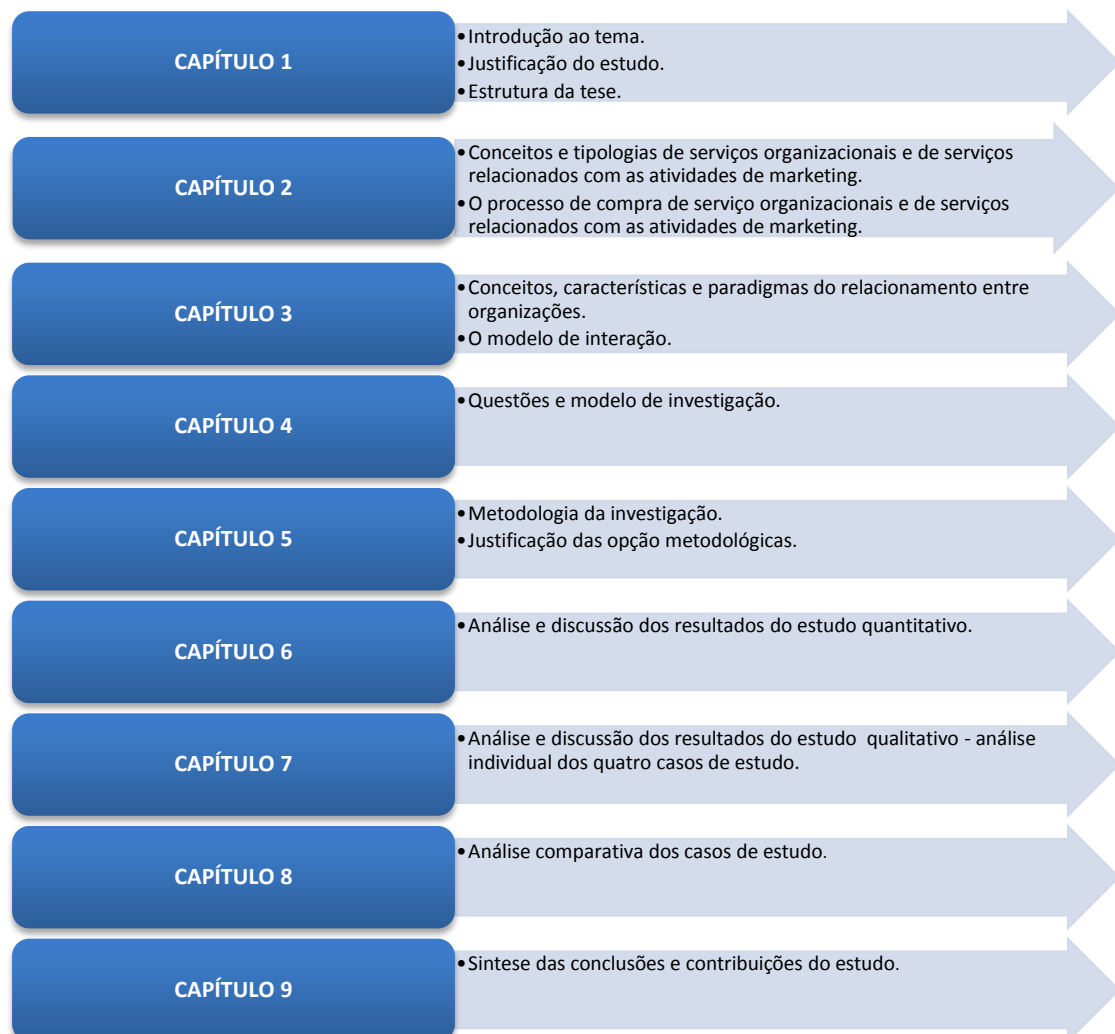
Conhecem-se poucos estudos sobre o relacionamento de compra de serviços relacionados com o conjunto das atividades de marketing. Os estudos existentes focam-se sobretudo, nas fases de desenvolvimento, na compra específica de um serviço, como por exemplo a publicidade (Wackman et al., 1987; Halinen, 1997; Lichtenthal e Shani, 2000) ou são incluídos num conjunto muito diversificado de serviços, como os serviços profissionais, os serviços organizacionais (Wynstra et al., 2006; Valk et al., 2009) ou os serviços de conhecimento intensivo (*Knowledge intensive business services* [KIBS]) (Bagdoniene e Jakstaite, 2008). É reduzido e superficial o conhecimento sobre o mercado dos serviços relacionados com as atividades de marketing e limitado o conhecimento no campo específico do relacionamento que se estabelece entre os clientes e os seus parceiros de negócio. Os estudos do relacionamento entre empresas revelam que existe uma grande variação na interação entre elas. Apesar de cada relacionamento ser único pode ser identificado um padrão que o caracteriza (Axelsson, 2010). Num contexto em que o gestor de marketing tem que recorrer ao *outsourcing* de vários serviços relacionados com as atividades de marketing, este trabalho tem como objetivo principal compreender o relacionamento que se desenvolve entre clientes e prestadores destes serviços específicos e colmatar o *gap* que se identifica neste domínio do conhecimento. Para cumprir com o objetivo proposto colocam-se questões relevantes, como: Quais as características do mercado onde se desenvolve a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing? Como se caracteriza o relacionamento entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing? Para conhecer o mercado, este trabalho propõem a realização de um estudo que caracteriza os intervenientes e o objeto de troca desse mercado. Para compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing considera-se mais

adequado o modelo de interação do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP group) (Häkansson, 1982).

São vários os estudos que revelam a utilidade do modelo para captar o relacionamento de compra na área dos serviços organizacionais (Proença, 1998; Eriksson e Löfmarck-Vaghult, 2000; Ramos, 2002; Leek et al., 2004; Roseira, 2006; Brito e Nogueira, 2009; Valk et al., 2009). O modelo de interação fornece um conjunto de dimensões, relacionadas com os seus intervenientes, comportamentos passados e presentes, perceções e expectativas futuras, que permitirão captar a natureza do relacionamento entre estes parceiros de negócio no domínio dos serviços de marketing e assim contribuir para o conhecimento prático e teórico do tema.

A tese está organizada em nove capítulos como se pode observar pela Figura 1.

Figura 1: Estrutura da tese



Fonte: elaboração própria

O primeiro capítulo serve de introdução da tese. Os dois capítulos seguintes são dedicados à revisão de literatura considerada pertinente para o estudo do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Especificamente, o capítulo 2 apresenta e discute os conceitos fundamentais sobre os serviços organizacionais e particularmente os serviços relacionados com as atividades de marketing. O capítulo 3 enfatiza o relacionamento entre organizações e dá especial ênfase ao modelo de interação.

Tendo por base a revisão de literatura, apresentam-se no capítulo 4 as questões de investigação que são integradas no modelo de análise proposto. O modelo sugerido é fortemente baseado no modelo de interação e serve de orientação à investigação empírica, quer em termos de recolha de dados, quer em termos de análise da evidência empírica.

A metodologia de investigação é apresentada no capítulo 5, cujo objetivo é justificar as decisões metodológicas levadas a cabo.

Nos três capítulos subsequentes evidenciam-se os resultados do estudo empírico com o objetivo principal de responder às questões de investigação. Em particular, o capítulo 6 descreve e discute os resultados do estudo quantitativo, em termos das partes e do processo de troca envolvidos no relacionamento de compra de serviços de marketing. Os capítulos 7 e 8 focam os resultados do estudo qualitativo, onde são apresentados quatro casos de estudo, quer numa perspetiva de análise individual de cada caso, quer numa perspetiva comparativa dos quatro casos.

O capítulo 9 encerra a tese com a síntese das conclusões e contribuições do estudo, para uma melhor compreensão do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing e com propostas de investigação futura.

**CAPÍTULO 2 ABORDAGEM AOS SERVIÇOS ORGANIZACIONAIS E  
AOS SERVIÇOS RELACIONADOS COM AS ATIVIDADES DE  
MARKETING**

---

## **CAPÍTULO 2 ABORDAGEM AOS SERVIÇOS ORGANIZACIONAIS E AOS SERVIÇOS RELACIONADOS COM AS ATIVIDADES DE MARKETING**

O objetivo deste capítulo é analisar os temas principais e considerados relevantes para a compreensão dos serviços organizacionais e dos serviços relacionados com as atividades de marketing. O capítulo está dividido em seis secções. As três primeiras esclarecem os conceitos de marketing, mercado e serviços organizacionais e evidenciam a relevância destes serviços para a economia. As secções posteriores aprofundam o tema dos serviços organizacionais e especialmente, dos serviços relacionados com as atividades de marketing, em termos de natureza e de decisão de *outsourcing*.

### **2.1. *Os conceitos de marketing organizacional e mercado organizacional***

Esta tese aborda o relacionamento entre empresas no contexto organizacional. É por isso relevante clarificar alguns conceitos subjacentes, como o de marketing organizacional e mercado organizacional.

A expressão Marketing Organizacional, do inglês *Business Marketing* é frequentemente usada como sinónimo de Marketing Industrial (no inglês *Industrial Marketing*). Há autores que referem que o conceito de Marketing Industrial é mais restrito e o conceito de Marketing Organizacional é mais abrangente, incluindo todo o tipo de trocas entre todos os tipos de organizações, tratando-se portanto, de uma evolução do conceito (Gross et al., 1993). Não obstante, os conceitos atribuídos a um e outro (ver Quadro 1) apesar de heterogéneos na forma são semelhantes em termos de conteúdo, assumimos por isso uma semelhança entre os dois conceitos.

## Quadro 1: Os conceitos de Marketing Organizacional, Industrial e Mercado Organizacional

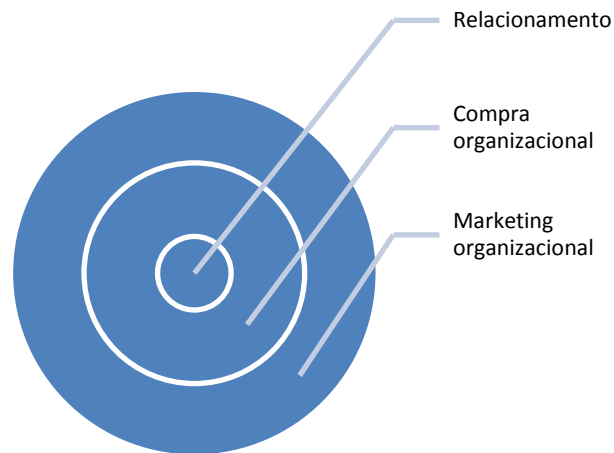
<i>"Business Marketing is the task of selecting, developing and managing customer relationships for the advantage of both customer and supplier, with regard to their respective skills, resources, technologies, strategies and objectives".</i>	Ford et al., 2004, p. 6	Conceito centrado no relacionamento entre as partes.
<i>"Business marketing consists of all activities required to provide goods and services to customers. These customers include producers or both natural and fabricated products, government agencies, and service-producing organizations including institutions, wholesalers, and retailers. These diverse customers can use products and services to fabricate their own end products or to facilitate the operation of their business."</i>	Brierty et al., 1998, p. 24	Conceito centrado nas atividades e nos participantes no processo de troca de bens e serviços. Perspetiva transacional da troca de bens e serviços por diferentes organizações.
Marketing Organizacional designa a atividade de marketing relacionada com as trocas entre organizações, ou seja, empresas que vendem a outras empresas ou instituições, públicas ou privadas.	Henrique, 2000, p. 159	
<i>"Industrial Marketing is the marketing of goods and services to industrial and institutional customers. These include manufacturing firms, governments, public utilities, educational institutions, hospitals, wholesalers and retailers, and other formal organizations."</i>	Webster, 1991, p. 4	
<i>"The business market comprises all organizations that buy goods and services for use in the production of other products and services or for the purpose of reselling or renting them to others at a profit."</i>	Kotler e Armstrong, 2012, p. 183	
Mercado organizacional corresponde "ao mercado de bens e serviços produzidos ou vendidos por empresas agrícolas, comerciais, industriais ou organizações institucionais para uso dos mesmos na produção, comercialização ou locação de outros bens ou serviços"	Siqueira, 1992, p. 31	

Fonte: elaboração própria a partir dos conceitos dos autores

Do conceito apresentado por Ford et al. (2004) percebe-se que os relacionamentos entre organizações ocupam um lugar central no marketing organizacional. Para os autores op. cit. as atividades desenvolvidas no marketing organizacional são semelhantes às desenvolvidas na compra organizacional, em que os relacionamentos entre as organizações constituem o elemento basilar de ambas as atividades (Figura 2).



Figura 2: O relacionamento como base da compra e do marketing organizacional



Fonte: elaboração própria

O ponto de vista apresentado por Ford et al. (2004) sugere várias implicações, para o estudo do marketing e da compra organizacional, nomeadamente:

- A unidade de análise no marketing organizacional é o relacionamento ou o portfólio de relacionamentos e não uma compra isolada.
- Não é possível analisar uma única compra ou venda sem integra-la num contexto de relacionamento.
- Os relacionamentos organizacionais constituem o primeiro ativo das empresas, sem os quais não podem comprar, vender produzir ou entregar produtos e serviços. O desenvolvimento desses relacionamentos implicam investimentos de tempo, dinheiro e recursos que devem permitir maximizar os benefícios dos relacionamentos.
- Os relacionamentos organizacionais desenvolvem, integram e exploram as capacidades (*Skills*), recursos e tecnologias de ambas as partes, fornecedor e cliente.
- O marketing organizacional envolve vários relacionamentos em que cada um pode representar diferentes benefícios atuais ou potenciais para as partes.
- As semelhanças entre o marketing organizacional e a compra organizacional enfatizam o aspeto mais crítico da diferença entre marketing organizacional e marketing de consumo. Enquanto o marketing organizacional se traduz num processo de interação entre duas partes ativas, no marketing de bens de consumo

a atividade é sobretudo do vendedor, enquanto o consumidor assume uma postura mais passiva.

Quando os autores apresentam o conceito de marketing organizacional (ou industrial), fazem-no frequentemente por diferenciação em relação ao marketing de bens de consumo. Essa distinção concretiza-se tendo em consideração a natureza do mercado e do consumidor. O mercado organizacional inclui todas as organizações que vendem produtos ou serviços destinados à produção, consumo, revenda ou outra atividade negocial, a outras organizações (ver conceitos no Quadro 1). O mercado e os consumidores organizacionais têm especificidades que na prática representam impactos relevantes na gestão da estratégia e das atividades de marketing das organizações.

De destacar algumas das diferenças que caracterizam e distinguem o mercado organizacional do mercado de bens de consumo (Industrial Marketing Committee Review Board, 1954; Webster, 1991; Kotler e Keller, 2006):

- A procura por bens organizacionais é derivada da procura por bens de consumo.
- A procura por bens organizacionais caracteriza-se por ser oscilante, i.e. tende a ser mais volátil. Um pequeno aumento na procura de bens de consumo tem um efeito muito maior na procura de bens organizacionais, de forma análoga uma pequena no mercado de consumo provoca uma queda bastante maior no mercado organizacional (efeito acelerador).
- A procura por bens organizacionais é menos elástica ou inelástica.
- O processo de compra organizacional é mais estruturado e racional.
- A compra organizacional segue uma política e métodos de compra profissionais.
- As compras organizacionais envolvem muitas pessoas no processo de tomada de decisão.
- Os ciclos da venda organizacional são muito mais extensos.
- O número de compradores organizacionais é substancialmente menor.
- O mercado organizacional é mais concentrado geograficamente.
- O valor individual das transações de bens organizacionais é bastante maior.

- No mercado organizacional, desenvolve-se um relacionamento mais próximo entre o cliente e o fornecedor. Frequentemente, os fornecedores adaptam as suas ofertas às necessidades dos seus clientes.

A dimensão e as especificidades do mercado organizacional, nomeadamente a complexidade do processo de compra, as pessoas envolvidas e a perspetiva do relacionamento de longo prazo, reforçam a necessidade e o interesse pelo estudo deste mercado.

Em suma, o marketing organizacional compreende um conjunto de atividades, desenvolvidas no mercado organizacional, onde as partes se envolvem num relacionamento de troca de bens e serviços. É aos serviços organizacionais que se dará especial ênfase na secção que se segue.

## **2.2. O conceito de serviços organizacionais**

A secção anterior apresenta o marketing organizacional como o marketing dos bens e serviços organizacionais (Webster, 1991). Não obstante a relevância dos serviços organizacionais para a economia e para as empresas (ver secção 2.3), a atenção dada pelo marketing e pela gestão de marketing aos serviços organizacionais tem sido manifestamente inferior à atribuída aos bens organizacionais. Aliás, alguns dos conceitos de marketing industrial e bens industriais não faziam sequer referência aos serviços organizacionais (Industrial Marketing Committee Review Board, 1954).

Os serviços organizacionais dizem respeito aos serviços vendidos e comprados pelas organizações. Grönroos evidencia alguns aspetos dos serviços organizacionais e expressa o seu conceito da seguinte forma: *“Business services are performed by qualified personnel, are often advisory and/or problem solving, and are also an assignment given to the seller by the buyer”* (Grönroos, 1979).

Os serviços organizacionais enquanto serviços partilham das mesmas características e implicações dos serviços em geral. São vários os autores que procuram definir serviços, levando a uma grande diversidade de conceitos e de perspetivas. A origem da palavra “serviço” vem do latim *servitium*, que significa servidão. No dicionário de língua portuguesa a definição de serviço está relacionada com o ato ou efeito de servir,

obrigação, “*servidão*” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015). Esta ideia, porém, parece ultrapassada pela relevância dos serviços, do resultado e das pessoas na prestação do serviço. No Quadro 2 apresentam-se alguns dos conceitos de serviço, mais frequentes na literatura.

Quadro 2: Conceito de serviço

<i>“A change in the condition of a unit or a person, or of a good belonging to some economic unit, which is brought about as a result of the activity of some other economic unit, with the prior agreement of the former economic unit.”</i>	Hill, 1977, p. 318
Um serviço é <i>“a deed, a performance, an effort”</i> .	Rathmell, 1966
<i>“A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or Systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.”</i>	Grönroos, 2000, p.46
<i>“Consistem em atividades, benefícios ou satisfações oferecidos através da venda e que são essencialmente intangíveis, como os serviços bancários, de hotelaria, consultoria (...).”</i>	Kotler e Armstrong, 2003, p. 231
<i>“Qualquer oferta intangível que envolve um ato, desempenho ou esforço que não pode ser fisicamente possuído; benefícios intangíveis para os clientes que são produzidos por pessoas ou máquinas e não podem ser separados do produto”</i>	Grewal e Levy, 2011, p. 228
Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido mas que não se pode deixar cair nos pés.	Gummesson, 1987a

Fonte: elaboração própria a partir dos autores referenciados

Os conceitos apresentados sugerem que os «serviços» não são «objetos», o que não significa que não se baseiem em objetos para produzir o seu efeito, o benefício, a performance. Contrariamente a perspetiva expressa por Gummesson (1987a) (ver Quadro 2), Cook (1983) defende que bens e serviços são interdependentes, e que tanto são necessários produtos para que se ofereçam serviços, como serviços para que se ofereçam produtos. Um serviço pode ser uma prestação totalmente imaterial ou, pelo contrário acompanhar, incorporar e mesmo transformar bens materiais (Vieira, 2000). Já na década de 70, Shostack (1977), introduziu a ideia de *continuum* para caracterizar a predominância dos elementos tangíveis e intangíveis no serviço. Numa abordagem diferente, Eiglier e Langeard (1991) no desenvolvimento do modelo de *Servuction* (neologismo usado para designar a criação do serviço) e adaptando a teoria dos sistemas

das Ciências da Natureza, entendem serviço como um sistema composto por vários subsistemas que se interrelacionam da melhor forma possível para alcançarem um objetivo comum.

Para além das discussões conceptuais, a abordagem tradicional de Marketing de Serviços apresenta uma larga discussão sobre as características dos serviços. Por oposição aos bens, os serviços apresentam quatro características distintivas. Os serviços caracterizam-se pela sua intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (denominadas de IHIP por Lovelock e Gummesson, 2004) (Zeithaml e Bitner, 1996; Fitzsimmon e Fitzsimmon, 2000; Grönroos, 2000 e Lovelock, 2001). De acordo com os autores *op. cit.* estas características traduzem-se em novas exigências para a gestão e para o marketing. No domínio organizacional, Axelsson e Wynstra (2002) evidenciaram a influência das características do serviço no processo de compra das organizações (ver secção 2.5).

Mais recentemente Vargo e Lusch (2004a, 2004b, 2008a, 2008b e 2008c) abriram uma nova discussão em torno do conceito e das características dos serviços e introduziram uma nova lógica de serviço, denominada de *service-dominant logic (S-D Logic)*. Para os autores, as tradicionais características (IHIP) não servem para distinguir os serviços dos bens. Os autores atribuem ao serviço um papel central, na criação de valor, na troca, no mercado e no marketing (Vargo e Lusch, 2008c). No *S-D logic*, o serviço “*is defined as the application of specialized competences (operant resources—knowledge and skills), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself*” (Vargo e Lusch, 2008c, p. 26). Nesta perspetiva o serviço é o elemento principal da troca. Os bens, quando usados, servem apenas para ajudar no processo de prestação de serviço. Tudo é serviço, a própria produção e a troca são encarados como serviços, ao invés dos produtos que devem ser considerados como veículos para a prestação do serviço. Na mesma corrente de pensamento, Araújo e Spring (2006), também questionam a abordagem tradicional que opõe produtos a serviços. Araújo e Spring (2006) argumentam que algo é considerado um produto ou serviço se tiver capacidade ou não para ser objeto de uma transação. Nesta ótica é fundamental compreender a natureza da interação entre produtor e utilizador e da estrutura institucional da produção. As

características tradicionais dos serviços não oferecem nenhum contributo na compreensão do que é um serviço ou produto (Araújo e Spring, 2006).

A discussão apresentada reflete a falta de consenso entre os autores sobre o entendimento do que é um serviço (organizacional). À margem desta discussão está a indubitável relevância dos serviços para a economia e para as empresas.

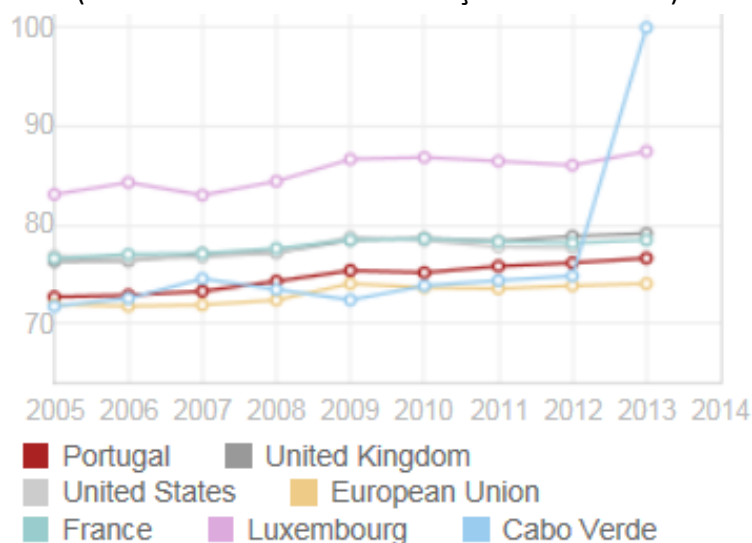
### **2.3. A importância dos serviços organizacionais na economia**

Os serviços desempenham um papel de importância crescente na economia global. Esta secção reforça a relevância dos serviços e dos serviços organizacionais com dados quantitativos em relação a Portugal, à União Europeia e a outros países da OCDE.

Dois dos indicadores mais relevantes de avaliação da importância dos serviços na economia são: o que representa a proporção dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) dos países e o que traduz o emprego nos serviços.

O Gráfico 1 exemplifica o elevado contributo dos serviços para a economia dos países ou grupos assinalados. Em todos eles, os serviços representam uma importância crescente na economia, com exceção do período compreendido entre 2009 e 2011, coincidente com a crise económica e financeira a nível europeu e mundial. Nos países ou grupos assinalados no gráfico, os serviços representam mais de 70% do PIB. Em termos mundiais os serviços representam aproximadamente 64% do PIB (CIA, 2012) e há ainda países onde este peso ascende a mais de 85%, como é o caso do Luxemburgo ou Cabo Verde (Banco Mundial, 2015).

Gráfico 1: A contribuição dos serviços para o Produto Interno Bruto  
(Valor acrescentado dos serviços em % do PIB)



Fonte: Banco Mundial, acedido em 2015-02-06

Os serviços assumem ainda particular relevância na economia pela população ativa que empregam. O Quadro 3 retrata essa relevância e permite constatar que a maior parte da população ativa se encontra a trabalhar no setor dos serviços. Os serviços contam sobretudo com uma população ativa feminina. Em Portugal, aproximadamente 73% da população feminina ativa está empregada nos serviços, contra 51% da população masculina (Banco Mundial, 2013). Para este indicador, a média na União Europeia é de aproximadamente 86% e 61% para a população feminina e masculina, respetivamente (Banco Mundial, 2013).

Quadro 3: A contribuição dos serviços para o emprego  
(% da população ativa empregada nos serviços)

País	População ativa nos serviços
Portugal	59,8% (est. 2009)
Espanha	71,7% (est. 2009)
Reino Unido	80,4% (est. 2006)
França	76,4% (2012)
EUA	79,1% (2012)
União Europeia	72,2% (est. 2012)
Mundo	42,8% (2009)

Fonte: elaboração própria a partir de dados da CIA (2012)

Os resultados de alguns estudos demonstram que os serviços organizacionais “make the strongest contribution to the rise of the service sector” (Ehret e Wirtz, 2010, p. 136). No mesmo sentido, a comissão europeia elege os serviços organizacionais como um motor da economia baseado no conhecimento (Alajääskö, 2007). Para além de uma ocupação intensiva de mão-de-obra, os serviços organizacionais revelam um forte potencial para a criação de emprego.

O aumento da procura de serviços organizacionais é justificado pela Comissão Europeia pela tendência crescente da externalização dos serviços profissionais periféricos às atividades das empresas e pelo progresso tecnológico e a internet, que fornecem novas possibilidades de produção e fornecimento de serviços (Alajääskö, 2007).

Em 2006, 4,4 milhões de empresas na União Europeia tinham como atividade principal a venda de serviços a outras empresas (ver Quadro 4). Empregavam 22,2 milhões de pessoas, o equivalente a 17% da população ativa na economia de mercado não financeira e geravam um volume de negócios superior a 1.700 mil milhões de euros, o equivalente a 8% da economia de mercado não financeira europeia (Comissão Europeia, 2009). Em termos de volume de negócios os serviços organizacionais são o terceiro maior sector de atividade da economia de mercado não financeira (Comissão Europeia, 2009). De destacar o Reino Unido como o membro da União Europeia com o maior número de população ativa nos serviços organizacionais e um maior valor acrescentado (Comissão Europeia, 2009).

De todos os serviços organizacionais, os serviços profissionais representam o maior peso em termos de número de empresas, volume de negócios e valor acrescentado mas menos de 23% da população ativa. Os serviços relacionados com os recursos humanos, que envolve o fornecimento de trabalhadores por meio de agências de emprego representam uma menor contribuição em termos de número de empresas e de volume de negócios, no entanto como seria de esperara são dos que proporcionam um maior emprego.



Quadro 4: Evolução dos serviços organizacionais na União Europeia (UE-27)

	2004	2005	2006
Número de empresas	2,9 Milhões	3,2 Milhões	4,4 Milhões
Volume de negócios (euros)	1.178 Mil milhões	1.292 Mil milhões	1.763, 3 Mil milhões =EUR 1 763. 3 billion
Valor acrescentado	600,8 Mil milhões	665, 8 Mil milhões	892, 1 Mil milhões = EUR 892.1 billion
% do VAB em relação à economia de mercado não financeira	Sem dados	12,4%	15,8%
Empregos	13,1 Milhões	14,2 Milhões	22,2 Milhões
% emprego em relação à população empregada na economia privada não financeira.	10,5%	11,2%	17,1%

Fonte: elaboração própria a partir de dados de Alajääskö (2007 e 2008) e Comissão Europeia (2009)

Em particular, os serviços de publicidade representavam em 2006 na União Europeia, 210,1 mil empresas, empregavam 882 mil pessoas e geravam 38,6 mil milhões de euros de valor acrescentado (ver Quadro 5). A contribuição da publicidade para o valor acrescentado dos serviços organizacionais foi aproximadamente de 4,3% e para o volume de negócios total, o equivalente a 8,2% (ver Quadro 5). Esta diferença reflete o fato de que algumas atividades dos serviços de publicidade envolverem a compra e revenda de espaço publicitário, cuja atividade envolve normalmente um elevado volume de negócios com margens relativamente baixas (Comissão Europeia, 2009).

Quadro 5: Serviços organizacionais na União Europeia

	Número de Empresas		Volume de negócios		Valor acrescentado		População ativa	
	Milhares	%	Milhões de euros	%	Milhões de euros	%	Milhares	%
Serviços organizacionais								
Informática e atividades conexas	551,20	12,6%	369.811	21,0%	180.443	20,2%	2.789,40	12,6%
Serviços profissionais	1.603,30	36,7%	525.233	29,8%	279.235	31,3%	5.124,30	23,1%
Serviços técnicos	926,30	21,2%	269.591	15,3%	129.576	14,5%	2.744,30	12,4%
Publicidade	210,10	4,8%	144.447	8,2%	38.585	4,3%	882,00	4,0%
Recursos humanos	71,10	1,6%	127.884	7,3%	96.166	10,8%	3.788,70	17,1%
Outros serviços organizacionais	1.009,70	23,1%	326.368	18,5%	168.075	18,8%	6.872,90	31,0%
Total	4.371,70	100%	1.763.334	100%	892.080	100%	22.201,60	100%

Fonte: adaptado de Comissão Europeia (2009)

De forma semelhante a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) evidencia a importância crescente dos serviços organizacionais para a economia dos seus membros (OCDE, 2005; Leshner e Nordås, 2006). A OCDE demonstra que o acesso aos serviços organizacionais faz aumentar a produtividade da indústria e melhora a eficiência económica das empresas. O compra de serviços organizacionais permite à empresa ter vantagens de custos, aceder a uma maior diversidade de serviços e a um conhecimento especializado (Leshner e Nordås, 2006).

#### **2.4. Classificação e caracterização dos serviços organizacionais**

Os esquemas de classificação dos serviços representam um contributo estratégico e prático, bastante relevante (Lovelock, 1983). Por um lado, permitem que os gestores compreendam os serviços que gerem em termos de diferentes critérios, como a natureza do serviço, do cliente, do relacionamento, entre outras dimensões. Esta compreensão permite aos gestores identificar determinados problemas e oportunidades de marketing (Lovelock, 1983). Por outro lado, permitem que os gestores compreendam que os serviços que gerem partilham características com serviços de indústrias diferentes. Esta compreensão permite aos gestores aprenderem com a experiência dos outros, inspirando-se em novas ideias, como por exemplo de resolução de problemas de marketing semelhantes e partilhados por industriais diferentes (Lovelock, 1983).

Desde os primórdios da investigação em marketing de serviços que surgiram várias classificações de serviços [ver por exemplo Lovelock (1983), que propõe e sumariza uma grande diversidade de esquemas de classificação]. Importa esclarecer que ao abordarmos os serviços organizacionais já estamos a assumir uma distinção baseada na natureza do cliente do serviço. De forma geral os serviços podem destinar-se a clientes individuais (mercado *business to consumer* – B2C) ou a outras organizações (mercado *business to business* – B2B ou organizacional). Nesta tese assumimos a última perspetiva dos serviços.

Apesar de a literatura ter dedicado menor atenção aos serviços organizacionais do que aos bens e aos serviços de consumo, especificamente, a literatura no domínio dos serviços organizacionais apresenta várias classificações para estes serviços. Algumas delas baseiam-se no tipo de serviço oferecido, outras no tipo de prestador de serviço e outras

ainda na própria caracterização interna do serviço. As diferentes classificações procuram responder a questões do tipo:

1. Qual é o tipo de serviço oferecido? (OCDE, 1999; Comissão Europeia, 2009; OCDE, 2000) 2. Qual é a natureza intrínseca do serviço? (Axelsson e Wynstra, 2002) 3. Qual é a relevância do serviço para a organização? (Fearon e Bales, 1995) 4. Como se caracteriza o prestador do serviço? (Axelsson e Wynstra, 2002) 5. Qual é a utilidade do serviço? (Wynstra et al., 2006) 6. Quem é o *target* do serviço? (Axelsson e Wynstra, 2002) 7. Como se caracteriza a procura do serviço? (Axelsson e Wynstra, 2002) 8. Qual é a natureza do relacionamento entre o cliente e o prestador de serviço? (Grönroos, 2003).

Apresentam-se de seguida as diferentes formas de organizar e caracterizar os serviços organizacionais.

A União Europeia classifica os serviços organizacionais, para efeito dos seus estudos e para fins estatísticos, de acordo com o tipo de serviço (Comissão Europeia, 2009):

- **Serviços de informática e atividades conexas:** inclui os serviços relacionados com as atividades de consultoria de *hardware* e *software*, atividades de processamento de dados e bases de dados. Inclui também os serviços relacionados com a manutenção e reparação de maquinaria de escritório e de tecnologias de informação.
- **Serviços profissionais:** que incluiu as atividades relacionadas com os serviços de advocacia, contabilidade, consultoria fiscal, estudos de mercado, sondagens, consultoria de gestão e de negócios e atividades relativas à gestão de *holdings*.
- **Serviços técnicos:** inclui os serviços relacionados com as atividades de arquitetura, engenharia e inspeção. Nos serviços de arquitetura inclui-se a consultoria de arquitetura relacionada com projetos de construção, planeamento e supervisão arquitetónica. Nos serviços de engenharia incluem-se os serviços técnicos relacionados com a construção, geologia e prospeção, previsão meteorológica, levantamento geodésico. Nas atividades de inspeção e análise incluem-se as análises do ambiente, inspeções de higiene alimentar, equipamento e edifícios, bem como as inspeções periódicas de veículos.

- **Serviços de publicidade:** inclui os serviços relacionados com as atividades de criação e colocação de *outdoors* publicitários, venda de espaço e tempo publicitário, distribuição e entrega de material publicitário, bem como os serviços relacionados com o marketing direto, patrocínios e promoção de vendas.
- **Serviços de recursos humanos:** inclui os serviços relacionados com o recrutamento, seleção, *head-hunting* e colocação de pessoal.
- **Outros serviços organizacionais:** inclui vários tipos de serviços como os serviços de segurança, i.e. transporte de valores e guarda. Os serviços de limpeza industrial, entre os quais a limpeza interior e exterior dos edifícios e dos meios de transporte público. Outros serviços relacionados com as atividades das organizações como fotografia, secretariado e tradução e serviços operacionais como serviços de embalagem.

A OCDE (2000; 1999; *apud* Axelsson e Wynstra, 2002) apresenta uma classificação semelhante, considerando:

- Serviços facilitadores: limpeza, *catering*, segurança, manutenção.
- Serviços financeiros: banca, finanças, gestão de salários, seguros.
- Serviços relacionados com as tecnologias de comunicação e informação: implementação de *hardware*, customização e manutenção, serviços de telecomunicação, desenvolvimento e implementação de software.
- Serviços relacionados com os negócios: consultoria de gestão, consultoria ambiental, gestão de risco, relações públicas, contabilidade e auditoria, serviços legais.
- Serviços de pesquisa, técnicos e de desenvolvimento: manutenção técnica, reparação e assistência, engenharia de desenvolvimento.
- Serviços de transporte e distribuição: *warehousing*, logística, transporte.
- Serviços de desenvolvimento de recursos humanos: formação, recrutamento.
- Serviços de marketing: vendas, revenda, publicidade, agentes, *franchising*, etc.

Axelsson e Wynstra (2002) têm dedicado particular atenção aos serviços organizacionais e propõem uma extensa classificação e caracterização destes serviços. Os autores partem da constatação de que existem no mercado diferentes empresas que vendem serviços,

i.e., atendem à natureza do prestador do serviço e apresentam uma classificação dicotómica de serviços rotineiros, prestados pelos denominados prestadores de serviços rotineiros (*routine services providers*) e serviços profissionais, prestados pelos prestadores de serviços profissionais (*professional services or knowledge providers*) (Axelsson e Wynstra, 2002).

- Prestadores de serviços rotineiros

Os prestadores de **serviços rotineiros** caracterizam-se pela sua capacidade para resolver problemas simples, dos clientes, i.e. cada transação é independente e simples. Requerem o envolvimento de poucas pessoas em cada transação. A empresa prestadora tem sistemas bem desenvolvidos para o tratamento pessoal, da informação e de outras funções de apoio. Os serviços rotineiros são, muitas vezes, comprados como uma tarefa para executar determinada função, durante um período de tempo específico. Na maior parte dos casos o comprador conhece quais são as suas necessidades e o tipo de serviço necessário para as satisfazer. A empresa tem capacidades para executar esses serviços, mas por algum motivo prefere compra-los (Axelsson e Wynstra, 2002). Como exemplos tem-se: serviço de limpeza, viagens, segurança, correio, transporte, seguros e serviços bancários simples.

- Prestadores de serviços profissionais

Os prestadores de **serviços profissionais** ou prestadores de conhecimento caracterizam-se pela sua elevada capacidade para resolver problemas complexos. Cada transação é importante e os momentos de contacto são considerados criativos. Requerem o envolvimento de várias pessoas, de ambas as partes, que se envolvem na resolução do problema ou projeto específico. As empresas prestadoras de serviços profissionais têm um processo de produção não estandardizado, como por exemplo, as empresas de engenharia, arquitetura, universidades e empresas de consultoria. Neste tipo de empresa são consideradas muito importantes as capacidades específicas de determinados indivíduos, na resolução dos problemas, como o engenheiro, o arquiteto, o criativo, etc. São igualmente importantes para o sucesso destas empresas, as rotinas administrativas, a rede de clientes e outros atores, sistemas, procedimentos de trabalho, a imagem e as capacidades de gestão para o desenvolvimento da empresa. Muitos dos serviços

prestados são difíceis de compreender. Os clientes têm uma definição vaga das suas necessidades e a solução é desenvolvida num processo conjunto de interação entre cliente e prestador de serviço, onde se capta a real necessidade e providencia a melhor solução (Axelsson e Wynstra, 2002). Exemplos: empresas de trabalho temporário focadas em competências específicas, serviços de advocacia, serviços de publicidade, engenharia, arquitetura, empresas de media que fornecem serviços criativos, fornecedores de conteúdos, consultoria de gestão, recrutamento (*headhunters*), serviços bancários especiais, como financiamentos especiais, serviços relacionados com seguros especiais, como seguros profissionais, serviços de negociação de ações, etc..

Esta classificação dicotómica nem sempre é possível, ou seja, existem prestadores de serviços que operam ora como prestadores de serviços rotineiros, ora como prestadores de serviços profissionais, mas o mais importante é caracterizar cada uma das situações.

A caracterização dos serviços organizacionais baseada no tipo de cliente assume que estes são prestados a outras empresas ou organizações, tais como, empresas industriais, empresas de serviços, instituições governamentais, associações, fundações, etc. (Axelsson e Wynstra, 2002). O tipo de serviços procurados pode variar em função do tipo de cliente (Axelsson e Wynstra, 2002). O Quadro 6 apresenta a importância dos serviços para cada tipo de cliente. De notar que os serviços de Marketing e Relações Públicas (Marketing/RP), seguros e os serviços de instalação, ocupam os primeiros três lugares no total de serviços procurados por empresas industriais, empresas de serviços e Instituições públicas (governamentais).

Quadro 6: A importância das diferentes categorias de serviços por sector

Rank	Empresas industriais	Empresas de serviços	Autoridades Públicas	Média ponderada
1	<b>Marketing/RP</b>	Seguros	Seguros	Serviços de instalação
2	Transportes	Serviços de instalação	Serviços bancários	Seguros
3	Serviços bancários	Viagens aéreas	Construção	<b>Marketing/RP</b>
4	Serviços de instalação	Saúde	Seguros pessoais	Saúde
5	Construção	Consultoria	Limpeza	Viagens
6	Saúde	Hotéis	Serviços de instalação	Construção
7	Publicidade	Cópias	Recolha de lixo	Consultoria
8	Pessoal	Telecomunicações	Consultoria	Transportes
9	Limpeza	Serviços bancários	Serviços de arquitetura	Serviços bancários
10	Consultoria	Aluguer automóvel	Serviços de auditoria	Cópias

Fonte: Fearon e Bales (1995)

A caracterização dos serviços organizacionais baseada nas características internas dos serviços considera cinco opções dicotómicas (ver Quadro 7).

Quadro 7: Classificação dos serviços organizacionais em função das características internas dos serviços prestados

Serviços organizacionais	Curto prazo vs longo prazo
	Standardizados vs não standardizados
	Simple vs complexos
	Procura flutuante vs não flutuante
	Target individual vs organizacional

Fonte: adaptado de Axelsson e Wynstra (2002).

- Serviços organizacionais de longo e curto prazo

Os serviços organizacionais de **longo prazo** incluem, os serviços que têm por base um contrato anual de fornecimento, um pagamento anual e um preço fixo para determinados limites de performance (Axelsson e Wynstra, 2002). Por exemplo: serviços de segurança e receção, serviço de manutenção de parque e recolha de lixo. Os serviços organizacionais de **curto prazo** incluem os serviços prestados num determinado período de tempo (Axelsson e Wynstra, 2002). Por exemplo: serviços de correio e transporte de objetos e serviço de recrutamento.

- Serviços organizacionais **standardizados** e não **standardizados**

Os serviços organizacionais **standardizados** incluem, por exemplo, os serviços de limpeza (onde se especifica as superfícies a limpar, precisão e frequência) e os serviços de transporte escolar (onde se especificam rotas e horas). Intimamente relacionada com esta distinção está a presença substancial de elementos mais criativos na oferta do serviço ou a oferta de serviços idênticos aos habitualmente prestados (Axelsson e Wynstra, 2002). Exemplo de serviços criativos e não **standardizados** são os serviços de aconselhamento financeiro e os serviços relacionados com campanhas de comunicação. Os serviços oferecidos em módulos também podem ser considerados como não **standardizados**.

- Serviços organizacionais **simples** e **complexos**

Os serviços organizacionais podem ser classificados em serviços **simples** ou **complexos** (Axelsson e Wynstra, 2002). Esta classificação não coincide com a classificação anterior, ou seja, os serviços **simples** não são a mesma coisa que serviços **standardizados**, nem os serviços **complexos** são a mesma coisa que os serviços não **standardizados** (Axelsson e Wynstra, 2002). Por exemplo um serviço de limpeza pode num determinado momento traduzir-se num serviço **complexo**, como é o caso da limpeza de um laboratório com muitos produtos perigosos, que necessita de profissionais com elevada experiência.

- Serviços organizacionais de procura **flutuante** e não **flutuante**

Os serviços organizacionais podem ter uma procura **flutuante** ou **não flutuante** (Axelsson e Wynstra, 2002). Existem serviços que são caracterizados por um procura que varia de forma regular (semana, mês, estação do ano, etc.), como por exemplo, os serviços de pintura exterior, centros de informação turística e os serviços de auditoria. Os serviços com procura irregular, como os centros de congressos e os serviços sem flutuações na procura (Axelsson e Wynstra, 2002).

- Serviços organizacionais destinados a um *target* individual e *target* organizacional

Finalmente, os serviços organizacionais podem estar direcionados para um **target individual** ou um **target organizacional** (Axelsson e Wynstra, 2002). Este critério permite



distinguir os serviços orientados para os empregados da organização, dos serviços orientados para a organização como um todo. Como exemplos tem-se os serviços médicos negociados para os empregados da empresa e os serviços de auditoria e serviços de publicidade.

Outra classificação e caracterização feita, aos serviços organizacionais, parte e adapta aos serviços, os estudos realizados no domínio do marketing industrial e da classificação dos bens industriais, por Häkansson (1982) e Axelsson e Wynstra (2002), Wynstra et al. (2006). Esta classificação é baseada na utilização do serviço pelo comprador. Assenta na ideia de que a compra de serviços varia em função da aplicação que o comprador lhe dá. Permite que sejam identificados quatro tipos de serviços (Wynstra et al., 2006):

- **Serviços componente** - constituem os serviços que são incorporados na oferta ao cliente, sem serem transformados pela empresa compradora.
- **Serviços semi-manufaturados** - englobam os serviços que são transformados pela empresa compradora antes de constituírem parte da oferta da empresa para os seus clientes.
- **Serviços instrumentais** - constituem os serviços que permanecem na empresa compradora e alteram os seus processos de trabalho.
- **Serviços de consumo** - constituem os serviços que permanecem na empresa compradora, mas não lhes alteram os processos de trabalho. São serviços consumidos na empresa.

Grönroos (2003) faz referência à classificação dos serviços atendendo à natureza do relacionamento e distingue os serviços prestados discretamente dos serviços prestados continuamente.

Os serviços prestados **continuamente** envolvem um fluxo contínuo de interações entre o cliente e o prestador de serviços. O autor considera que esta situação cria uma ampla oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos de valor com os clientes. Nestes serviços incluem-se os serviços de limpeza industrial, serviços de segurança, entrega de mercadorias, serviços bancários, etc.

Os serviços prestados **discretamente** envolvem os serviços prestados de forma eventual, em que é difícil criar um relacionamento que os clientes valorizem. Inclui, os serviços de reparação e outros serviços eventuais.

A prestação de serviços discretos não significa que os negócios sejam menos lucrativos, baseados em estratégias orientadas para a transação, no entanto, Grönroos (2003) recomenda para a maioria dos casos uma orientação para o relacionamento.

Esta secção teve como propósito apresentar um quadro multidimensional de serviços organizacionais. Discutiram-se diferentes classificações e características em que ficou evidente a heterogeneidade destes serviços. Quer as empresas compradoras quer as empresas prestadoras de serviços beneficiam com a compreensão dos diferentes serviços, na medida em que podem adaptar os seus comportamentos e estratégias aos diferentes serviços.

As diferentes características dos serviços organizacionais evidenciam a grande variedade de serviços existentes. Nesta panóplia inserem-se os serviços relacionados com as atividades marketing.

## **2.5. A compra de serviços organizacionais**

Inerente ao conceito de marketing *B2B* surge o conceito de compra organizacional que Webster e Wind (1972, p. 2) definiram como “*o processo de tomada de decisão, pelo qual organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos*”. O conceito de compra organizacional remete-nos para dimensões e especificidades que serão analisadas nesta secção.

### **2.5.1. Especificidades**

A literatura tem dedicado à compra de serviços pelas empresas menos relevância, quando comparada com a literatura existente sobre a compra de bens físicos, contudo, a compra de serviços representa um elevado peso no respetivo volume total de compras (Fearon e Bales, 1995). Em termos de valores monetários, a compra de serviços pode

representar entre 30% a 70% do total de compras das organizações (Institute for Supply Management, 2004).

Já na década de 60, autores como Wittreich (1966) alertavam para o facto de as regras aplicadas à compra de produtos não funcionarem da mesma forma quando aplicadas à compra de serviços profissionais. Esta tese não se foca exclusivamente nos serviços profissionais, associados ao envolvimento de um elevado conhecimento, não obstante estes incluem-se nos serviços organizacionais. Reforçando a mesma lacuna, outros estudos afirmam que os compradores organizacionais veem a compra de serviços de forma substancialmente diferente da compra de produtos (Jackson et al., 1995). As regras aplicadas à compra de bens não podem ser aplicadas diretamente à compra de serviços (Valk e Rozemeijer, 2009). Esta diferença é motivada pelas características específicas dos serviços que vão tornar o processo de compra mais difícil, mais importante ou simplesmente diferente em comparação com a compra de produtos (Axelsson e Wynstra, 2002).

O processo de compra de serviços é considerado mais complexo devido aos riscos que o comprador suporta (Fitzsimmons et al., 1998). Na compra de serviços, a determinação da qualidade é mais difícil e requer uma maior colaboração entre comprador e vendedor (Jackson et al., 1995). Quanto mais intangível é o serviço mais difícil é avaliar o vendedor e definir as especificações do serviço desejado (Fitzsimmons et al., 1998). Mais difícil é, verificar em que medida o serviço que vai ser prestado corresponde às expectativas (Fitzsimmons et al., 1998). Não existe a possibilidade de inspecionar a entrega antes de ela ocorrer, como acontece nos bens (por exemplo, como é que se sabe que um serviço de segurança é efetivo?) (Fitzsimmons et al., 1998). A própria participação do cliente e o seu nível de conhecimento podem afetar o processo de compra (Day e Barksdale, 1994).

### **2.5.2. Processo de decisão de compra**

O processo de decisão de compra das organizações é tipicamente descrito como uma sequência de etapas. Webster (1965) e Robinson et al. (1967) são autores de referência na área e apresentaram as primeiras descrições dessas etapas. Webster (1965) apresentou um modelo de quatro etapas: 1. Reconhecimento do problema; 2. Atribuição da responsabilidade organizacional da compra; 3. Processo de pesquisa das alternativas; e

4. Processo de escolha do(s) fornecedor(es). Robinson et al. (1967) apresentaram um processo mais longo que compreende oito etapas: 1. Reconhecimento da necessidade ou problema; 2. Descrição geral da necessidade; 3. Especificação do produto; 4. Pesquisa de fornecedores; 5. Solicitação de propostas; 6. Seleção de fornecedores; 7. Especificação de rotina de pedido; e 8. Revisão de performance. A partir destas versões surgiram outras mais ou menos simplificadas em termos de etapas (ver por exemplo Weele, 2005) mas todas elas têm implícitas as fases de pré-compra, compra e pós-compra. Uma das preocupações dos autores foi em identificar os vários fatores que podem influenciar o processo de decisão de compra. Robinson et al. (1967), referem-se às experiências anteriores de compra do produto e identificam três situações de compra diferentes: recompra direta, recompra modificada e nova compra. Cada uma das situações de compra tem as suas implicações no processo de decisão de compra. Por exemplo, no caso de uma situação de recompra direta, menos pessoas estão envolvidas na compra e as etapas são executadas de uma forma mais compacta, rápida e eficiente do que no caso de uma nova compra (Robinson et al., 1967). Para além da situação de compra, outros fatores como as dificuldades em definir quantitativa e qualitativamente as necessidades, a complexidade do problema ou da solução, a experiência que o cliente e o fornecedor têm com a especificação do problema e da solução, também influenciam a extensão do processo de decisão de compra (Axelsson e Wynstra, 2002). Os fatores podem ainda surgir de forma combinada, contribuindo para a maior ou menor extensão do processo de compra. Por exemplo, uma nova compra combinada com uma solução para um problema complexo, criam uma elevada incerteza que se reflete na maior extensão e complexidade do processo de decisão de compra, na interação e diálogo entre as partes e também na dimensão do próprio centro de compras (Webster e Wind, 1972). Finalmente, Axelsson e Wynstra (2002) sublinham o impacto da especificidade dos serviços e da especificidade da situação de compra do serviço nas diferentes etapas do processo de decisão. Por exemplo, se é certo que a definição da função e da qualidade do serviço afetam a avaliação das diferentes competências dos fornecedores também a situação de compra do serviço, i.e. a existência de relacionamentos anteriores ou não com o fornecedor, também afetam o processo de decisão de compra do serviço. O processo de avaliação do fornecedor quando se trata de uma primeira transação é certamente diferente daquele que é realizado quando já existe um 'bom' relacionamento (Axelsson e Wynstra, 2002).

Para além de tentarem compreender os fatores que tornam o processo de decisão de compra mais ou menos extenso e complexo, os autores têm-se preocupado em aprofundar o conhecimento sobre cada uma das referidas etapas. No domínio dos serviços organizacionais os autores têm dado especial atenção à fase da pré-compra, sobretudo à especificação do serviço e à seleção dos fornecedores e à influência de determinados fatores como o tipo de serviço ou o tipo de comprador no processo de decisão de compra (ver por exemplo, Axelsson e Wynstra, 2002; West, 1997; Corcoran e McLean, 1998; Valk e Rozemeijer, 2009; Valk et al., 2008).

Por exemplo, Corcoran e McLean (1998) focaram-se nas fases de pesquisa e seleção do processo de compra de serviços de consultoria pelo setor público e concluíram que tal como acontece na compra de outros serviços, o processo de decisão é complexo e difícil e que o processo de decisão de compra pelo setor privado não pode ser generalizado para o setor público.

Valk e Rozemeijer (2009) focaram-se nas fases iniciais do processo de decisão de compra (Weele, 2005) e incorporam as fases de pré-seleção dos fornecedores e detalhe das especificações iniciais. Os autores reconhecem as dificuldades específicas associadas à compra de serviços e pretendem com a inclusão destas fases contribuir para o sucesso da sua compra. Estas novas fases permitem que os fornecedores sejam envolvidos no processo de compra mais cedo e tenham a hipótese de adaptar os seus recursos e demonstrar antecipadamente, o valor dos seus serviços (Valk e Rozemeijer, 2009).

West (1997) sublinhou a intangibilidade como elemento diferenciador da compra de serviços relativamente à compra de bens e o importante papel que as compras podem desempenhar nas etapas de pesquisa e seleção de uma agência prestadora de serviços relacionados com a publicidade. Para o autor *“The relationship between agencies and clients is often intense and somewhat akin to a marriage. Including purchasing in the equation is not quite the same as introducing a marriage counselor, but it facilitates a full discussion of the commercial issues”* (West, 1997, p.7).

Finalmente referencia-se o trabalho de Valk et al. (2008), por se focar não nas etapas iniciais, mas na fase final do processo de decisão de compra de serviços organizacionais, correspondente à fase de avaliação dos fornecedores. Os autores relacionam diferentes

estratégias de compra com diferentes indicadores de avaliação da qualidade dos serviços fornecidos e concluem que as compras de serviços que envolvem estratégias relacionais valorizam mais a qualidade do processo de serviço e a qualidade do relacionamento do que os processos de compra de serviços que envolvem estratégias transacionais, que avaliam sobretudo a qualidade do resultado do serviço.

De notar que todos os autores que analisam o processo de decisão de compra dos serviços organizacionais, focando-se numa ou outra fase, num ou outro tipo de cliente, num ou outro tipo específico de serviço organizacional, evidenciam sempre as especificidades dos serviços, como importante fator de influencia no processo de compra.

Em suma, o entendimento do processo de decisão de compra revela-se importante para clientes e fornecedores que podem adaptar as suas estratégias de compra e venda a cada uma das situações. Conjugando as diferentes etapas do processo de decisão com as diferentes situações de compra, Robinson et al. (1967) sugerem aos fornecedores um conjunto de estratégias de marketing consideradas mais adequadas.

### **2.5.3. Os intervenientes no processo de compra**

Os intervenientes no processo de compra têm sido estudados por diferentes autores, desde há várias décadas (Webster e Wind, 1972; Sheth, 1973). Aos membros da organização que intervêm no processo de compra de um produto ou serviço, denomina-se de centro de compras. Este conceito foi introduzido na literatura na década de 60 por Robinson et al. (1967) cujo trabalho foi considerado um dos mais importantes contributos para o estudo do comportamento do comprador industrial (Johnston e Bonoma, 1981). Robinson et al. (1967) serviram de inspiração a vários outros autores da área, nomeadamente a Webster, Wind e Sheth (op. cit.). Bristor (1993) que analisou a influência individual dos membros do centro de compras, considerou ainda que, o sucesso do processo de compra depende fortemente da capacidade da organização em criar um funcional centro de compra.

Os estudos realizados no âmbito do marketing organizacional focam diversos aspetos do perfil e do funcionamento dos centros de compras (Weigand, 1968; Brand, 1972; Webster e Wind, 1972; Gronhaug, 1975; Pettigrew, 1975; Bonoma, 1982; McCabe, 1987; Lynn,

1987; McWilliams et al., 1992; Dowling, 1994). Alguns autores preocuparam-se em identificar os intervenientes no centro de compras, em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos, número de intervenientes, frequência do envolvimento na compra e papéis desempenhados no processo de compra. Outros autores preocuparam-se em entender as características da organização e da compra que influenciam as diversas dimensões do centro de compras.

Em relação ao número de intervenientes no processo de compra, ou seja, dimensão do centro de compras, Gronhaug (1975) revelou que esse número é variável dependendo do grau de rotinização da compra, da importância percebida do bem ou serviço a comprar e dos recursos envolvidos no processo de compra. O 'que' se compra influencia o 'como' se compra (Gronhaug, 1975). Weigand (1968) demonstrou que o processo de compra industrial é complexo e que envolve muitos intervenientes.

Quanto às áreas e aos níveis funcionais dos intervenientes também são variáveis. O estudo de Fearon e Bales (1995) demonstrou que o departamento de compras é responsável por apenas 41% do total de compras das organizações, o que significa que muitas das outras compras são efetivadas por outras áreas funcionais. Brand (1972) mostrou que podem intervir nas diferentes fases do processo de compra elementos de diferentes níveis e áreas funcionais. Realçou também a importância semelhante ou superior dos gestores de outras áreas funcionais e do pessoal técnico no processo de compra, relativamente aos gestores da própria função compras.

Webster e Wind (1972) e Bonoma (1982) identificaram seis papéis que os intervenientes do centro de compras podem desempenhar: 1. **Iniciadores** - que reconhecem a necessidade e desencadeiam o processo de compra; 2. **Utilizadores** - os que utilizam ou vão utilizar o bem ou serviço. A sua experiência confere-lhe um papel relevante na definição das especificações e muitas vezes na decisão da compra; 3. **Decisores** - são os intervenientes que tomam as decisões finais relativamente às especificações e à compra propriamente dita; 4. **Influenciadores** – podem ser intervenientes internos ou externos e desempenham um papel considerado crítico pois podem influenciar fortemente as especificidades do bem ou serviço, o tipo de solução e o fornecedor; 5. **Compradores** – estes intervenientes podem desempenhar funções mais ou menos críticas de acordo com

a compra. No caso de compras simples e rotineiras, podem selecionar o fornecedor e decidir os termos da compra. No caso de compras mais complexas, com as especificações, a sua função passa por selecionar, avaliar e apresentar aos outros elementos do centro de compras, potenciais fornecedores; e 5. **Filtros** – a informação é imprescindível para a tomada de decisão. Os filtros são os intervenientes que regulam o fluxo de informação para os membros do centro de compras.

Johnston e Bonoma (1981) referem que a identificação dos elementos do centro de compras e intervenientes no processo de compra é relativamente fácil de definir, o que se torna mais difícil de entender são as interações e os relacionamentos de poder entre eles. Johnston e Bonoma (1981) apesar de assumirem que não existem dois processos de compra que sejam iguais, referem que é possível identificar nos centros de compra padrões comuns. Os autores identificaram cinco dimensões da estrutura e interação do centro de compras e analisaram a influência que fatores relacionados com a organização e a natureza da compra exercem sobre eles. Em relação às dimensões do centro de compras identificaram: o grau de extensão, o envolvimento lateral, o envolvimento vertical, o grau de conexão e o grau de centralização. Quanto aos fatores relacionados com a organização selecionaram a dimensão, o nível de complexidade, o grau de formalismo e centralização da organização. Quanto à natureza da compra, consideraram o grau de importância, complexidade, novidade e o objeto da compra (bens de capital ou serviço). Das conclusões obtidas, de realçar que, a dimensão da organização não influencia nenhuma das dimensões do centro de compras e que a compra de serviços tende a ser feita por centros de compra mais reduzidos e a implicar um envolvimento vertical menor, quando comparado com a compra de bens de capital (Johnston e Bonoma, 1981).

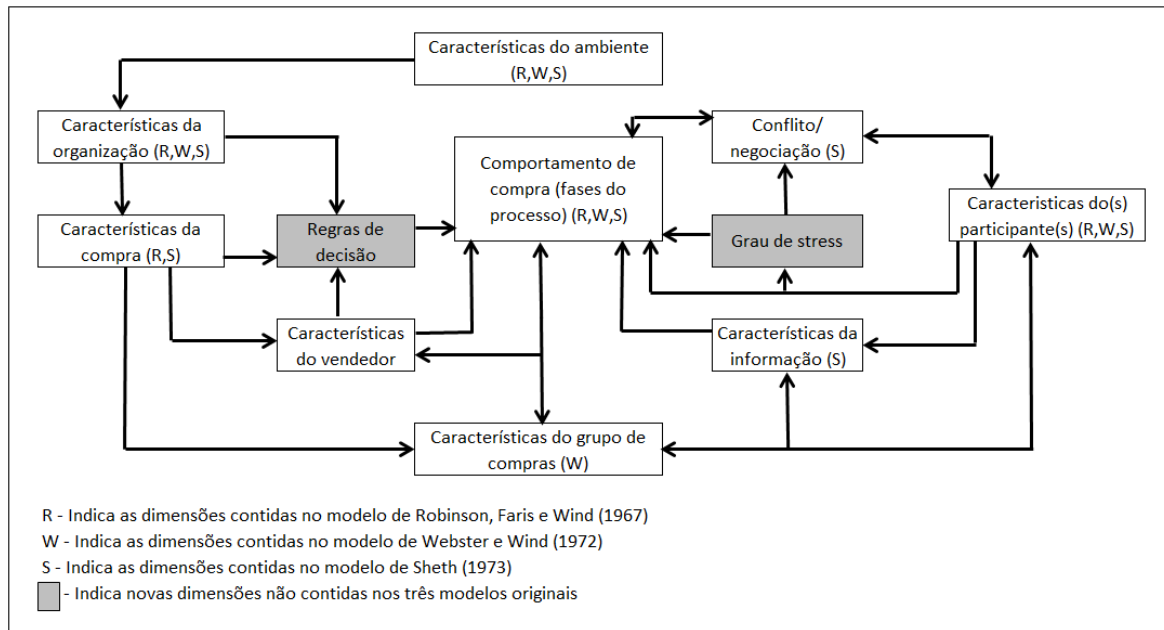
#### **2.5.4. O comportamento de compra organizacional na perspetiva do relacionamento**

A identificação dos fatores de natureza interna e externa à organização que influenciam o comportamento do comprador organizacional, desde sempre despertou grande interesse aos autores. Mais uma vez, Robinson et al. (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) foram autores pioneiros a identificar fatores e modelos que traduzem o comportamento do comprador organizacional.



Johnston e Lewin (1996) apresentam um modelo integrado do comportamento de compra organizacional (ver Figura 3). Os autores partem da análise de vinte e cinco anos de investigação na área e apresentam um modelo que integra dimensões dos modelos tradicionais e acrescenta-lhe duas novas dimensões.

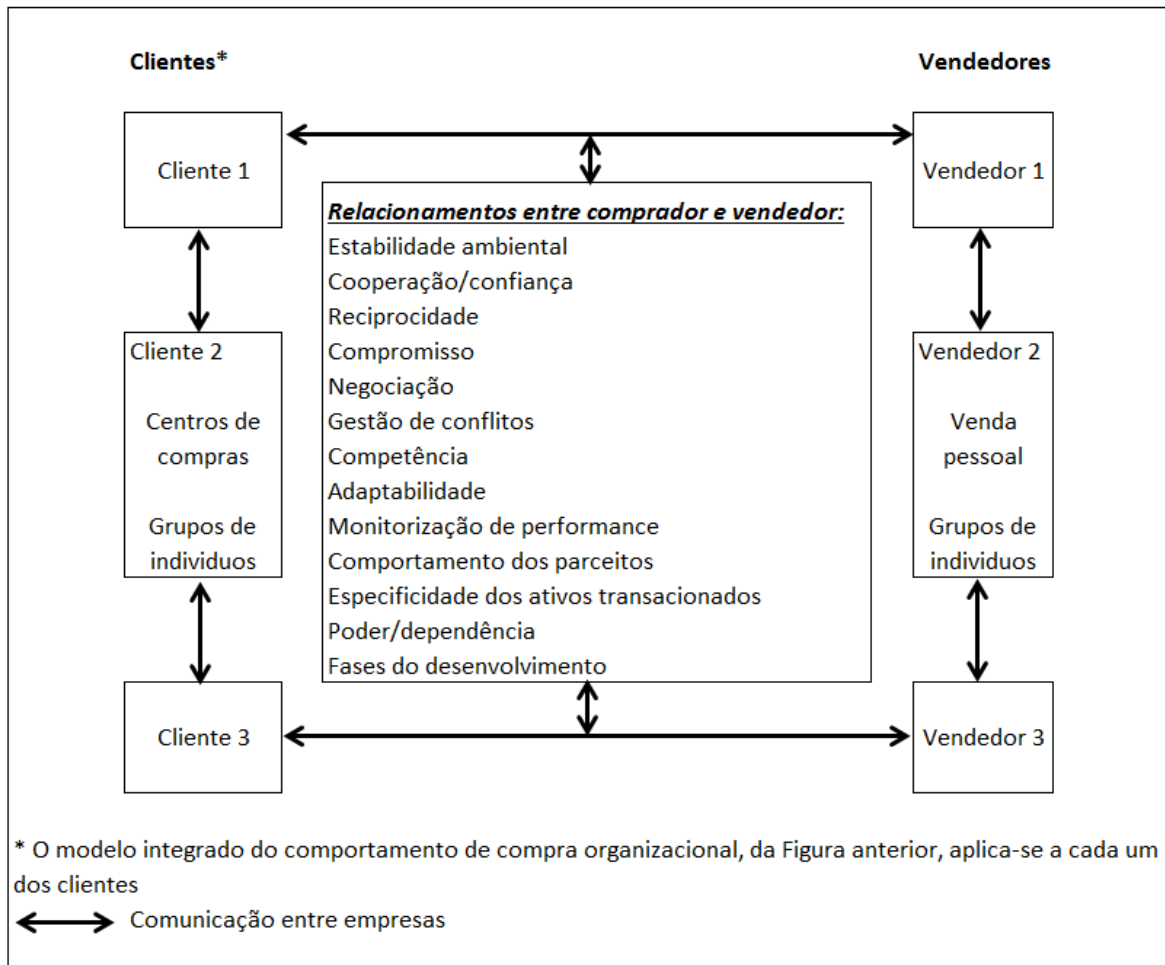
Figura 3: Modelo integrado do comportamento de compra organizacional



Fonte: adaptado de Johnson e Lewin (1996, p. 3)

Contrariamente à abordagem tradicional que enfatiza a perspectiva do comprador e do comportamento do comprador, os autores Johnson e Lewin (1996) descrevem o comportamento de compra organizacional como um processo diádico que requer a interação entre as organizações. De um lado da diáde estão as pessoas e as atividades relacionadas com o comprador e do outro lado estão as pessoas e as atividades relacionadas com o vendedor, por vezes denominadas de ‘centro de vendas’. O comportamento de compra organizacional desenvolve-se nesta interação. Os autores apresentam um modelo baseado no relacionamento cliente-vendedor para traduzir os aspetos inter-organizacionais do comportamento do comprador organizacional (ver Figura 4). O comportamento do comprador organizacional afeta o relacionamento entre as organizações e vice-versa (Johnson e Lewin, 1996).

Figura 4: O comportamento de compra organizacional na perspectiva do relacionamento entre cliente e vendedor



Fonte: Jonhson e Lewin (1996, p. 4)

Em suma, a compra organizacional desenvolve-se num processo interativo entre cliente e vendedor e pode ser analisado na perspectiva do relacionamento entre organizações. Esta é a perspectiva que orienta este trabalho. No capítulo seguinte aprofunda-se esta perspectiva.

### 2.5.5. A decisão 'make or buy'

Este capítulo e de forma geral a tese debruçam-se sobre a compra de serviços, que é o resultado da ponderação da organização entre fazer ou comprar uma atividade ou serviço. O 'make or buy' é encarado na literatura como uma questão de *outsourcing* ou *insourcing* cujo fenómeno a partir da década de 90 ganhou especial relevância.

O *outsourcing* é frequentemente explicado com base em diferentes teorias da empresa. Por exemplo, a teoria dos custos de transação (Williamson, 1975 e 1981) que ajuda a

empresa a averiguar se deve internalizar (mecanismo hierárquico) uma atividade ou não (mecanismo de mercado), propõe para sustentar a tomada de decisão a análise dos custos de cada uma das opções, do grau de incerteza da transação, da frequência da transação e da especificidade dos ativos envolvidos. Sugerindo que a decisão recaia pelo *outsourcing* se os custos de realização interna forem superiores ao da realização no mercado, o grau de incerteza da transação for baixo, os ativos envolvidos forem pouco específicos e a frequência de transação for baixa.

A teoria dos recursos [*resource-based-view* (RBV)] e na perspetiva de Petraf (1993), Prahalad e Hammel (1990), Quinn e Hilmer (1994), a empresa deve fazer uma análise que lhe permita identificar e caracterizar os seus recursos e competências e verificar quais são os que criam vantagem competitiva, que correspondem às competências centrais. As atividades que correspondem às competências centrais devem ser identificadas e a organização deve concentrar-se no seu desenvolvimento (May, 1998). As atividades que não correspondem às competências centrais também são consideradas importantes para o sucesso geral da organização mas serão melhor desenvolvidas por empresas que fazem destas a sua atividade central, devendo a empresa recorrer ao *outsourcing* (May, 1998). Esta perspetiva teórica do *outsourcing* enfrenta no entanto, algumas limitações. Por um lado, é muitas vezes difícil para a empresa identificar os recursos que lhe conferem vantagens competitivas (McIvor et al., 1997; May, 1998) e por outro, essas vantagens são cada vez menos vistas como um produto exclusivo dos recursos internos da empresa e mais como o resultado dos relacionamentos e das ligações que ela pode estabelecer com o exterior (Gadde e Snehota, 2000). Nenhuma empresa controla todos os recursos de que necessita e tanto os recursos internos como externos são relevantes (Araújo et al., 1999).

Esta perspetiva do *outsourcing* está mais próxima da corrente do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP group) e da posição adotada nesta tese que justifica o relacionamento entre organizações com base na perspetiva de dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978). Em que nenhuma organização detém todos os recursos de que necessita surgindo assim a necessidade de recorrer a outras organizações.

Explicado de uma forma ou outra, o *outsourcing* dos serviços tornou-se numa importante característica da economia global e da economia das empresas (Merino e Rodríguez,

2010) e tem merecido grande atenção por partes dos gestores e investigadores. O estudo do *outsourcing* como fenómeno de redefinição das fronteiras da empresa, como opção estratégica da gestão, as razões do *outsourcing*, os seus benefícios e os seus custos constituem tópicos interessantes desta área de investigação. As especificidades dos serviços como o envolvimento do cliente na prestação do serviço, a personalização do serviço e a necessidade de contacto físico entre os intervenientes, tornam sob o ponto de vista dos autores, o *outsourcing* de serviços extremamente desafiante (McIvor, 2013). Consequentemente a estratégia de *outsourcing* deve ser analisada de acordo com o tipo de serviço contratado (Merindo e Rodríguez, 2007). Para Axelsson e Wynstra (2002) o *outsourcing* corresponde à:

*“decision and subsequent transfer process by which activities that constitute a function, and that earlier have been carried out within the company, are instead purchased from an external supplier”* (Axelsson e Wynstra, 2002, p. 67)

Apesar de não existir consenso entre os autores, Mol (2007) e Embleton e Wright (1998) apresentam uma síntese dos principais conceitos relativamente ao quais se pode concluir que de forma geral o *outsourcing* refere-se a: atividades desenvolvidas por fornecedores externos; à transferência de atividades e possíveis ativos para um fornecedor externo; e, atividades que são desenvolvidas por fornecedores externos, mas que também poderiam ser realizadas pela empresa.

À mediada que a teoria e a prática foram evoluindo, surgiu uma nova terminologia para designar as diferentes opções de *outsourcing*. Distingue-se o *outsourcing* total (*turnkey*) do parcial (*partial*), para identificar as situações em que a organização contrata uma função completa a um fornecedor externo ou apenas parte de uma função em que a coordenação dessa função é feita pela organização compradora (Weele, 2005). No contexto global surgem os termos *offshoring* e *near-shoring*, para designarem, respetivamente, o *outsourcing* que envolve uma localização geográfica e culturalmente distante e o *outsourcing* que envolve uma localização geográfica e culturalmente próxima (McIvor, 2013). Como exemplos tem-se o caso de uma empresa Americana que contrata um serviço de *call center* a uma empresa localizada na Índia e o caso de uma empresa Alemã que contrata o desenvolvimento de *software* a uma empresa localizada na vizinha Hungria.

À medida que o *outsourcing* foi ganhando peso e envolvendo processos mais complexos, as questões relacionadas com a gestão da performance tornaram-se mais relevantes. Na literatura, a gestão da performance efetiva é considerada uma influência crítica no sucesso do *outsourcing* dos serviços e na maior partes das vezes, as razões que justificam o *outsourcing*, dizem respeito a questões de performance (McIvor, 2013). Apesar disso, as especificidades dos serviços tornam esta avaliação mais complexa (McIvor, 2013). A literatura identifica um conjunto de benefícios relacionados com o *outsourcing* dos serviços que contribuem para a melhoria da performance da organização (Embleton e Wright, 1998; Kremic et al., 2006; Merino e Rodriguez, 2007; Mol, 2007; McIvor, 2013) como:

- **Benefício de custo** – a redução dos custos é sem dúvida a vantagem mais referida na literatura, a qual resulta da menor integração vertical (eliminação de estrutura) das empresas que leva a ganhos em termos de eficiência. Por sua vez, a empresa de *outsourcing* beneficia do efeito de escala e experiência, executando a mesma atividade para várias empresas, o que lhe permite cobrar um preço mais baixo.
- **Benefício da especialização** - o *outsourcing* das atividades não core, permite à gestão concentrar-se nas atividades core, reforçando-as e alavancando a sua unidade de negócio.
- **Benefício de acesso a novas tecnologias** – o *outsourcing* permite à empresa aceder à tecnologia e aproveitar o seu desenvolvimento, através de parceiros especializados em determinadas áreas. Que de outra forma, o seu elevado custo e a sua constante inovação, poderiam limitar o acesso da empresa ou pôr em causa oportunidades de orientação estratégica.
- **Benefício da qualidade do serviço** – o *outsourcing* pode aumentar a qualidade, na medida em que essas atividades são desenvolvidas por especialistas, diante dos quais a empresa pode escolher o melhor.

Apesar do *outsourcing* de serviços também poder representar um potencial de riscos e custos para a organização, relacionados com:

- **Perda de controlo** – resultante da cedência do controlo ao fornecedor.

- **Perda moral dos colaboradores** – alguns cortes no *staff* e sacrifícios que podem ser exigidos aos trabalhadores, num processo de *outsourcing*, podem afetar a moral dos trabalhadores existentes, não percebendo as razões da mudança e sentindo-se apenas como um número da organização.
- **Falta de inovação e aprendizagem organizacional** – o *outsourcing* pode levar a um certo laxismo no processo de inovação e desenvolvimento, especialmente quando recorre ao *outsourcing* com este objetivo, o que a fará perder competitividade. Da mesma forma podem-se perder competências pelos colaboradores relacionadas com o desenvolvimento da relação e exigência de inovação com o parceiro, o que limita a atuação da empresa.
- **Ética do parceiro** – o *outsourcing* permite ao prestador adquirir conhecimentos sobre o negócio da empresa, os quais podem ser usados até em proveito próprio (criando mais um concorrente) ou cedendo-o à concorrência. A forma de tentar minimizar este risco é através da criação de mecanismos de observação e informação que permitam detetar esta eventual prática por parte do fornecedor.
- **Risco transacional** – pode estar relacionado com a dificuldade de interação entre as duas empresas, o que pode levar à perda de recursos e também com os custos de mudança no final do contrato, que serão tanto maiores quanto menor for o mercado de *outsourcing*. Por outro lado, a opção de internalizar pode fazer incorrer a empresa em elevados custos.
- **Risco estratégico** – prende-se desde logo com a dificuldade em identificar o que são atividades não estratégicas e estratégicas, as quais não devem passar para o *outsourcing*. O problema aumenta com a passagem de atividades em *outsourcing*, inicialmente não estratégicas para estratégicas, o que pode levar à criação de um concorrente ou à perda de negócio.
- **Risco técnico** – relaciona-se com o sub-desempenho das tarefas em *outsourcing* relativamente às quais é difícil fazer medição e consequentemente, o subdesempenho é pago como se as tarefas fossem desempenhadas com elevado empenho.

Muitos destes benefícios, custos e riscos são transferidos para modelos desenvolvidos nas últimas décadas e que servem de apoio aos gestores em decisões complexas de 'make or buy' (ver por exemplo Fill e Visser, 2000; McIvor e Humphreys, 2000; Garcia, 2013).

O *outsourcing* de serviços pode traduzir-se na compra de diferentes atividades. Determinados fatores como a complexidade do processo de interdependências entre as partes, as dificuldades em medir a performance do serviço prestado, as incertezas quanto aos requisitos do serviço e a elevada dependência do fornecedor, influenciam na perspectiva de McIvor (2008 e 2013) o tipo de relacionamento que o cliente deve desenvolver com o fornecedor do serviço. O autor op. cit. propõe três tipos genéricos de relacionamentos de *outsourcing* em função de cada situação:

- **Contratação não específica** – adequado a situações em que os requisitos do serviço são semelhantes a de outros clientes e é oferecido por vários fornecedores num mercado bastante competitivo. O principal objetivo deste tipo de relacionamento é conseguir uma redução de custos. Apropria-se a acordos de *outsourcing* transacionais, em que o serviço não é crítico para a vantagem competitiva do cliente, as interdependências são limitadas e o processo tem uma complexidade baixa.
- **Contratação recorrente** – adequado para situações em que as necessidades do cliente são muito específicas, envolve a troca repetida de ativos com níveis moderados de investimento na transação. Estes contratos podem envolver cláusulas que permitam ao cliente mudar de fornecedor se surgir outro com mais capacidades.
- **Contratação relacional** – adequado para situações em que o serviço é crítico para a vantagem competitiva do cliente e existe um elevado potencial de aproveitamento oportunista por parte do fornecedor, indiciado pelo reduzido número de fornecedores e pela inabilidade de controlo de todos os elementos do processo. Neste relacionamento, o cumprimento das obrigações, promessas e expectativas ocorrem através do processo social que promove a flexibilidade, solidariedade e a troca de informação. Procura-se mudar a mentalidade contratual para o desenvolvimento de um relacionamento baseado na confiança e em benefícios mútuos.

Cada um destes relacionamentos deve ser ajustado à situação específica, contribuindo para que a organização possa gerir os processos de *outsourcing* de forma mais acertada (McIvor, 2008).

Em suma, a decisão de 'make or buy' ou seja *outsourcing/insourcing* emerge de um longo e complexo processo de análise que pode ser justificado à luz de diferentes teorias e sustentado em diferentes argumentos. Apesar do *outsourcing* e das questões que o envolvem constituírem um foco de investigação crescente, os autores apontam a este corpo teórico várias lacunas (McIvor, 2013). Esta tese foca-se especialmente na fase subsequente à decisão do 'buy' ou *outsourcing* dos serviços relacionados com as atividades de marketing cuja atenção tem sido muito limitada. Se é relevante para a gestão desenvolver capacidades para gerir o processo de *outsourcing* de forma a potenciar o seu valor e reduzir os seus riscos (McIvor, 2013), também será no caso dos serviços relacionados com as atividades de marketing relevante, compreender os fatores que motivam o 'buy' e como as organizações se preparam em termos de competências para comprar estes serviços específicos. De notar que do total dos serviços comprados pelas organizações, os serviços relacionados com as atividades de marketing representam uma parcela significativa (Fearon e Bales, 1995; Michels e Hughes, 1996).

## **2.6. Os serviços relacionados com as atividades de marketing**

A atividade de compra assume cada vez mais relevância e uma natureza estratégica para as organizações (Gadde e Häkansson, 1994). A relevância estratégica da atividade de compra evidencia-se à medida que lhe são afetados uma substancial parte dos recursos da organização (Ford et al., 2004). Da quantidade de recursos que as organizações afetam à compra de serviços, uma parte significativa é direcionada para a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing.

Dos estudos relacionados com o desenvolvimento do marketing nas organizações identificam-se várias perspetivas de análise. A perspetiva filosófica e relacionada com a cultura organizacional, procura compreender a orientação de marketing das organizações e destaca a relevância da orientação para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé e Farley, 1998; Homburg e Pflesser, 2000; McDonald e Meldrum, 2013). A perspetiva estrutural dá relevância ao departamento de marketing, nomeadamente à sua posição,



poder e influencia (ver por exemplo Homburg et al., 1999 e Merlo, 2011). A perspetiva do resultado dá relevo à *performance* (desempenho) da organização e evidencia o contributo do marketing (Sheth e Sharma, 2001; Götz et al., 2009). A perspetiva funcional do marketing dá evidência à gestão das atividades de marketing desenvolvidas e na consequente decisão do ‘make or buy’.

Todas as perspetivas, de forma individual ou inter-relacionada são importantes para a compreensão teórica e prática do marketing nas organizações. Por exemplo, há estudos que evidenciam que a orientação para o mercado influencia positivamente a *performance* da organização (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005). Outros suportam a afirmação de que um departamento de marketing forte e influente melhora a *performance* da organização (Wirtz et al., 2014).

Colocar em prática a orientação para o mercado, desenvolver e implementar o processo de marketing nas organizações, exige o desenvolvimento de um conjunto de atividades de marketing, relativamente às quais se dará maior atenção na secção seguinte.

### **2.6.1. As atividades de marketing**

As atividades de marketing permitem o contacto entre a organização e os seus mercados e influenciam de forma significativa o sucesso global da organização (Urbonavičius et al., 2007). A adoção de uma perspetiva de investigação baseada nas atividades de marketing implica uma abordagem conceptual e dos estudos empíricos existentes.

Da literatura emerge uma falta de consenso entre os autores relativamente às fronteiras das atividades de marketing na organização. Em termos gerais existem dois paradigmas que estão na base da identificação das atividades de marketing (Harris e Ogbonna, 2003): o paradigma baseado na gestão do marketing-mix e o paradigma baseado no ‘novo’ conceito de marketing. As atividades de marketing baseadas no marketing-mix incluem as atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e/ou serviços), a gestão do preço, a publicidade e promoção, os estudos de mercado e a distribuição (George e Barksdale, 1974). Esta conceptualização das atividades de marketing foi considerada redutora e inadequada (Harris e Ogbonna, 2003), o que levou alguns autores a adicionar-lhe novas variáveis (ver por exemplo Kotler, 1986; Vignali e Davies, 1994) ou a contestarem

radicalmente esta abordagem (O'Malley e Patterson, 1998). Para além do contributo teórico resultante do debate conceptual sobre a delimitação das atividades de marketing na organização, os autores críticos não forneceram grandes alternativas (Harris e Ogbonna, 2003), por exemplo através de novos *frameworks*. Como referem Dibb et al. (2014, p. 397) *"By better clarifying marketing practice and its scope further refinements to empirical measurement instruments are enabled"*. Não obstante, é possível identificar alguns estudos e autores que de forma explícita ou implícita contribuíram para o entendimento das atividades de marketing na organização. Realçam-se os estudos que propõem um novo paradigma e conceito de marketing e os estudos que sugerem como o marketing deve ser desenvolvido nas organizações com uma orientação para o mercado (Webster, 1994; Day, 1994, 1998, 1999; Workman et al., 1998, entre outros). O debate em torno desta questão prova que as fronteiras das atividades de marketing nas organizações não são fáceis de delimitar e que extravasam os próprios departamentos de marketing (Dibb et al., 2014). Como referem O'Malley e Patterson (1998), muitas atividades de marketing sejam comunicação, preço, distribuição, desenvolvimento de produto, são controladas por outras áreas funcionais e não pelo departamento de marketing. Como enfatiza a expressão popular de David Packard, o marketing é: *"something too important to be left to the marketing department"*.

Apesar de ser extremamente importante delimitar as atividades de marketing para compreender, quer a prática do marketing, quer o valor que acrescenta à organização (Dibb et al., 2014), isso não é uma tarefa fácil. As atividades de marketing incluem um conjunto amplo e diversificado de atividades, relacionadas com o conceito, processo de marketing e orientação para o mercado. Inclui atividades de natureza tática e estratégica, desenvolvidas na organização, no departamento de marketing e em outras áreas funcionais (Dibb et al., 2014). Na prática a sua delimitação, relevância e localização dependerá da atividade de organização e do entendimento que a organização e os seus gestores fazem do marketing.

### **2.6.2. A natureza das atividades de marketing**

Na literatura sobre as atividades de marketing é possível identificar um eixo de investigação que caracteriza a natureza das atividades de marketing em diferentes

dimensões. No entanto, os autores apontam para uma clara insuficiência de estudos nesta área (Hooley e Cowell, 1995; Workman et al., 1998; Urbonavičius e Dikčius, 2009) e particularmente, no contexto português não se conhece até ao momento nenhum estudo que analise as práticas ou atividades de marketing nas organizações, apesar dos autores reconhecerem que é difícil generalizar os resultados dos estudos existentes para um setor tão diversificado em termos de atividades e orientação, como é, por exemplo, o setor dos serviços (Hooley e Cowell, 1995).

É possível identificar um conjunto de dimensões que servem de base aos estudos sobre a natureza das atividades de marketing na organização (ver Quadro 8).

Quadro 8: Dimensões que caracterizam a natureza das atividades de marketing

Autores	Contexto geográfico e tipo de estudo realizado	TEMAS ABORDADOS NOS ESTUDOS					
		Tipo de organização (serviços ou indústria)	Contexto económico das organizações (prosperidade e ou recessão)	Relevância das atividades de marketing	Dimensão da organização	Estratégia da organização	Responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades
George e Barksdale (1974)	EUA Quantitativo; Questionário. Atividades associadas ao mkt mix, inclui estudos de mercado e planeamento de mkt						
Hooley e Cowell, 1985, 1995	Reino Unido Questionário. Estudo quantitativo.						
Urbonavičius et al., 2007	Lituania. Questionário a gestores de topo. Atividades associadas ao marketing: mix, planeamento de marketing e estudos de mercado						
Urbonavičius e Dikčius, 2009	Questionário a gestores de topo.						
Webster et al., 2005	Entrevistas com CEO e executivos de marketing sénior.						
Harris e Ogbonna, 2003	Estudo de caso – estudo qualitativo						
Wirtz1, et al., 2013	Questionário, EUA, Europa e Ásia.						
American Marketing Association e Aquent, 2010	Questionário a membros e visitantes da AMA e Aquent						
Barwise e Styler, 2002 e 2003	Entrevista telefonica. USA, Reino Unido, França, Japão, Alemanha, China e Brasil						

Fonte: elaboração própria

Os estudos referenciados caracterizam a natureza das atividades de marketing nas organizações em função de diferentes dimensões que em seguida se destacam:

- **Dimensão da organização:** não existe coerência ao longo dos anos nos resultados dos diferentes estudos sobre a influência da dimensão da organização no desenvolvimento das atividades de marketing. Os estudos mais recentes evidenciam que as maiores empresas atribuem maior relevância às atividades de marketing do que as pequenas empresas (Urbonavičius et al., 2007; Urbonavičius e Dikčius, 2009).

Estudos mais antigos referem que a dimensão da organização, em termos de volume de negócios ou número de trabalhadores, não tem qualquer influência nas atividades de marketing desenvolvidas (George e Barksdale, 1974).

- **Contexto económico:** os estudos que analisam esta dimensão procuram perceber se a natureza das atividades de marketing se alteram em função do contexto económico de prosperidade ou recessão. Os estudos referem que as empresas de serviços são menos afetadas pelo contexto de crise, justificado pelo fato de estas atuarem sobretudo em mercados novos e em crescimento, enquanto as empresas industriais são mais afetadas porque atuam sobretudo em mercados maduros (Hooley e Cowell, 1995). Os resultados dos estudos de Urbonavičius e Dikčius (2009) demonstram que a importância das atividades relacionadas com o preço e as atividades de comunicação aumenta em períodos de recessão.
- **Tipo de organização:** são vários os autores que em diferentes momentos têm procurado caracterizar a natureza das atividades de marketing em função do tipo de organização, ou seja, organizações de serviços vs organizações industriais. As abordagens adotadas pelos autores são diferentes. Uns procuram captar as diferenças considerando as atividades individualmente, outros, consideram o conjunto das atividades de marketing e obtêm conclusões mais gerais. A maior coerência entre os autores está na assunção de que existe uma clara diferença entre as atividades de marketing desenvolvidas pelas organizações de serviços e pelas organizações industriais (George e Barksdale, 1974; Hooley e Cowell, 1995; Urbonavičius et al., 2007; Urbonavičius e Dikčius, 2009). Já na década de 70, George e Barksdale (1974, p. 65) assumiam *“a lack of marketing orientation and a limited view of the marketing function in service firms”*. Do estudo dos autores e por comparação com as organizações industriais relativamente às organizações de serviços, extraem-se as seguintes conclusões:
  - É menos provável que as atividades de marketing sejam desenvolvidas no departamento de marketing.
  - É mais provável que desenvolvam atividades relacionadas com a publicidade internamente do que externamente, recorrendo a agências de publicidade;
  - É menos provável que tenham um plano geral de vendas.

- É menos provável que, desenvolvam atividades relacionadas com programas de treino de vendedores.
- É menos provável que recorram a empresas relacionadas com estudos de mercado e consultores de marketing.
- É menos provável que, invistam mais em marketing (em percentagem do volume de vendas).

A função marketing surge menos estruturada nas organizações de serviços do que nas organizações industriais (George e Barksdale, 1974). Nos serviços, as atividades de marketing relacionadas com o marketing-mix aparecem mais fragmentadas, o que dificulta o controlo e reduz a eficiência do esforço de marketing (George e Barksdale, 1974). Quando às atividades relacionadas com a definição de objetivos, políticas, auditorias e planos gerais de marketing, os autores não encontraram diferenças significativas entre os dois tipos de organização (George e Barksdale, 1974). Em relação às atividades de estudos de mercado, os autores op. cit. constatam que existe um esforço semelhante entre os diferentes tipos de organizações.

Estudos realizados posteriormente corroboram em termos gerais a ideia de uma atividade de marketing menos desenvolvido nas organizações de serviços porque os mercados em que atuam, novos e em crescimento, não são tão exigentes, como os mercados maduros em que atuam as organizações industriais (Hooley e Cowell, 1995). O estudo realizado apresenta as seguintes conclusões (Hooley e Cowell, 1995):

- As organizações de serviços registam uma menor atividade de estudos de mercado do que as organizações industriais.
- As empresas de serviços são menos sofisticadas no desenvolvimento de atividades de planeamento de marketing, estando menos recetivas à utilização de instrumentos estratégicos de planeamento de marketing. Em particular as organizações de serviços tendem a restringir os seus planos a um horizonte temporal mais curto (um ano).
- Organizações de serviços e industriais suportam os novos negócios com a valorização de atividades diferentes. As atividades relacionadas com a força de

vendas, serviço e suporte ao cliente são as mais valorizadas pelas organizações de serviços.

Em ambos os estudos os autores (George e Barksdale, 1974; Hooley e Cowell, 1995) fazem recomendações às organizações de serviços para que tornem o desenvolvimento das suas atividades de marketing mais profissional. Hooley e Cowell (1995) consideram esta opção obrigatória à medida que os mercados em que as organizações de serviços atuam se tornam mais competitivos e inevitavelmente mais maduros. George e Barksdale (1974) propõem às organizações de serviços que reexaminem as suas atividades de marketing e que verifiquem se não podem beneficiar com uma maior coordenação e integração do seu esforço de marketing.

Os resultados de estudos recentes constataam alterações interessantes. Em termos gerais as atividades de marketing passam a ser consideradas menos importantes para as organizações industriais do que para as organizações de serviços (Urbonavičius e Dikčius, 2009). Individualmente, as atividades de comunicação, distribuição e gestão de preço são consideradas mais relevantes nas organizações de serviços do que nas organizações industriais (Urbonavičius e Dikčius, 2009). Em termos gerais os resultados dos estudos enfatizam para ambos os tipos de organizações a maior importância das atividades de planeamento de marketing e da gestão do preço (Urbonavičius et al., 2007) e o relacionamento positivo entre a avaliação da importância das atividades de marketing e o crescimento das vendas (Urbonavičius e Dikčius, 2009).

- **Responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades** – a responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades de marketing é um tema que suscita muita discussão entre os autores. Não é relevante para esta tese assumir uma ou outra perspetiva teórica e entrar nessa discussão, mas apenas compreender a realidade. Os resultados dos estudos evidenciam que nem todas as organizações têm departamento de marketing e que muitas atividades são desenvolvidas por outras áreas da gestão. Como referem Harris e Ogbonna (2003), o desenvolvimento das atividades de marketing segue a tendência da descentralização e dispersão pela organização e são desenvolvidas por *'part-time marketers'* (p. 504) que normalmente adotam uma abordagem das atividades de marketing baseada na gestão do marketing-mix e mais

raramente, baseada no relacionamento (novo conceito de marketing). Isto não significa que o marketing tenha perdido valor na organização ou que os departamentos de marketing estejam 'mortos', como enfatizaram Piercy (1998) e Webster et al. (2005), antes pelo contrário, a dispersão das atividades de marketing são reflexo do aumento da relevância do marketing em toda a organização (Harris e Ogbonna, 2003). Outros estudos enfatizam a relevância da estrutura organizacional e do departamento de marketing no desenvolvimento das atividades de marketing. Revelam que as organizações que têm uma estrutura de gestão mais desenvolvida dão maior relevância às atividades de marketing (Urbonavičius et al., 2007). As empresas com departamento de marketing atribuem maior relevância às atividades planeamento de marketing, estudos de mercado, comunicação e gestão de produto, do que as que não têm (Urbonavičius et al., 2007).

- **Estratégia da organização:** alguns estudos procuram perceber se a estratégia desenvolvida pela organização tem influência nas suas atividades de marketing. Como seria de esperar, as organizações que desenvolvem estratégias de baixo preço, valorizam mais as atividades relacionadas com o preço e as organizações que desenvolvem estratégias baseadas na qualidade do produto ou serviço, valorizam sobretudo, as atividades de estudos de mercado, planeamento de marketing e comunicação (Urbonavičius e Dikčius, 2009).
- **Investimento em atividades de marketing:** os estudos que relativizam as atividades de marketing em termos de investimento ou afetação de recursos fazem-no de diferentes perspetivas considerando individualmente cada uma das atividades ou assumindo uma perspetiva global, de forma estática ou evolutiva.

As atividades de marketing consideradas individualmente ou como um todo têm afetações de recursos financeiros diferentes e variáveis ao longo dos anos. Tradicionalmente o orçamento de marketing das organizações industriais era maior do que o das organizações de serviços (George e Barksdale, 1974). Quase metade das organizações de serviços dedicavam 4% ou menos das suas vendas às atividades de marketing enquanto que nas organizações industriais o mesmo parâmetro revelava uma percentagem superior (George e Barksdale, 1974). Esta tendência justificava a menor

compra de serviços relacionados com as atividades de marketing e uma menor orientação de mercado das organizações de serviços (George e Barksdale, 1974).

Os resultados dos estudos revelam que de forma mais ou menos significativa o investimento afeto pelas organizações a atividades de marketing é ao longo dos anos crescente, apesar da recessão económica registada em alguns dos anos e do decréscimo verificado em alguns países (Barwise e Styler, 2003; American Marketing Association e Aquent, 2010).

Do relatório MET (Barwise e Styler, 2003, ver Quadro 9) que abrange um conjunto de países (EUA, França, Japão, Alemanha, Reino Unido, China e Brasil) que representam 70% do investimento global em atividades de marketing, destacam-se as seguintes conclusões:

- Os diferentes países apresentam diferentes investimentos nas atividades de marketing. De destacar o grande crescimento verificado na China (11,6% de 2003 a 2004), seguido do Reino Unido (6,3% de 2003 a 2004) e dos EUA (4,6% de 2003 a 2004).
- As organizações de diferentes setores estão a investir fortemente em atividades de marketing interativo. Esta atividade de marketing que inclui as promoções *online*, campanhas de *email*, *websites* e publicidade *online*, já corresponde a 10% do total do investimento de marketing no mercado *business to business* (B2B) e a 6% no mercado *business to consumer* (B2C).
- As organizações que atuam no mercado B2B relativamente às organizações B2C investem menos em atividades de publicidade (30% vs 50% do total do investimento em atividades de marketing) e mais em atividades de relações públicas/patrocínios (23% vs 10%) e atividades de marketing interativo (10% vs 6%).
- O investimento em atividades de marketing tem variado ao longo do tempo.
- As atividades de publicidade representam o maior investimento de marketing. No entanto, em alguns dos anos tem-se verificado um desinvestimento nesta atividade.



- As promoções de venda representam aproximadamente 20% do investimento total de marketing e refletem um aumento, embora pouco significativo, ao longo dos anos.
- As relações públicas apresentam um crescimento estável (acumulando os 6,8% entre 2001 e 2004 nos principais cinco mercados).
- Em contraste as atividades relacionadas com o marketing direto registam crescimentos mínimos, excepto em 2002, que registou um crescimento de 3,8%.
- A atividade de marketing que regista maiores taxas de crescimento é a relacionada com o marketing interativo (9,3% em 2003 e 11,6% em 2004). O crescimento é particularmente grande no Reino Unido e nos EUA. Na China também se verificaram crescimentos significativos, o que demonstra que a tendência não se confina aos mercados ocidentais e desenvolvidos. O Japão e a França ficam para trás nesta tendência global.
- As respostas obtidas no estudo qualitativo revelam que as organizações estão em diferentes fases de desenvolvimento da atividade de marketing interativo mas o crescimento do investimento nesta atividade é guiado pela perceção de rapidez, adaptabilidade e capacidade de controlo, e em muitos contextos o seu menor custo comparado com outras atividades.
- O estudo realizado procurou verificar se existe alguma relação entre a dimensão da organização, o volume de negócios e o investimento nas atividades de marketing. Os resultados do estudo sugerem que as médias organizações pretendem aumentar o seu investimento em marketing mais do que as grandes.

Quadro 9: Investimento em atividades de marketing por país e evolução no período

		Atividades de marketing						Total
		Publicidade	Promoções de vendas	Relações públicas/patrocínios	Marketing direto	Marketing interativo	Outras	(inclui outras)
<b>Total 2004</b>	(n=891)	40,6	20,5	15,2	13,6	8,3	1,8	100%
<i>EUA</i>	(n=251)	40,8	18,6	14,3	15,9	8,9	1,5	100%
<i>Japão</i>	(n=112)	44,8	22,2	15,2	8,3	7,5	1,9	100%
<i>Alemanha</i>	(n=118)	33,9	23,5	17,7	13,7	9	2,3	100%
<i>Reino Unido</i>	(n=121)	40,9	15,8	14	19,5	8,6	1,2	100%
<i>França</i>	(n=121)	36,1	25,8	16	12,4	6,4	3,3	100%
<i>China</i>	(n=86)	42,7	23,4	17,2	6,7	7	3	100%
<i>Brasil</i>	(n=85)	36	25,8	21,1	7,4	7,4	2,3	100%
<b>2003 % do total</b>		<b>40,5</b>	<b>20,5</b>	<b>15,4</b>	<b>14</b>	<b>7,7</b>		<b>98,1</b>
<b>2002 vs 2001*</b>		-2	0,8	1,8	3,8	6,6		0,6
<b>2003 vs 2002</b>		-0,2	0,4	3	0,4	9,3		1,1
<b>2004 vs 2003</b>		3,6	3,2	2,1	0,5	11,6		3,4
<b>2004 vs 2002</b>		3,4	3,6	5,1	0,9	22		4,5
<b>2004 vs 2001*</b>		0,7	3,5	6,8	4,6	29,8		4,5

\* exclui China e Brasil

Fonte: adaptado do relatório MET (Barwise e Styler, 2003)

De forma geral os resultados recentes do estudo da *América Marketing Association* e Aquent (2010) corroboram os resultados do estudo anterior. De acordo com a *América Marketing Association* e Aquent (2010):

- Dos profissionais de marketing entrevistados 38% referiram um aumento do orçamento de marketing relativamente ao ano anterior (2009 vs 2010), uma menor percentagem, aproximadamente 30% referiram para o mesmo indicador uma diminuição.
- As organizações de menor dimensão são as menos propensas a aumentar os orçamentos de marketing, enquanto que as empresas maiores se revelam mais disponíveis à afetação de mais recursos para o desenvolvimento das atividades de marketing.

- Em relação às atividades de marketing individualmente, o relatório demonstra a contínua aposta das organizações em atividades de marketing interativo. Se em 2009 as redes sociais foram utilizadas por metade dos gestores de marketing, para 2010 esperava-se mais de 80%.
- As atividades relacionadas com o *online* e *mobile* representam oito das dez áreas em que se esperaram aumentos de investimento significativos para 2010. Em contrapartida, esperou-se uma afetação menor de recursos às atividades relacionadas com os meios de comunicação tradicional, por exemplo 34% dos gestores de marketing reportaram uma diminuição da publicidade em jornais e mais de 25%, referiram menor investimento em publicidade em revistas e em anúncios de rádio.

Em suma, as atividades de marketing, com naturezas diversas, quer sejam centralizadas numa função ou departamento, ou como defendem alguns autores (Webster et al., 2005), dispersas pela organização e fora dela, representam um relevante contributo para a competitividade da organização e uma afetação de recursos significativa.

“Today, marketing in many large companies is less of a department and more a diaspora of skills and capabilities spread across and even outside the organization.”(Webster et al., 2005, p. 36)

A ideia de que o desenvolvimento das atividades de marketing extravasa as fronteiras organizacionais remete para a reflexão sobre o que motiva as organizações a tomar essa decisão específica e para a compreensão do relacionamento com os respetivos prestadores de serviços.

### **2.6.3. A decisão do *make-or-buy* das atividades de marketing**

É concebível que as organizações ponderem entre o fazer ou o comprar os serviços relacionados com as atividades de marketing de que necessitam. Nos últimos anos, a compra de atividades de marketing cresceu significativamente e assumiu maior relevância nas organizações (Tate et al., 2010). Uma considerável parte das atividades de marketing são adquiridas externamente (Bals et al., 2009). Já em 1997, Gates (1997) afirmava que cerca de 75% das empresas estavam a subcontratar parte dos seus programas de marketing. Em 2003 a compra de atividades de marketing atingiu uma média de 13,5% do

volume de compras das organizações, destacando-se as atividades de publicidade nos media e as promoções de venda (Fearon e Bales, 1995; Barwise e Styler, 2003). Alguns autores concluíram que as organizações de serviços, comparando com as organizações industriais estariam menos propensas à compra de serviços relacionados com as atividades de marketing (ver Quadro 10).

Quadro 10: Atividades de marketing externalizados pelas empresas de serviços e industriais

Atividades de marketing externalizadas	Numero de vezes	Empresas de serviços (%)	Empresas Industriais (%)
Publicidade	261	41,1	55,9
Estudos de mercado	91	37,4	62,6
Relações públicas	103	45,6	54,4
Consultoria	57	31,6	68,4
Outras	28	46,4	53,6

Fonte: George e Barksdale (1974)

Os estudos relacionados com a compra específica de serviços relacionados com as atividades de marketing são limitados e antigos. Alguns autores têm privilegiado a vertente interna da compra e dos seus efeitos, dando enfase aos seus intervenientes internos, nomeadamente ao departamento de compras e aos gestores de marketing (Hawes et al., 2006; Walker et al., 2009; Bals et al., 2009; Tate et al., 2010). Por seu lado, a perspetiva externa do relacionamento com os prestadores tem sido fortemente descorada. Pontualmente, a literatura foca o relacionamento e considera uma ou outra atividade, com prevalência das atividades de publicidade (Wackman et al., 1987; Halinen, 1997; Triki et al., 2007) ou engloba os diferentes serviços relacionados com as atividades de marketing, no conjunto dos serviços profissionais (Yorke, 1990; West, 1997) ou nos serviços organizacionais (Valk, 2007). Mas a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing inclui uma panóplia diversificada de atividades e de consequências que daí resultam. A decisão de compra de atividades de marketing é com frequência encarada na perspetiva do *outsourcing*. Não obstante, o facto da investigação do *outsourcing* no domínio industrial e da logística estar sobejamente desenvolvido, especificamente nas atividades de marketing é comparavelmente mais fraca (Sharma et al., 2009). O *outsourcing* das atividades de marketing é abordado de forma superficial e

sobretudo na literatura dirigidas às empresas, onde se retratam vantagens e desvantagens dessa opção (Mitzen, 1999; Morrall, 1995; Maddox, 2003; ABA Bank Marketing, 2005; Duffy, 2005; McGovern e Quelch, 2005; McHale, 2005; Sharma et al., 2009). Excepcionalmente, o estudo de Garcia (2013) foca em concreto esta temática.

### **2.6.3.1. As atividades de marketing em outsourcing**

Desde pequenas a grandes empresas são crescentes em valor e número, as atividades de marketing que as organizações optam por comprar em vez de produzir internamente. Um estudo realizado em 2004, com seiscentos e cinquenta executivos de marketing, de empresas ligadas à tecnologia, saúde e indústria, nos Estados Unidos da América, revelou que 53% dos respondentes tinham como objetivo comprar mais de metade das suas atividades de marketing (McGovern e Quelch, 2005; Maddox, 2003). Em relação aos serviços de marketing de natureza estratégica, o estudo refere que 77% das empresas preferem fazer a gestão estratégica da marca internamente, mas compram serviços de validação estratégica (64%), estudos de mercado (58%) e estudos da concorrência (42%) (Maddox, 2003). Em relação aos serviços de marketing de natureza tática, o estudo indica que as empresas compram sobretudo serviços de planeamento e compra de meios (39%), *email marketing* (35%) e publicidade *online* e *offline* (32%) (Maddox, 2003). Um outro estudo realizado em 2003, com executivos de empresas ligadas à tecnologia evidenciou que os serviços de marketing mais comprados pelas empresas são a publicidade e o marketing direto (Maddox, 2003).

Um estudo mais recente (Garcia, 2013) corrobora muitas das conclusões de estudos anteriores (ver Figura 5).

Figura 5: Atividades de marketing propensas ao *outsourcing*

Fonte: adaptado de Garcia (2013)

De acordo com os resultados do estudo de Garcia (2013) os profissionais de marketing consideram que o suporte às vendas não deve ser contratado em regime de *outsourcing*, ainda que se verifique uma tendência atual do *offshoring* deste tipo de serviços como o que se tem verificado com os *call centers* localizados em países onde o custo de mão-de-obra é mais baixo (por exemplo na Índia). As atividades de suporte às vendas podem contemplar uma panóplia de funções que vão desde o telemarketing, à promoção de vendas, ao *merchandising*, equipa comercial, entre outros. De facto, estas são funções que contribuem bastante para o sucesso ou insucesso das vendas, e por isso mesmo são consideradas essenciais e estratégicas para a empresa. Apesar da tendência de *offshoring*, a verdade é que muitos profissionais continuam a ver estas funções como vitais para o negócio e preferem mantê-las internamente (Garcia, 2013). Por sua vez, a publicidade é a atividade considerada como a mais provável de se realizar em *outsourcing*. Esta opção justifica-se sobretudo pela necessidade de capacidade criativa que muitas empresas não têm e que as agências especializadas no setor podem oferecer (Ueltschy et al., 2006). Quanto maior for a empresa e mais exposição mediática tiver, maiores serão estas transações entre empresa e agências de publicidade (Garcia, 2013). As atividades de *webmarketing* surgem em segundo lugar como a atividade mais propícia a ser externalizada, muito justificada pela rápida evolução da internet e das suas tecnologias, como a *Google*, o *Facebook*, entre outras. Esta área está em constante inovação, em que todos os dias surge uma nova funcionalidade que permitirá criar

inovadoras campanhas de marketing *online* e atrair novos clientes (Garcia, 2013). Os profissionais de marketing tendem a recorrer a empresas especializadas nestas tecnologias, estão atualizadas com esta evolução e podem oferecer soluções alternativas para a otimização dos resultados. As atividades relacionadas com as relações públicas e eventos surgem em terceiro lugar com 20,01% seguida do marketing direto com 19,69% (Garcia, 2013). Relativamente aos estudos de mercado e planeamento estratégico, é possível que esta alternativa tenha tido um *ranking* relativamente baixo por integrar a questão do planeamento estratégico que muitos profissionais consideram que deve ser feito internamente (McGovern e Quelch, 2005). Os estudos de mercado são provavelmente mais subcontratados do que o planeamento estratégico, uma vez que não implica um envolvimento tão grande da empresa e pode ser feito por profissionais fora da empresa. No estudo de Ueltschy et al. (2006), os estudos de mercado são uma das atividades de marketing mais subcontratadas a par com a publicidade. O estudo de Maddox (2003) concluiu que a maioria das empresas prefere manter a gestão estratégica da marca internamente e subcontratar apenas os estudos de mercado, ativação da marca e análise da concorrência.

Em síntese, os resultados obtidos no estudo de Garcia (2013) relativamente às atividades de marketing que mais têm tendência para ser externalizadas são consistentes com a literatura e podem ser resumidos no seguinte:

- A publicidade é a atividade mais subcontratada (corroborando os estudos de Maddox (2003) e Ueltschy et al. (2006).
- As atividades de suporte às vendas são as menos preferidas para a subcontratação (Maddox, 2003) apesar dos resultados de Ueltschy et al. (2006) darem mais importância a estas atividades; o *webmarketing* começa a ganhar cada vez mais importância dado a evolução tecnológica e da internet nos últimos anos; as relações públicas e eventos e o marketing direto são atividades intermédias, que algumas empresas decidem subcontratar mas que na maioria das vezes têm capacidade de o fazer internamente, daí que não tenham resultados muito significativos.

- Os estudos de mercado são considerados na literatura como uma atividade bastante subcontratada e os resultados neste estudo podem ter sido influenciados pelo facto de estarem associados ao planeamento estratégico.
- O planeamento estratégico é essencialmente feito internamente pois os gestores consideram que é uma atividade muito importante e que pode determinar o sucesso ou insucesso da marca.

Os serviços de marketing que as empresas compram são muito diversificados e incluem serviços como, estudos de mercados, serviços de natureza estratégica, serviços de planeamento e execução do plano, publicidade, relações públicas, marketing direto, comunicação interna, *web* marketing, compra de meios e serviços de impressão. A compra de serviços relacionados com as atividades de marketing pelas empresas, não é novidade. O que é mais raro e considerada uma inovação estratégica é a compra da totalidade ou o completo *outsourcing* das atividades de marketing. Incluindo para além dos serviços de natureza tática, também os serviços de natureza estratégica.

Para aumentar o valor dos serviços relacionados com as atividades de marketing, os gestores de marketing têm que se tornar peritos na captação, desenvolvimento e monitorização de uma rede integrada de prestadores de serviços de marketing, que trazem novos contributos para o esforço de marketing da empresa (McGovern e Quelch, 2005). Nesta perspetiva os gestores devem passar a ver os prestadores de serviços de marketing não como subcontratados que precisam de ser controlados, mas como parceiros que podem acrescentar valor ao negócio, numa relação de longo prazo. Neste novo contexto, o gestor de marketing passa a desempenhar um novo papel de gestor da relação com os seus prestadores de serviços de marketing, muito importante. Verifica-se que ao longo do tempo e à medida que a relação se vai desenvolvendo são comprados mais serviços relacionados com as atividades de marketing (Morrall, 1995).

#### **2.6.3.2. Razões para o *outsourcing* das atividades de marketing**

A tendência para o aumento da compra de serviços relacionados com as atividades de marketing pode ser justificada por várias razões semelhantes às apresentadas pela literatura do *outsourcing*. Particularmente na literatura sobre o *outsourcing* de atividades de marketing são evidenciadas duas razões chave: a poupança de custos e o incremento

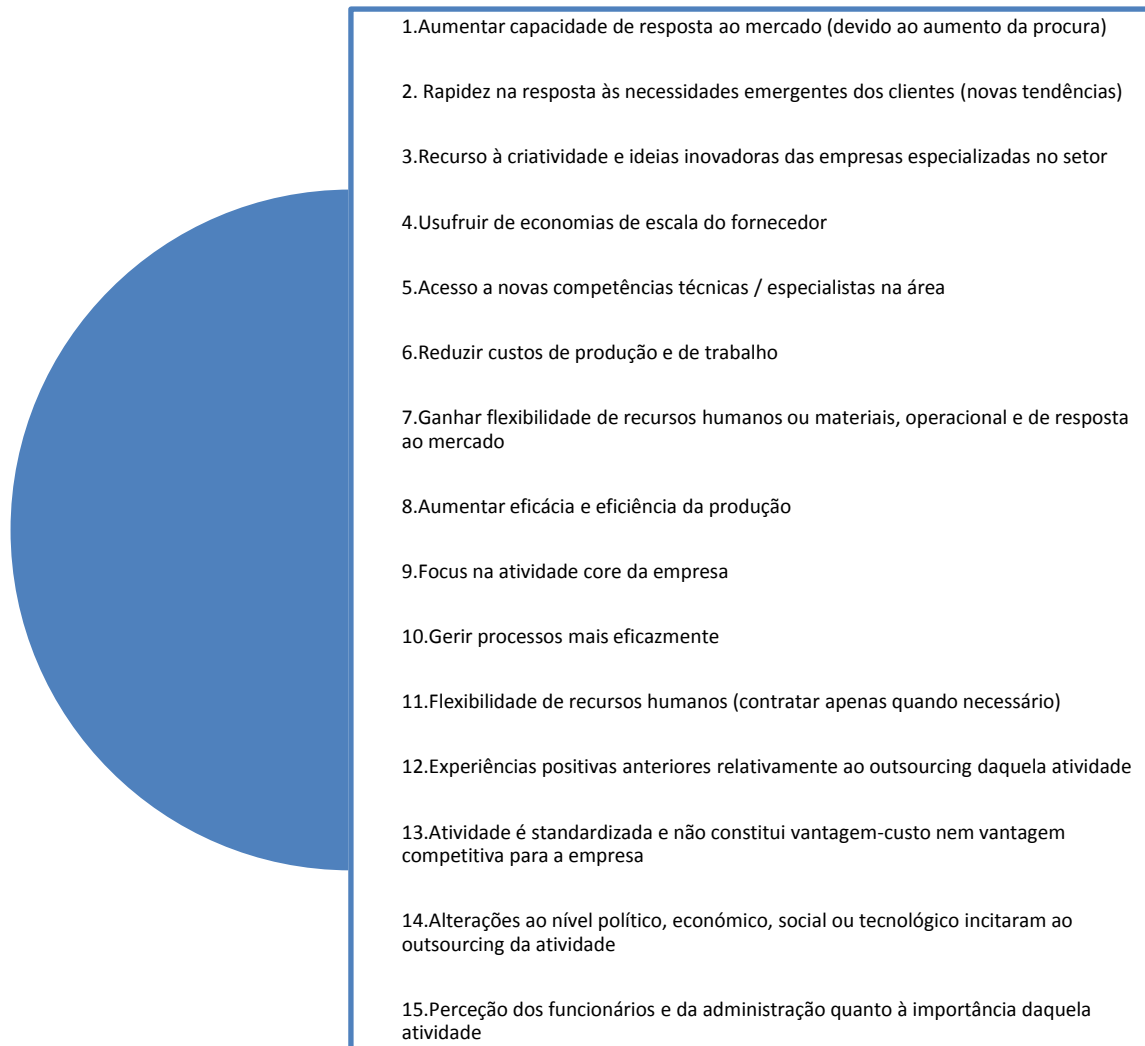


da qualidade; e o acesso a um conhecimento especializado de marketing (Morrall, 1995; Maddox, 2003; ABA Bank Marketing, 2005; McGovern e Quelch, 2005).

- **Poupança de custos e o incremento da qualidade.** As empresas que compram os serviços de marketing economizam em tecnologia, em custos de *staff* e ficam com mais tempo para se dedicarem ao seu negócio e ao planeamento estratégico (Morrall, 2005). Muitos dos serviços de marketing são contratualizados com base num valor anual pré-fixado, o que limita as despesas da empresa. Estudos realizados revelam que os custos são um facto importante ou o mais importante na decisão de compra de serviços de marketing (Maddox, 2003). Por exemplo a American Express, poupou entre 20% a 30% nos custos do serviço de atendimento a clientes (Call Center), ao mesmo tempo melhorou o tempo de resposta e aumentou a satisfação dos seus clientes, ao passar a comprar esse serviço de marketing (McGovern e Quelch, 2005). No sector bancário, os bancos de média e grande dimensão, afetam mais de 40% do orçamento de marketing à compra de serviços de marketing (Morrall, 2005) e evidenciam poupanças de tempo e de custos na ordem dos 15% a 20% (ABA Bank Marketing, 2005). Os serviços de telemarketing que custam aproximadamente duzentos e cinquenta dólares, em *offshoring* podem passar para um custo inferior a dez dólares (Sharma et al., 2009).
- **Acesso a um conhecimento especializado de marketing.** Muitas empresas têm internamente recursos de marketing limitados, porque têm pouca dimensão para atrair especialistas de topo e/ou porque têm pouco orçamento para contratar uma equipa de marketing multidisciplinar. A opção de compra dos serviços relacionados com as atividades de marketing permite às empresas ultrapassarem este obstáculo e acederem a um conhecimento especializado e mais eficiente (Morrall, 2005). Por exemplo a Sony, quando quis desenvolver uma base de dados de clientes, e vender os seus produtos numa loja *online*, optou por comprar esses serviços, reconhecendo que não tinha internamente capacidades para o desenvolvimento desses projetos (McGovern e Quelch, 2005).

O trabalho de Garcia (2013) analisa de forma detalhada o conjunto dos fatores que estão na base da decisão do *outsourcing* das atividades de marketing, o que interessa particularmente para este estudo (ver Figura 6).

Figura 6: Ranking dos fatores determinantes do *outsourcing* das atividades de marketing



Fonte: adaptado de Garcia (2013)

O fator que suscitou maior interesse e concordância entre os inquiridos foi “aumentar a capacidade de resposta ao mercado (devido ao aumento da procura)”, o que na perspectiva do autor (Garcia, 2013) já seria expectável uma vez que tradicionalmente o conceito de *outsourcing* é associado a um “último recurso” caso a empresa não consiga desempenhar a tarefa internamente a tempo e com custos reduzidos. Merino e Rodriguez (2007) já defendiam esta perspectiva, afirmando que a instabilidade da procura influencia muito a tomada de decisão do *outsourcing*. Em segundo lugar surge a “rapidez na

resposta às necessidades emergentes dos clientes (novas tendências) ” o que segue um pouco a lógica do fator anterior, colocando o *outsourcing* como uma alternativa para fazer face ao inesperado. Duffy (2005) acredita que um bom parceiro no *outsourcing* das atividades de marketing pode colocar mais rapidamente a empresa no mercado. O “recurso à criatividade e ideias inovadoras das empresas especializadas no setor” surge com 11,87% de influência no processo de tomada de decisão (conforme estudo de Garcia, 2013) o que representa um peso considerável. No mesmo sentido Vence (2004) no seu artigo sobre o *outsourcing* das atividades de marketing considera que este é um dos fatores mais motivadores do processo de *outsourcing* a par de uma maior flexibilidade de recursos e conhecimento. Ainda McGovern e Quelch (2005) corroboram esta ideia e acrescentam que esta necessidade de especialistas no setor tem tendência para crescer, pois as atividades que antes eram apenas criativas agora são também muito analíticas. As empresas familiares ou tradicionais que mantêm os mesmos colaboradores há muitos anos não conseguem acompanhar a evolução quer tecnológica, do mercado ou da inovação e acabam por recorrer aos “new open-mind” das empresas *start-up* ou outras que consideram estar na vanguarda (Garcia, 2013). De facto, uma grande parte das atividades de marketing exige uma grande capacidade criativa, que necessita de ser estimulada constantemente. As empresas especialistas atraem pessoal mais qualificado, pois têm mais capacidade para investir em conhecimento, *software* e centros de investigação o que lhes dá mais capacidade de inovação e eficiência para oferecerem melhores salários (Quinn, 1999). Quinn (1999) acredita que as empresas cada vez mais fazem *outsourcing* para aceder a recursos intelectuais e não apenas para reduzir custos.

É por esta e outras razões que o profissional de marketing é cada vez mais um gestor de relações, quase como um gestor de fornecedores, neste caso de serviços relacionados com atividades de marketing, que tenta aproveitar ao máximo o melhor de cada prestador de serviço (Garcia, 2013). Cada um tem o melhor conhecimento e a melhor experiência na sua área, o que seria difícil juntar apenas num departamento de marketing.

A redução de custos é um dos mais evidenciados pelos autores (Cáñez et al., 2000; Kremic et al., 2006; Merino e Rodriguez, 2007) considerando-o como o principal motivador para o *outsourcing*, mas a investigação de Rita (2013) permitiu perceber que apesar deste fator

se encontrar entre os mais importantes, há outros que se revelam ainda mais importantes nesta tomada de decisão.

O marketing compreende serviços profissionais e por isso são atividades críticas para a empresa, tornando-se mais importantes e relevantes para as decisões estratégicas das empresas do que outros serviços complementares (Axelsson e Wynstra, 2002). Conforme afirmam Quélin e Duhamel (2003), os critérios de seleção das atividades a externalizar deixaram de se limitar à redução de custos. Já em 1999, Quinn (1999) adiantava que o *outsourcing* era cada vez mais uma estratégia para aquisição de valor intelectual, ao invés de ter o objetivo da redução de custos.

Recrutar e educar novos colaboradores em pequenas empresas para um projeto específico pode ficar dispendioso e por isso será mais vantajoso e menos dispendioso colocar o projeto a cargo de um parceiro (Duffy, 2005). No que diz respeito aos custos fixos, o autor Duffy (2005) diz que com o *outsourcing* de algumas das atividades de marketing esses custos passam a variáveis e as responsabilidades do gestor de marketing são simplificadas. No entanto, aquando do processo de *outsourcing*, quer seja para reduzir custos ou ganhar vantagem competitiva, é preciso ter em atenção a cultura em que a empresa está inserida para que a relação com o cliente não seja afetada (Ueltschy et al., 2006).

A literatura é também muito semelhante em relação ao *focus* nas competências *core*. Nos resultados do estudo de Garcia (2013), o fator encontra-se entre os dez fatores mais relevantes para a tomada de decisão. Vários autores (Duffy, 2005; Kumar e Eickoff, 2006; Sanders et al., 2007; Islam e Sobhani, 2010) afirmam que, em primeira instância, o *outsourcing* de qualquer atividade está relacionado com questões estratégicas, no sentido de concentrar todos os esforços nas competências *core* do negócio e subcontratar as restantes atividades de suporte.

O “aumento da eficácia e eficiência” obteve uma percentagem reduzida [5,70% do peso global de acordo com Garcia (2013)]. Este fator é defendido por Duffy (2005), que acredita que as empresas que tentam fazer tudo internamente, acabam por ser ineficientes e ter uma estrutura mais complexa e difícil de gerir. O autor *op. cit.* considera

que o *outsourcing* de algumas atividades de marketing poderá aumentar a sua eficácia e eficiência.

O fator da “Percepção dos funcionários e da administração quanto à importância daquela atividade” foi considerado o menos importante para os profissionais de marketing, provavelmente porque não têm a noção de que as próprias crenças do decisor têm grande influência nesta tomada de decisão (Garcia, 2013). Como acreditam Mantel et al. (2006), a tomada de decisão do *outsourcing* tem uma grande componente humana, porque na maioria das vezes é apenas uma pessoa que decide externalizar ou não uma atividade e a escolha que faz assenta em muito na sua experiência pessoal, vivências e personalidade.

A grande parte dos serviços de marketing exige um elevado envolvimento e relação entre as partes e um conhecimento especializado por parte do prestador do serviço. Apesar das vantagens da compra serem evidentes, as empresas que detiverem internamente os recursos necessários e conseguirem desenvolver as atividades de marketing de forma mais eficiente do que o potencial fornecedor, não devem optar pela compra (Mitzen, 1999). No mesmo sentido Sharma et al. (2009) concluem que em relação às atividades de interação com o cliente, só devem ser objeto de *offshoring* as atividades que não sejam de importância crítica e aquelas que possam ser desenvolvidas por tecnologia. Contudo, verifica-se que a opção de compra de serviços de marketing é cada vez mais frequente e envolve um volume de atividades e um orçamento, cada vez maiores.

Movendo-se entre as decisões de ‘make or buy’ as organizações passaram a ver os seus fornecedores como parceiros e não como rivais (LaPlaca, 2009). De forma semelhante, a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve o acesso a recursos sofisticados dos fornecedores que se envolvem em relacionamentos profundos e cooperativos, o que evidencia uma nova forma de ver os prestadores para além da competitividade. O fenómeno de transição da abordagem transacional para a de relacionamento foi inicialmente observado pela escola europeia, onde o grupo IMP investiga sob o novo paradigma e através do modelo de interação e o modelo de rede, o relacionamento que se desenvolve entre as organizações.

O próximo capítulo debruça-se, especificamente, sobre o relacionamento entre as organizações, cujo conhecimento constitui o segundo pilar da sustentação teórica desta tese.

## **CAPÍTULO 3 ABORDAGEM AOS RELACIONAMENTOS ENTRE ORGANIZAÇÕES**

---

## **CAPÍTULO 3 ABORDAGEM AOS RELACIONAMENTOS ENTRE ORGANIZAÇÕES**

Este capítulo apresenta a revisão de literatura sobre os principais temas alusivos ao relacionamento entre organizações, que é o campo onde se desenvolve a presente tese. O capítulo é composto por várias secções que procuram por um lado, elucidar sobre o conceito de relacionamento (“*business relationship*”) e a origem do paradigma relacional e por outro, aprofundar as características e os modelos que explicam o relacionamento entre organizações. Estes modelos representam perspetivas diferentes, mas de certa forma complementares da abordagem do relacionamento entre organizações. Este capítulo reserva ainda uma secção para apresentação do modelo de interação do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP group), na medida em que este é usado para dar suporte à análise do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing.

### **3.1. A transição para o paradigma relacional**

O conceito de relacionamento associado ao marketing, o denominado “*relationship marketing*” terá surgido pela primeira vez no contexto organizacional através de Barbara Jackson, na década de 70, numa conferência a que se seguiram um livro e um artigo na *Harvard Business Review* (Jackson, 1985). As décadas de 70 e 80 representaram um marco importante na história do marketing, como refere Webster a “*fundamental reshaping of the field*” (Webster, 1992, p. 1). Este período está associado a uma forte crítica ao marketing transacional ou tradicional, baseado no marketing-mix, em mercados de produtos e de grande consumo e ao início de um novo paradigma em marketing, baseado na criação e manutenção de relacionamentos, denominado de marketing relacional (ver Quadro 11). A abordagem tradicional de marketing, associada aos desenvolvimentos conceptuais dos pioneiros Bartels, Kotler, Levy ou McCarthy (McCarthy, 1960; Kotler e Levy, 1969; Bartels, 1976; Kotler, 1976) foi contestada por investigadores no domínio dos mercados de serviços e organizacionais, que manifestaram um grande interesse e representaram um grande contributo para a abordagem relacional. Curiosamente ambos os domínios associados a investigadores e escolas europeias. No domínio dos serviços destacam-se a *Nordic School of Services* (*Swedish School of Economics and Business Administration*, Finlândia e a *Stockholm University*, Suécia) e os



contributos dos investigadores, Grönroos e Gummesson e no domínio organizacional ou industrial a *Uppsala University*, Suécia, com o *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP group) e os contributos iniciais dos investigadores Häkansson e Snehota. À construção do paradigma relacional foram-se juntando outras escolas como a Cranfield University (Reino Unido), a Monash University (Austrália) e mais tarde a Texas University e a Emory University (EUA).

Quadro 11: Diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional

<b>Marketing transacional</b>	<b>Marketing relacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nas vendas individuais</li> <li>• Ênfase nas características dos produtos</li> <li>• Visão a curto prazo</li> <li>• Pouca ênfase no serviço ao cliente</li> <li>• Contacto descontínuo com o cliente</li> <li>• Baixo nível de compromisso com os clientes</li> <li>• Nível moderado de contactos com os clientes</li> <li>• A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na retenção dos clientes</li> <li>• Ênfase no valor do cliente</li> <li>• Visão a longo prazo</li> <li>• Grande ênfase no serviço ao cliente</li> <li>• Contacto contínuo com o cliente</li> <li>• Elevado nível de compromisso com os clientes</li> <li>• Nível elevado de contactos com os clientes</li> <li>• A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal</li> </ul>

Fonte: adaptado de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Antunes e Rita (2008)

A literatura aponta para o facto da interação entre os clientes e os fornecedores ser tipicamente mais formal, profunda, interativa e individual, nos mercados de serviços e organizacionais, do que nos mercados de bens de consumo tangíveis, como as principais razões que levaram à criação e desenvolvimento do novo paradigma, por oposição ao paradigma tradicional ou transacional, originário num contexto muito específico (EUA, década de 50), orientado para o momento da troca entre empresas e os consumidores, caracterizados por interações homogéneas e anónimas (Harker e Egan, 2006). O paradigma relacional orienta a escola de serviços, particularmente, como evidenciam O'Malley e Tynan (2005), no desenvolvimento e entendimento do encontro de serviços, no marketing interno, no projeto do serviço e na qualidade do serviço, em que se passa a enfatizar o processo de interação e em criar e entender qualidade do ponto de vista do cliente (sobre estes temas ver por exemplo, Lovelock, 1983; Parasuraman et al., 1985;

Gummesson, 1987b; Berry e Parasuraman, 1991; Grönroos, 1994). No domínio do marketing de serviços, Berry (1983) é considerado pioneiro na utilização da expressão “*relationship marketing*” e do próprio conceito, segundo o qual “*relationship marketing is attracting, maintaining and – in multi-service organisations - enhancing customer relationships*” (Berry, 1983, p. 25; recomenda-se a análise comentada do autor ao artigo inicial, em Berry, 2002).

No domínio organizacional e industrial, o paradigma relacional permitiu a descrição, análise e compreensão do complexo fenómeno de interação organizacional. A investigação inicial do grupo IMP concretizou-se no desenvolvimento da Abordagem Interativa (Häkansson, 1982) e posteriormente da Abordagem de Rede (Häkansson e Snehota, 1995). Os resultados da investigação neste domínio vieram provar que a abordagem tradicional do marketing era incapaz de explicar o comportamento em mercados organizacionais e industriais (Harker e Egan, 2006). Nos mercados organizacionais os parceiros caracterizam-se pela sua simultânea pró-atividade e dependência mútua. As transações que se realizam nestes mercados envolvem os indivíduos e as organizações em processos de interação interfuncional e no longo prazo. O foco passou a estar na gestão do relacionamento através da abordagem Interativa, entre as organizações e não na otimização do marketing-mix (Häkansson, 1982; Harker e Egan, 2006). Posteriormente, os investigadores alargaram a sua análise, ao conjunto de relacionamentos que a empresa desenvolve no mercado (abordagem de rede) admitindo a grande heterogeneidade e complexidade dos mercados industriais (Häkansson e Snehota, 1995). A abordagem de rede usa a teoria social da rede (*Social Network theory*) para definir como os relacionamentos entre múltiplos atores se desenvolvem e como os laços relacionais são fortalecidos através das redes (Parvatiyar e Sheth, 1999). No domínio das organizações, a abordagem relacional foi alargada a outros aspetos teóricos e práticos do seu contexto, como por exemplo aos relacionamentos nos canais de distribuição, ao processo de relacionamento, às dimensões do relacionamento, à perspetiva evolutiva das relações, aos aspetos relacionais das alianças estratégicas, etc. (ver por exemplo os trabalhos de: Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Anderson e Narus, 1990; Sheth e Parvatiyar, 1992; Heide, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Weitz e Jap, 1995 e El-Ansary, 1997). Também

no mercado de bens de consumo, outrora dominado pela abordagem transacional, surgem perspectivas relacionais (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Não parece haver dúvidas de que o marketing relacional emergiu e se desenvolveu simultaneamente nos domínios dos serviços e das organizações ou seja, o foco central da gestão e construção de relacionamentos tornou-se na pedra angular de ambas as escolas e domínios do marketing (Grönroos, 1994). Como afirma Gummesson (1997), *“services marketing and the network approach to industrial marketing – although they represent different substantive areas, both offer the same core variables: relationships, networks and interaction”* (Gummesson, 1997, p. 271). Aliás, os conceitos de marketing relacional, facilmente se aproximam e abarcam ambos os domínios. Por exemplo, Grönroos refere que:

*“Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises”* (Grönroos, 1990, p. 138).

Morgan e Hunt referem que o *“Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchange”* (Morgan e Hunt, 1994, p. 22).

A interpretação apresentada sobre os dois paradigmas, nomeadamente a perspectiva de evolução para o paradigma relacional, que deve constituir a pedra angular do marketing não é, porém, desprovida de críticas. Alguns autores discutem o marketing relacional em dimensões diferentes, enquanto paradigma, estratégia ou como uma nova escola de pensamento em marketing e outros, que apesar de considerarem os relacionamentos como um recurso chave da estratégia de negócios, admitem a existência de um *continuum* que vai desde *“pure transactions at one end to fully integrated hierarchical firms at the other end”* Webster (1992, p. 5). A perspectiva desta tese insere-se, claramente, sob o paradigma relacional, no domínio das organizações. Considera-se que o relacionamento entre os clientes e os prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing é um fenómeno complexo, passível de ser captado através de uma abordagem de relacionamento, nomeadamente a Abordagem de Interação. Justifica-

se assim, uma revisão mais profunda à literatura sobre os relacionamentos entre empresas, nas secções que se seguem.

### **3.2. Diferentes perspetivas dos relacionamentos entre organizações**

Os relacionamentos (*business relationships*) constituem um importante e complexo fenómeno dos negócios, o que se traduz numa imensa literatura que o procura captar, compreender, explicar e modelizar. Da Europa, dos EUA e do Japão, surgiram nas últimas décadas estudos que analisam este fenómeno ao nível dos negócios. Inicialmente, numa perspetiva estrutural, ou seja, dedicados especialmente à caracterização do relacionamento em termos de importância para a empresa e à sua maturidade e posteriormente, focalizados no processo de relacionamento em termos de formação, manutenção e evolução (Häkansson e Snehota, 1995). Não obstante, este corpo teórico não parece terminado e os pedidos de investigação na área continuam a ser reivindicados (Häkansson e Snehota, 1995, p. 5).

Os relacionamentos de negócios têm sido abordados e explicados através de diferentes lentes. Por exemplo, na perspetiva da teoria microeconómica neoclássica que se foca na estrutura de preços relativos, equilíbrio de mercado, e na distribuição da receita como resultado da maximização do comportamento individual das organizações. Este paradigma tenta explicar a forma como as diferentes funções de negócio são alocadas para se alcançar o máximo de eficiência económica. Nesta perspetiva os relacionamentos de negócios são limitados estritamente à existência de dependências interfuncionais. Este paradigma tem sido criticado por não ter capacidade de explicar o processo de troca do mercado, o potencial do conflito interorganizacional e a estrutura das relações económicas externas (Arndt, 1983; Leonidou et al., 2006).

Na perspetiva da teoria da dependência dos recursos, os relacionamentos entre empresas, constituem a forma da empresa reduzir as suas incertezas e gerir a sua dependência externa de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978). Resultado do facto da maioria das empresas não ser autossuficiente em relação aos recursos de que necessita. Esta perspetiva foca-se sobretudo nos aspetos de eficácia do desempenho e particularmente, na capacidade de satisfação de determinadas necessidades através dos relacionamentos

(Leonidou et al., 2006). A crítica a esta teoria assenta no facto dela ser demasiado geral para captar a idiossincrasia dos mecanismos que governam as diferentes formas dos relacionamentos de negócios (Leonidou et al., 2006).

À Luz da teoria dos custos de transação (Williamson, 1979), como sintetizam Leonidou et al. (2006) os relacionamentos entre empresas são vistos e analisados numa perspetiva de eficiência em que se enfatizam três dimensões: os investimentos específicos na transação, ou seja, os recursos físicos e humanos afetos a um relacionamento específico, o que exige medidas de salvaguarda para redução do risco; a incerteza externa, relacionada com as alterações do ambiente em que os relacionamentos se desenvolvem e que levam a adaptações no relacionamento; e, a ambiguidade da performance interna, ou seja, a ambiguidade do nível da performance alcançada com o relacionamento que exige medidas de avaliação do cumprimento dos requisitos através de acordos contratuais. Esta teoria foca-se nos custos dos relacionamentos (salvaguarda, adaptação e avaliação) mas é criticada por se limitar aos custos de transação observados do comportamento interorganizacional (Leonidou et al., 2006).

A teoria da económico-política vê os relacionamentos como um sistema social, identificando um conjunto de forças de natureza económica e política, interna e externa que podem influenciar uma dada situação de relacionamento. A economia e a política interna, compreendem as estruturas e os processos, económicos e político-sociais, respetivamente, em que os relacionamentos se desenvolvem. A economia e a política externa compreendem os sistemas económicos e políticos nos quais os relacionamentos funcionam. Também esta abordagem dos relacionamentos é alvo de críticas, nomeadamente por ser demasiado vaga, imprecisa e de difícil aplicação empírica (Leonidou et al., 2006).

Não desprezando os contributos das perspetivas do relacionamento anteriores, esta tese desenvolve-se sob a abordagem do IMP, por isso torna-se relevante compreender o entendimento do relacionamento à luz desta escola de pensamento. Häkansson e Snehota (1995) assumem a sua dificuldade em traduzir o conceito de “relationship”, mas acabam por fazê-lo propondo que “*a relationship is mutually oriented interaction between two reciprocally committed parties*” (Häkansson e Snehota, 1995, p. 25). Os

autores *op. cit.* usam a noção do relacionamento para analisar a interação entre empresas e evocam duas razões principais para o fazer. Por um lado, esta evoca o conceito de orientação mútua e de compromisso ao longo do tempo, por outro, devido ao elevado grau de interdependência entre as organizações. Ainda sob esta escola de pensamento, a teoria da rede foca-se nos sistemas industriais que são vistos como redes de relacionamentos e que partilham as seguintes características: a orientação mútua, os investimentos no relacionamento, os laços inter-organizacionais, as dependências, o processo de interação e os processos de adaptação.

Para facilitar a compreensão do conceito e da sua evolução alguns autores comparam o relacionamento de negócios a uma dança (Wilkinson e Young, 2004) ou a um casamento entre duas pessoas (Levitt, 1983). Voltar-se-á a estas analogias para explicitar a evolução dos relacionamentos na secção 3.7.

Na perspetiva das empresas, os investigadores parecem unânimes ao referirem a relevância e os benefícios mútuos dos relacionamentos de negócios (Porter, 1985; Day e Wensley, 1988; Häkansson, 1989; Dabholkar et al., 1994; Häkansson e Snehota, 1995 e Leonidou et al., 2006). Do lado do fornecedor, o relacionamento de negócios permite: ajustar melhor a sua oferta às necessidades do cliente; assegurar um elevado índice de repetição de compra e explorar novas oportunidades de mercado; minimizar as possibilidades de mudança de fornecedor por parte do cliente; usar os clientes como fonte de inovação para novos produtos e ganhar o acesso a informações úteis sobre o mercado (Leonidou et al., 2006). Do lado do cliente, o relacionamento permite: assegurar um fornecimento de longo prazo; fazer uso dos recursos e competências do fornecedor para proteger os seus custos de estrutura e conseguir melhores preços de compra; sugerir alterações nas operações de produção do fornecedor que acelerem o processo, reduzam o desperdício e melhorem a eficiência; explorar desenvolvimentos técnicos e racionalização de custos na organização fornecedora; e alcançar uma melhor coordenação das funções da empresa quando lida com múltiplos fornecedores (Leonidou et al., 2006). O relacionamento de negócios também é visto como uma oportunidade para as empresas desenvolverem vantagens competitivas em termos de lucros, quota de mercado ou satisfação (Porter, 1985; Day e Wensley, 1988). No mesmo sentido, Häkansson e Snehota (1995) realçam que os relacionamentos de negócios produzem

efeitos importante na performance da empresa, em termos de volume de negócios, quotas, lucros e crescimento. De realçar na perspetiva destes autores (Häkansson, 1989 e Häkansson e Snehota, 1995) é, juntamente, com a relevância da gestão dos relacionamentos, a identificação de um reduzido número de relacionamentos com efeitos decisivos na performance da empresa. I.e., os autores mostram que a maioria das empresas industriais têm apenas um pequeno número de clientes e fornecedores que contribuem para a maior parte das suas compras ou vendas. Os relacionamentos produzem benefícios mútuos e têm uma ligação direta com a performance da empresa e vice-versa (Häkansson, 1989) Não obstante o numero reduzido de relacionamentos relevantes que uma empresa tenha para gerir, de forma alguma, isso se traduz numa tarefa fácil. A heterogeneidade e a especificidade de cada relacionamento, que fornecem oportunidades também colocam problemas à gestão (Häkansson e Snehota, 1995). Tendo por base o conhecimento desenvolvido pela escola que constitui a base teórica deste trabalho de investigação, nas próximas secções apresentam-se as dimensões que podem ajudar na compreensão dos relacionamentos de negócios.

### ***3.3. As características da estrutura e do processo dos relacionamentos***

Häkansson e Snehota (1995) partem de uma análise de estudos realizados e identificam um conjunto de características convergentes em termos de estrutura e de processo (o que se passa dentro dos relacionamentos) dos relacionamentos. Segue-se à luz dos autores uma síntese dessas características.

Em termos estruturais, os relacionamentos de negócios apresentam as seguintes características:

- **Continuidade** – A maioria dos relacionamentos de uma empresa evidenciam continuidade e uma relativa estabilidade. Os relacionamentos entre cliente e fornecedores principais, constroem-se ao logo do tempo de forma sucessiva e gradual, através de grande envolvimento entre as partes, que é normalmente próximo, difícil de alcançar e com extensas relações de troca. A idade do relacionamento com os principais clientes ou fornecedores, que pode variar entre os dez e os vinte anos, é considerada um pré-requisito para um uso mais alargado

do próprio relacionamento e a sua continuidade, uma pré-condição para a mudança e desenvolvimento do relacionamento.

- **Complexidade** – A complexidade dos relacionamentos de negócio deriva do elevado número e do tipo de contactos dos indivíduos envolvidos nos relacionamentos e por outro lado, dos múltiplos âmbitos e usos dos relacionamentos estabelecidos. Isto significa que, à semelhança de algumas investigações (Hallén, 1986) que, entre cinco a dez ou mais pessoas de cada lado podem manter contactos frequentes e diretos em cada relacionamento de negócios. Para além disso, os indivíduos envolvidos normalmente, apresentam diferentes *status*, diferentes papéis organizacionais e diferentes *backgrounds*. Os múltiplos âmbitos e usos dos relacionamentos traduzem-se na grande quantidade de produtos ou serviços normalmente trocados no relacionamento e na multiplicidade de expectativas e resultados que os intervenientes esperam obter com o relacionamento.
- **Simetria** – Os relacionamentos de negócios são considerados tipicamente simétricos, o que significa, contrariamente às situações típicas em muitos mercados de grande consumo, que ambas as partes tendem a ter recursos e capacidades que estão tendencialmente equilibrados entre si. Nestes casos a quantidade de recursos controlados e assim a possibilidade de exercer influência, é mais balanceada entre cliente e fornecedor. O que faz, muitas vezes com que o relacionamento seja iniciado pelo cliente, i.e. que não seja da exclusiva responsabilidade do fornecedor ou vendedor.
- **Informalidade** – Os relacionamentos de negócios evidenciam apenas um pequeno grau de formalização, na medida em que os contratos formais são considerados muitas vezes ineficientes para se lidar com as incertezas, conflitos e crises que surgem ao longo do relacionamento de negócios. Os mecanismos informais, desenvolvidos com base em experiências passadas, como a confiança e a confidência são considerados mais efetivos no desenvolvimento dos relacionamentos de negócio do que os contratos formais.



As características do processo de relacionamentos são as seguintes (Häkansson e Snehota, 1995):

- **Adaptações** - As adaptações mútuas são consideradas, geralmente, um pré-requisito do desenvolvimento e existência contínua do relacionamento de negócios. As adaptações são consideradas numerosas, frequentes e de ambos os lados e podem envolver os produtos trocados, as rotinas, as regras, os processos de produção, administrativos e logísticos. Destinam-se a melhorar o funcionamento da relação e contribuem para a substancia dos relacionamentos.
- **Cooperação e conflito** - Ambos os elementos são identificados como coexistentes na atmosfera de relacionamento. Para além dos conflitos inerentes à divisão dos benefícios do relacionamento também podem surgir ao longo do tempo pequenos episódios de conflito. Considera-se que alguns conflitos são necessários para manter o relacionamento de 'boa saúde'. Para além disso, a postura de cooperação entre as partes também é considerada de fundamental, no sentido de levar as partes à construção de soluções construtivas.
- **Interação social** – Os laços pessoais e as convicções estão sempre presentes e têm um papel importante na formação do relacionamento. Os relacionamentos de negócios são geralmente construídos como um processo de troca social que envolve e compromete os indivíduos. Os indivíduos envolvidos num relacionamento de negócios tendem a criar uma teia de relacionamentos pessoais que se torna numa condição para o desenvolvimento dos elos e laços inter-organizacionais. A confiança emerge como um dos fatores que influenciam a interação nos relacionamentos inter-organizacionais (Dwyer et al., 1987).
- **Rotinização** – Apesar da complexidade e informalidade dos relacionamentos, eles tendem a tornarem-se institucionalizados ao longo do tempo. A rotina envolve o desenvolvimento de rotinas e regras de comportamento, explícitas ou implícitas nos relacionamentos. Justificam-se pelos custos envolvidos na gestão das transações e tornam-se num mecanismo facilitador da resolução de possíveis conflitos nos relacionamentos de negócios.

Considerando as características da estrutura e do processo do relacionamento, pode-se concluir que os relacionamentos de negócios se desenvolvem ao longo do tempo num

processo de interação, onde surgem problemas que têm de ser geridos. Os relacionamentos de negócios caracterizam-se pela sua continuidade, mas não necessariamente estabilidade. Todo o relacionamento é constituído por uma cadeia de interações, *“in which the past and the future matter”* (Häkansson e Snehota, 1995, p. 10). De notar a diferença entre relacionamento e interações. Cada interação corresponde apenas a um episódio do relacionamento global (Ford, 1980; Häkansson e Snehota, 1989), representa o curto prazo (Johanson e Mattson, 1987). De acordo com Blois (1972) a interação entre duas empresas ao longo do tempo, cria uma espécie de *“quasi-organization”*, à qual se pode chamar de relacionamento. O relacionamento produz algo que nenhuma das partes pode produzir sozinha e algo que não pode ser facilmente duplicado (Häkansson e Snehota, 1995; Ford et al., 2010).

Nesta secção apresentou-se um conjunto de dimensões que ajudam a caracterizar o processo e a estrutura do relacionamento de negócios. Apesar da caracterização apresentada, a investigação empírica, sugere a existência de uma grande variação entre diferentes relacionamentos. Frequentemente os relacionamentos têm características únicas, fazendo com que não existam dois relacionamentos iguais. Não obstante, os autores Häkansson e Snehota (1995) assumem que existe um determinado padrão nos efeitos que o relacionamento produz e sugerem duas dimensões para captar esses efeitos, que são a substância e a função dos relacionamentos.

### **3.4. A substância e a função dos relacionamentos**

De acordo com os autores Häkansson e Snehota (1995) a **substância de um relacionamento** relaciona-se com os efeitos do relacionamento nas partes envolvidas. Foram identificados três níveis de substância num relacionamento de negócios: o nível das atividades, o nível dos recursos e o nível dos atores.

- **Níveis das atividades** – Os relacionamentos de negócios são construídos sob elos que encadeiam as várias atividades de uma empresa com a outra (atividades comerciais, atividades administrativas, etc.). Os elos que encadeiam as diferentes atividades afetam os resultados do relacionamento.

- **Nível dos recursos** – O desenvolvimento do relacionamento envolve a conexão de vários recursos necessários e controlados pelas partes envolvidas (recursos humanos, recursos financeiros, *know-how*, etc.). O relacionamento torna acessíveis vários recursos, ao mesmo tempo ele próprio constitui um recurso que pode ser usado pelas partes.
- **Nível dos atores** – O desenvolvimento do relacionamento envolve a conexão entre os atores através do estabelecimento de vários laços entre eles. Os laços entre os diferentes atores desenvolvem-se durante o processo de interação e afetam o modo como eles se percebem, se avaliam e se tratam.

Os elos entre as atividades, as ligações entre os recursos e os laços entre os atores, que constituem os três níveis da substância, podem ser usados para caracterizar a natureza do relacionamento de negócios. Cada relacionamento pode ser caracterizado pela importância relativa dos três níveis da substância e pela interação entre eles. Quanto maior forem os seus efeitos maior será a complexidade do relacionamento, de todo o modo, a compreensão do relacionamento de negócios envolve a análise destes efeitos.

A **função dos relacionamentos** refere-se aos efeitos que um relacionamento tem nos atores envolvidos (Häkansson e Snehota, 1995). O relacionamento de negócios apresenta diferentes funções, uma vez que ele afeta e é afetado pelas diferentes partes e por outros relacionamentos (Häkansson e Snehota, 1995). Os autores *op. cit.* identificaram três funções dos relacionamentos de negócios:

- **Função para a díade** – O relacionamento de negócios produz um efeito para a díade que resulta da conjugação das atividades, dos recursos e dos atores das duas empresas. Os elos entre as atividades, as ligações entre os recursos e os laços entre os atores num relacionamento de negócios integram vários elementos e produzem algum resultado e efeitos únicos.
- **Função para a empresa individual** – O relacionamento de negócios produz efeitos para cada uma das empresas, quer no que ela pode fazer internamente, quer em outros relacionamentos da empresa. Esses efeitos dependem de, como o que é produzido na díade pode ser conectado com outros elementos internos ou com outros relacionamentos da empresa.

- **Função para terceiros** – Cada empresa é um elemento integrante de uma estrutura maior e em rede, pelo que, o que é produzido num relacionamento de negócios pode afetar e ser afetado por relacionamentos entre outras partes. Estes efeitos, incluindo os efeitos na substância do relacionamento, dependem da conectividade que os próprios relacionamentos têm na rede global.

Todas estas funções estão entrelaçadas e a sua evidência pode ser maior ou menor em determinados relacionamentos. No entanto, todas elas merecem atenção quando se pretende analisar e compreender um relacionamento de negócios (Håkansson e Snehota, 1995).

Os autores defendem que a interação entre empresa pode ser concebido e analisado através do conceito de relacionamento e para tal, todas estas dimensões merecem ser cuidadosamente analisadas.

### **3.5. O Modelo de Interação**

Esta secção dá especial ênfase ao Modelo de Interação desenvolvido pelo Grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). Este modelo servirá de base à compreensão do complexo relacionamento que se estabelece entre clientes e os prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing.

O Grupo IMP formou-se em meados da década de 70 por investigadores originários das Universidades de Uppsala, Bath, UMIST, ESC Lyon e a Universidade Ludwig Maximilian de Munique. O trabalho desenvolvido pelo grupo marcou o início de um novo entendimento sobre o comportamento e as atividades desenvolvidas por clientes e fornecedores nos mercados organizacionais (Ford e Håkansson, 2006). O modelo de interação (Håkansson, 1982) e o modelo de rede (*ARA Model*) (Axelsson e Easton, 1992; Håkansson e Snehota, 1995) são considerados os dois modelos principais do IMP. A visão desta escola de pensamento deu origem, continua a dar e certamente, dará no futuro, a inúmeras discussões e estudos, o que reflete a pertinência e atualidade do seu pensamento, no mundo teórico, académico e prático. Apesar dos anos passados e da evolução do tempo, os principais modelos do IMP permanecem atuais e recomendáveis (Axelsson, 2010) (Para

mais informações sobre o grupo IMP e o seu trabalho, sugere-se a consulta dos conteúdos disponibilizados em [www.impgroup.org](http://www.impgroup.org)).

O Modelo de Interação foi desenvolvido e usado num estudo de larga escala e que envolveu cerca de novecentos relacionamentos de negócios em vários países europeus, como a França, Alemanha, a Itália, a Suécia e o Reino Unido (Häkansson, 1982). Os resultados deste primeiro trabalho de investigação foram publicados nos livros “Industrial Marketing and Purchasing of Goods” (Häkansson, 1982) e “Strategies for International Industrial Marketing” (Turnbull e Valla, 1986). A principal conclusão deste estudo foi que a compra e a venda nos mercados industriais não deve ser entendida como uma série de transações independentes. Do ponto de vista do IMP, a relação entre empresas deve ser entendida menos numa perspetiva “transacional” do processo de compra e mais numa perspetiva de interação continuada entre cliente e fornecedor (Häkansson, 1982; Anderson et al., 1994; Häkansson e Snehota, 1995; Araújo et al., 1999). A compra é um processo interativo que não pode ser estudado de forma isolada da venda. O modelo apresenta pontos comuns com a teoria interorganizacional, segundo a qual a empresa é encarada como parte integrante de um grupo de unidades que interagem com o objetivo de obter recursos de que necessitam para a sua atividade e a teoria dos novos institucionalistas (Williamson, 1975), que enquadram a empresa como uma forma intermédia, híbrida, entre mercados e hierarquias (Thorelli, 1986). No contorno do modelo de interação estão quatro pressupostos fundamentais, a saber (Häkansson, 1982):

- Primeiro, ambos, comprador e vendedor são participantes ativos no mercado. Cada um deles procura o parceiro ideal para construir uma relação e cada um espera manipular ou tentar controlar o processo de interação.
- Segundo, a relação entre comprador e vendedor é frequentemente de longo prazo, próxima e envolve um padrão de interação entre e dentro de cada empresa.
- Terceiro, as ligações comprador e vendedor tornam-se frequentemente institucionalizadas num conjunto de papéis que cada parte espera que a outra desempenhe. Este processo exige adaptações significativas na organização ou nas

operações de cada uma das partes. Assim, esta relação pode envolver em simultâneo, conflito e cooperação.

- O quarto aspeto refere que os relacionamentos próximos estão, frequentemente, associados a um contexto de contínuo fornecimento de matérias-primas ou componentes. Não obstante, o relacionamento entre duas partes pode ser construído durante uma transação de dimensão elevada.

O foco do Modelo de Interação é numa relação diádica, no entanto, a mesma abordagem pode ser aplicada a uma relação que envolva várias partes (Häkansson, 1982). A adoção do modelo de interação para análise dos relacionamentos entre empresas deve ter em atenção cinco elementos chave, que como alertam Ford e Häkansson (2006) podem causar problemas na investigação. Esses elementos dizem respeito ao tempo, à interdependência, à relatividade, à articulação (*jointness*) e às interpretações subjetivas, como a seguir se apresentam (Ford e Häkansson, 2006):

- **Tempo** – “*Time is the first and probably most important issue when analyzing interaction*” (Ford e Häkansson, 2006, p.7). É o tempo que permite definir a natureza da interação através de uma sequência de eventos relacionados entre si. A interação tem uma história e um futuro baseado nas expectativas das partes, o que dificulta a tarefa de delinear o início e o fim da interação. A interação que ocorre entre dois atores individuais num dado momento, bem como as características dos próprios atores resultam das suas interações anteriores, tal como as interações presentes influenciarão as interações futuras. Isto significa que não importa o quando ou onde se olha para a interação, porque o que se vê é a continuação de algo que aconteceu antes. Sendo indiscutível a relevância do fator tempo na análise da interação, os autores sugerem que se tentem contornar as suas dificuldades inerentes analisando de forma sistemática os percussores e as consequências dos episódios observados e interpretados.
- **Interdependência** – A interdependência entre os atores é o segundo elemento a considerar na compreensão da interação. Também relacionadas com o fator tempo, mas não só, as interdependências desenvolvem-se e mudam ao longo do tempo. As interdependências estão ligadas às dimensões tecnológicas e económicas da estrutura da empresa, ou seja, diferentes estruturas tecnológicas

levam a diferentes interdependências e a diferentes consequências em termos de organização interna dos atores e do modelo de negócio associado. No centro das interdependências estão os recursos. Na perspectiva do IMP as organizações e os atores têm os recursos que formam a base das suas atividades (físicos, financeiros, humanos e tecnológicos), no entanto, é só através da interação com outros atores que os recursos são acedidos e ativados, o que significa, que as capacidades só existem em interação [*“It is only through interaction that the actor’s resources can be transformed into capabilities that are of value to others and hence form a basis for interdependences”* (Ford e Håkansson, 2006, p. 11)]. A necessidade de aumentar a utilidade dos recursos em interação pode levar a investimentos no relacionamento ao longo do tempo e a uma maior interdependência entre os atores. Ao mesmo tempo que as interdependências podem criar problemas, devido à sua variedade e evolução, também podem constituir oportunidades muito relevantes. No mesmo sentido da análise do fator anterior, os autores propõem uma análise cuidadosa das interdependências. Deve analisar-se os percursos das interdependências, a sua evolução ao longo do tempo e os seus efeitos (Ford e Håkansson, 2006).

- **Relatividade** - A relatividade constitui outra característica e problema para a compreensão da interação, despoletada pelos fatores tempo e interdependência. Significa que os atores empregam os seus recursos e desenvolvem as suas interdependências com outros atores, de formas diferentes [*“This relativity applies to everything when business is conducted in a network”* (Ford e Håkansson, 2006, p. 12)]. O que implica que não se consiga descrever ou compreender uma interação de forma isolada. É necessário compreender a relação da interação com outras que existam em paralelo ou em sequência. Segundo os autores, uma das consequências da relatividade é a dificuldade ou impossibilidade de se estabelecerem regras que determinem a interação mais apropriada. Pois o que é considerado ‘bom’ ou correto para uma dada situação, empresa ou momento pode não ser a adequada para outra situação, empresa ou momento. A relatividade criada pela interação faz com que os atores ocupem uma posição específica na rede que se reflete através das suas interações (Ford e Håkansson, 2006).

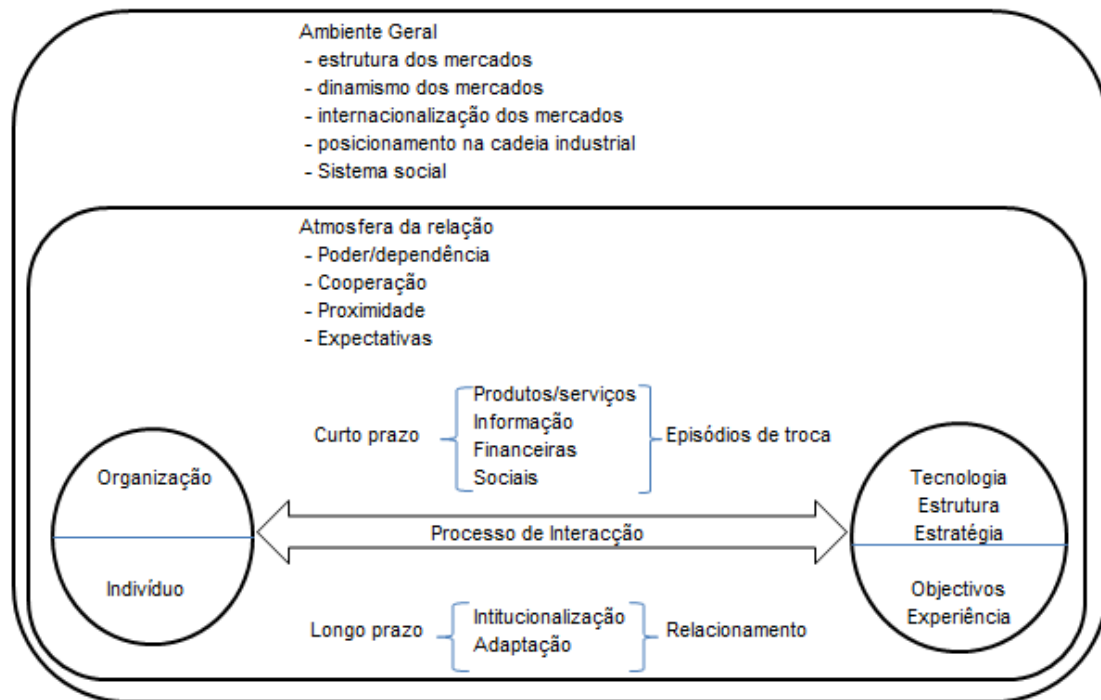
- **Articulação** – A articulação criada na interação como consequência da interdependência e relatividade, pode ser consciente ou não e assumir uma forma direta, coletiva ou articulada. A articulação é manifestada quando o desenvolvimento da empresa é afetado não só pelas suas intenções mas também pela interação com terceiros. Também a interação entre duas empresas é afetada pelas suas interações com terceiros. A articulação reduz a importância das intenções individuais dos atores e aumenta a importância das intenções conjuntas. A articulação pode constituir uma oportunidade para as partes que interagem, no entanto exige vontade e empenho das partes em manter a continuidade da interação no tempo. Apesar das dificuldades que a articulação acarreta para a análise e compreensão da interação, ela não deve ser descurada. Devendo analisar-se a articulação que existe entre os atores, atividades e recursos (Ford e Häkansson, 2006).
- **Interpretações subjetivas** – Para os autores esta última característica da interação significa que as ações dos atores se baseiam nas interpretações individuais que fazem das ações dos outros e do mundo que os rodeia. A interpretação subjetiva torna-se importante na medida em que ela pode variar de ator para ator, como consequência das suas experiências anteriores, das suas ações, reações e re-reações (Ford e Häkansson, 2006).

A exposição apresentada confirma as dificuldades e limitações da abordagem interativa. Os diferentes elementos não devem ser descurados no processo de investigação.

O Modelo de Interação (Figura 7) representa uma extensa conceptualização do conjunto de variáveis que afetam a forma e o conteúdo do processo de interação entre comprador e vendedor. A abordagem interativa envolve a análise a quatro grupos de variáveis, bem como à relação entre elas. Um dos conjuntos de variáveis descreve as partes envolvidas, ou seja, ambas as organizações e os indivíduos. Outro dos grupos descreve os elementos e o processo de interação. Outro descreve as variáveis da atmosfera que afetam e são afetadas pela interação. O último grupo descreve o ambiente em que a interação acontece.



Figura 7: O modelo de interação do grupo IMP



Fonte: Häkansson (1982)

O modelo apresentado ilustra as diferentes variáveis que influenciam e caracterizam a relação entre comprador e vendedor. O modelo evidencia os aspetos de curto e longo prazo da interação. Os episódios envolvem as trocas de produtos e serviços, financeiras, informação e sociais. Os relacionamentos envolvem as adaptações e institucionalização que as partes desenvolvem ao longo do tempo da relação. Quer os aspetos de curto prazo, quer os aspetos de longo prazo da interação são influenciados pelas características das organizações e dos indivíduos envolvidos. Adicionalmente, vê-se que a interação ocorre num ambiente geral caracterizado pela estrutura de mercado e pelas influências sociais de carácter geral. Finalmente, o modelo inclui a atmosfera onde a interação entre as partes se desenvolve. Os detalhes do processo de interação estão sujeitos á percepção por ambas as partes sobre o estado geral da relação, em termos de poder-dependência e conflito-cooperação. O modelo revela ainda que é possível identificar e analisar as conexões entre as variáveis em diferentes níveis. Primeiro, a um nível mais geral, um grupo de variáveis pode ser relacionado com outro grupo, depois pode relacionar-se diferentes variáveis no mesmo grupo e variáveis de um grupo, com variáveis de outro grupo.

### 3.5.1. Variáveis do Modelo de Interação

O modelo de interação representa uma grande parte dos conceitos base deste trabalho de investigação, no âmbito do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Tendo por base o trabalho original do grupo IMP (Häkansson, 1982) procede-se a uma análise mais detalhada de cada uma das variáveis que compõem o modelo.

- **O processo de interação**

O autor (Häkansson, 1982) começa por evidenciar uma das premissas do modelo, que refere que o relacionamento entre comprador e vendedor nos mercados industriais são frequentemente de longo prazo. Neste sentido, distinguem na análise do processo de interação entre os episódios individuais (do relacionamento) e os aspetos de longo prazo do relacionamento, os quais afetam e são afetados pelos episódios ao longo do tempo. O relacionamento de longo prazo é formado por uma sequência de episódios de curto prazo. Os episódios de troca podem ser vistos como a operacionalização do processo de interação.

- i) **Episódios**

Os episódios que ocorrem na relação industrial podem envolver a troca entre as duas partes de quatro elementos: produtos e serviços, informação, financeiras e sociais (Häkansson, 1982):

**Troca de produtos e serviços.** A troca de produtos ou serviços constitui normalmente, o núcleo da troca entre as partes. Desta forma, as características do produto ou serviço envolvido, bem como a incerteza ou o risco que lhes estão associados, têm um efeito significativo no relacionamento como um todo (Häkansson, 1982).

**Troca de informação.** São vários os aspetos da troca de informação que devem ser analisados. Nomeadamente, o conteúdo e a profundidade da informação trocada, em termos técnicos, económicos, ou organizacionais. A forma como a informação é transferida (forma pessoal ou impessoal) e o seu grau de formalidade podem condicionar

a natureza do processo de interação e a relação entre as empresas como um todo (Häkansson, 1982).

**Trocas financeiras.** A quantidade de dinheiro trocada, a moeda e o risco associado, são indicadores da importância económica da relação (Häkansson, 1982).

**Trocas sociais.** As trocas sociais exercem uma função importante na redução de incertezas entre as partes. Especialmente, quando existem distâncias culturais ou espaciais ou quando a experiência das partes é limitada. Na perspectiva do grupo IMP, a função mais importante do relacionamento social reside no processo de longo prazo, no qual os episódios sociais sucessivos ligam gradualmente as empresas em interação. É o que sucede em muitos aspetos dos acordos entre empresas que não são formalizados, nem sustentados em critérios de natureza legal, antes pelo contrário a relação é baseada na confiança entre as partes (Häkansson, 1982). Os autores acrescentam ainda que a construção dessa confiança é um processo social, que leva tempo, é baseado na experiência pessoal e que depende do sucesso dos outros elementos de troca (Häkansson, 1982).

## ii) Relacionamentos (longo prazo)

Os episódios de trocas sociais, produtos e serviços, informação e dinheiro, são fundamentais na construção dos relacionamentos de longo prazo. As rotinas dessas trocas ao longo do tempo, de acordo com as expectativas quanto aos papéis e responsabilidades das partes vão-se institucionalizando (Häkansson, 1982). A institucionalização dessas expectativas resulta mais das tradições da indústria ou mercado em que se inserem do que de uma decisão racional por uma das partes (Ford, 1978).

De acordo com Häkansson (1982), a comunicação ou troca episódica e sucessiva de informação entre vários indivíduos ou grupos com diferentes papéis e responsabilidades e sobre diferentes temas, desenvolve padrões de contacto entre as partes. Esses padrões constituem uma variável importante na análise do relacionamento entre comprador-vendedor.

As adaptações que uma ou outra parte faz em relação aos elementos trocados ou ao processo de troca, constituem outro dos aspetos relevante da análise do relacionamento (Häkansson, 1982). Muitas dessas adaptações podem decorrer de opções estratégicas por parte do comprador ou vendedor e não só de uma forma inconsciente como resultado do desenvolvimento da relação.

- **As partes da interação**

O processo de interação e a relação entre as organizações depende quer dos elementos da interação, quer das características das partes envolvidas (Häkansson, 1982). O que inclui as características das duas organizações e dos indivíduos que as representam. O autor sugere quatro características principais:

**Tecnologia.** A tecnologia é considerada um fator crítico na interação entre as partes. As características e as diferenças dos dois sistemas tecnológicos oferecem as condições básicas da interação, os quais influenciam todas as suas dimensões. Como por exemplo, os requisitos de adaptação, a confiança mutua e os padrões de contacto. A variável tecnológica é considerada um dos fatores que mais evolui desde a origem do modelo e por isso deve ser cuidadosamente analisado (Axelsson, 2010),

**Dimensão, estrutura e estratégia da organização.** A posição das partes no processo de interação é determinada pela sua dimensão e poder. Ou seja, uma empresa grande com consideráveis recursos tem grandes possibilidades de dominar os seus clientes ou fornecedores de menor dimensão. A estrutura, o grau de centralização, especialização e o formalismo organizacionais também influenciam o processo de interação de diferentes formas, em função do número e da categoria das pessoas envolvidas. Por último, a estratégia das partes é também considerada uma influente variável da relação. Por exemplo, um fornecedor pode ter interesse em desenvolver uma relação estável com um cliente, devido às suas competências técnicas e capacidades de inovar junto dele (Häkansson, 1982).

**Experiência da organização.** A experiência da empresa obtida no relacionamento e em outros relacionamentos similares, dotam a empresa de um maior conhecimento sobre a gestão da relação. Isto pode afetar o nível de importância que é dado a cada relação e o compromisso da empresa para essa relação (Häkansson, 1982).

**Indivíduos.** A relação envolve pelo menos o envolvimento de dois indivíduos, um de cada organização, mas pode envolver vários indivíduos de diferentes áreas funcionais, níveis hierárquicos e diferentes papéis na organização. A personalidade, a experiência, as motivações pessoais, as funções desempenhadas, a formação e as capacidades de reação dos indivíduos podem condicionar a própria interação e a forma como a relação se constrói (Häkansson, 1982).

- **O ambiente geral da interação**

A interação entre as partes deve ser considerada não de forma isolada mas num contexto alargado (Häkansson, 1982). O autor evidencia cinco fatores de análise:

**A estrutura do mercado.** A relação deve ser considerada como uma de várias relações similares que existem nacionalmente ou internacionalmente no mesmo mercado. A estrutura depende do nível de concentração dos compradores ou vendedores, da estabilidade ou mudança desse mercado. O nível de concentração das partes vai influenciar o processo de interação, na medida em que determina o número de alternativas disponíveis para uma empresa.

**Dinamismo.** O grau de dinamismo afeta a relação em dois sentidos opostos: uma relação próxima aumenta o conhecimento obtido por cada uma das partes, o que resulta numa maior capacidade de previsão; em sentido contrário, numa envolvente dinâmica, o custo de oportunidade de confiar numa ou num pequeno número de relações pode ser elevado, quando expresso em termos de número de relações com as quais se optou por interagir (Häkansson, 1982).

**Internacionalização.** Torna-se importante analisar a internacionalização do mercado, na medida em que este afeta a motivação das empresas para o desenvolvimento de relações internacionais, ao nível da criação de novas filiais ou unidades de compra internacionais. Estas opções exigem um conhecimento especial, por exemplo, ao nível da língua, do comércio internacional e de novas atitudes perante o mercado (Häkansson, 1982).

**Posição no canal produtivo.** É necessário considerar a posição da relação individual no extenso canal produtivo, desde o produtor até ao consumidor final. A relação individual

pode ser afetada pelas relações anteriores ou subsequentes, com outras empresas (Häkansson, 1982).

**Sistema social.** O sistema social corresponde às características do ambiente geral que envolvem um relacionamento. Entre elas, as atitudes e percepções gerais, os regulamentos e restrições aos negócios podem afetar o processo de troca entre as partes (Häkansson, 1982).

- **A atmosfera da interação**

A relação entre comprador e vendedor é caracterizada simultaneamente por ser dinâmica e estável (Häkansson, 1982). Em que o dinamismo resulta dos episódios individuais e a estabilidade, do desenvolvimento da relação ao longo do tempo de forma rotineira e em função das expectativas de ambas as partes. A relação é influenciada pelas características das partes envolvidas, pela própria natureza da interação e pela atmosfera geral dessa relação. A atmosfera é considerada o produto da relação e ao mesmo tempo fonte de influência dos outros grupos de variáveis (Häkansson, 1982).

A atmosfera é descrita pelo autor *op. cit.* em termos de poder e dependência; estado de conflito e cooperação; proximidade e distância da relação; e pelas expectativas mútuas das partes. O grupo IMP foi particularmente inovador ao incluir este conjunto de variáveis na análise da relação. Cada uma destas variáveis é descrita de seguida:

**Poder e dependência.** A posição de poder pode ser entendida como a capacidade de uma das partes influenciar as ações da outra, a qual é determinada pela dependência entre as partes, resultante de fatores como a necessidade do produto e respetiva disponibilidade (Anderson e Narus, 1984; Dwyer et al., 1987; Anderson e Narus, 1990). A maior dependência pode afetar a vulnerabilidade da contraparte em exercer o seu poder (Häkansson, 1982). A percepção de poder e dependência das partes pode variar ao longo da relação e constitui um importante desafio para a gestão das empresas.

**Conflito e cooperação.** A cooperação tem a ver com o empenho e vontade das partes em alcançar objetivos e obter benefícios comuns (Hallén e Standstrom, 1991). Quando essa vontade de cooperar se deteriora, surge o conflito (Hallén e Standstrom, 1991).

**Proximidade e distância.** A proximidade pode ser conceptualizada como o grau em que se estabelecem os contactos pessoais entre as empresas em interação (Nielson, 1998). Pelo que os laços sociais assumem particular importância no aumento da proximidade entre as partes (Ford, 1998). A distância da relação pode ser categorizada em cinco subdimensões (Ford, 1980): social, cultural, tecnológica, temporal e geográfica. A distância social compreende as diferenças entre as formas de trabalhar de cada uma das partes. A distância cultural refere-se ao diferencial em termos de valores, normas e métodos de trabalhos entre as partes, que pode provir da própria cultura ou características dos países onde as empresas operam. A distância tecnologia diz respeito à diferença que as partes manifestam em termos de propriedade tecnológica relacionada com produtos ou processos. A distância temporal traduz o período de tempo que medeia o estabelecimento do primeiro contacto e a entrega do produto. Finalmente, a distância geográfica traduz a separação física entre as empresas (Ford, 1980).

**Expectativas mútuas.** Cada uma das partes envolvidas no processo de interação tem expectativas em relação ao desempenho da outra parte, as quais resultam das experiências passadas e das promessas futuras (Hedda, 1993).

Ainda em relação à atmosfera da interação, Häkansson (1982) discute vantagens e desvantagens em termos económicos e de controlo, relacionadas com diferentes atmosferas. Em termos de custos, uma interação de elevada proximidade permite a redução de vários tipos de custos, nomeadamente, custos de transação (Williamson, 1975) e custos de produção e de desenvolvimento (Häkansson, 1982). Em termos de lucros, uma maior proximidade contribui para um aumento dos ganhos resultantes do acesso e de uma melhor utilização das competências e recursos da outra parte (Häkansson, 1982). Quanto ao controlo, o autor refere que a maior proximidade pode reduzir as incertezas relacionadas com os *inputs* ou *outputs* e aumentar o controlo sobre a outra parte. A capacidade de controlar está associada à perceção de poder de cada parte, a qual provem do nível de dependência. O desenvolvimento de um relacionamento de proximidade permite o acesso a vários benefícios, mas caberá à empresa decidir o nível de proximidade desejável ponderando entre os benefícios de um relacionamento próximo individual e os custos das dependências que lhe estão associadas.

Em suma, o modelo de interação fornece uma rigorosa conceptualização da natureza da interação no contexto de negócios. O modelo representa um conjunto de elementos de curto e longo prazo do relacionamento desenvolvido entre duas empresas. Os elementos de curto prazo, denominados de episódios de troca distinguem-se dos elementos de longo prazo, a adaptação e institucionalização. Tanto os elementos de curto prazo como os elementos de longo prazo da interação são influenciados pelas características das organizações e dos indivíduos envolvidos. Por sua vez a interação é vista como ocorrendo num ambiente que consiste numa estrutura de mercado horizontal e vertical, e em influências sociais gerais. Finalmente, o modelo inclui a atmosfera em que o relacionamento entre as partes se desenvolve.

A formação do grupo IMP, o trabalho de investigação inicial e o modelo de interação, constituíram o primeiro marco e uma alavanca importante para muitos desenvolvimentos teóricos e práticos ao longo dos anos. Surgiram estudos que se focaram na compreensão das várias dimensões do modelo (por exemplo: Hallén e Sandström, 1988), outros assumiram uma perspetiva de ciclo de vida e focaram-se nas etapas ou numa etapa específica do relacionamentos, outros contrariando esta visão tentaram identificar padrões de relacionamento. Alguns estudos introduziram outras dimensões na avaliação da qualidade ou sucesso do relacionamento de negócios. Por exemplo, Crosby et al. (1990) e Ganesan (1994) evidenciaram a importância da confiança para o sucesso do relacionamento. Crosby et al. (1990) considerou ainda relevante a satisfação. Moorman et al. (1992) assumiram a confiança não como característica da qualidade do relacionamento, mas sim como um determinante da qualidade do relacionamento. Para afinação desta medida, outros estudos e dimensões se sucederam (ver ainda Cannon e Perreault, 1999; Naudé e Buttle, 2000). Apesar da abordagem do IMP ter sido desenvolvida em mercado industriais, surgiram também algumas aplicações aos serviços. Contrariando a tradição metodológica do IMP, que é sobretudo qualitativa e de estudo de caso, foram surgindo várias tentativas de quantificação da análise da interação e de generalização dos seus resultados (ver por exemplo: Metcalf et al., 1992 e Woo e Ennew, 2005).



Partindo das bases do modelo de interação surge o segundo marco na evolução conceptual do IMP, o modelo de rede. Este modelo será objeto de uma apresentação mais breve, uma vez que não será usado neste trabalho, na secção 3.6.

A relevância desta escola de pensamento é indiscutível, mas o seu corpo teórico será sempre inacabado, já que cada relacionamento é único.

### **3.6. O Modelo de Rede**

A abordagem de rede aos mercados industriais e o desenvolvimento do modelo de rede industrial, denominado de modelo ARA (*ARA Model*) (Turnbull e Valla, 1986; Axelsson e Easton, 1992) surgiu na sequência do trabalho inicial do grupo IMP e por oposição aos relacionamentos diádicos (Morgan e Hunt, 1994). De certa forma, o foco de ambos os trabalhos foi semelhante, no entanto a perspetiva de análise moveu-se do relacionamento individual para a multiplicidade de relacionamentos da empresa.

A abordagem de rede aos mercados industriais surgiu, objetivamente, da constatação de que o relacionamento entre empresas não deve ser analisado de forma isolada, ou seja, sem que se considere os relacionamentos que as empresas têm com outros (Ford, 2002), *“a relationship can also be regarded as a part of a broader context — a network of interdependent relationships”* (Häkansson e Snehota, 1995, p. 3). De acordo com os autores op cit. se os relacionamentos entre cliente e fornecedor estão conectados a outros relacionamentos de outras empresas, só uma perspetiva de rede permite captar de forma completa os relacionamentos de negócios. Na perspetiva do IMP, baseada na teoria da dependência dos recursos, as empresas precisam de recursos para alcançar vantagem e as redes constituem uma forma de o alcançar.

A abordagem e o modelo de rede, aos mercados industriais, parte do conceito e teoria geral das redes. Em termos gerais e abstratos uma rede é uma estrutura onde um numero de nós estão relacionados uns com os outros através de ligações (*threads*) específicas (Häkansson e Ford, 2002). A transposição do conceito de rede para o mercado industrial associa os nós às unidades de negócios (sejam empresas industriais ou de serviços) e as ligações aos relacionamentos entre eles. Ambos, os nós e as ligações, no contexto de negócios têm o seu conteúdo específico. Num mundo em rede cada nó ou unidade de

negócio, tem recursos e conhecimentos únicos que se ligam uns aos outros através de diferentes formas de relacionamento (Häkansson e Ford, 2002). Nos negócios, o conceito de rede assume frequentemente duas perspetivas, a de “*aliance networks*” e a de “*emerging networks*” (Axelsson, 2010). Na primeira perspetiva estão as rede de empresas que explicitamente decidem formar um grupo e reunir forças para alavancar um objetivo comum. Nestes casos as fronteiras da rede estão claramente delimitadas (Axelsson, 2010). Na segunda perspetiva, estão as redes que emergem da cooperação entre os atores individuais. Os relacionamentos e a estrutura da rede vão evoluindo como resultado do desenvolvimento das atividades entre os atores. Existe uma teia de conexões interligadas, uma rede, mas em que os seus limites não estão claramente definidos. É esta perspetiva que o modelo ARA assume. A rede pode apresentar fronteiras mais ou menos claras, em que cada ator pode ver a rede de forma diferente e tem diferentes objetivos a alcançar com as atividades que desenvolve na rede (Axelsson, 2010, p.14). A rede é difícil de compreender para quem está de fora, pelo seu dinamismo. (Andersson, 1998). O processo de entrada na rede é feito de forma gradual através da interação entre os atores e envolve um processo de aprendizagem contínuo (Andersson, 1998).

A principal mensagem da abordagem de rede é que a cooperação é mais eficiente do que a concorrência para o desenvolvimento da empresa. Se as empresas confiarem umas nas outras e desenvolverem laços e canais de comunicação entre os diferentes atores na rede, os recursos e as atividades na rede podem ser organizadas de uma forma eficiente. Isso cria empresas competitivas (Andersson, 1998).

O modelo de rede industrial foi construído em torno de três elementos fundamentais: as atividades, os recursos e os atores (*ARA Model*) (Häkansson e Johanson, 1992). Cada um dos elementos só pode ser definido e compreendido em relação com os outros. No entanto, os atores desempenham um papel central na medida em que desenvolvem atividades e controlam os recursos. Os atores têm capacidade de ação, no entanto as suas ações são condicionadas pelos relacionamentos com outros atores e pela ação de outros atores.

Os atores podem ser empresas, indivíduos, unidades de uma empresa ou outro tipo de organizações. Os atores desenvolvem atividades de várias naturezas, como produção, distribuição, comunicação, etc. para criar valor. Mas para o fazerem necessitam de aceder aos recursos, como o conhecimento, os equipamentos de produção, etc. (Axelsson, 2010). Cada uma destas dimensões origina uma estrutura, uma rede, levando então à designada rede de atores, rede de atividades e rede de recursos. Por sua vez, estas redes estão interligadas devido a interdependências funcionais, à existência de uma estrutura de conhecimento, de uma estrutura de poder e da dependência intertemporal (Häkansson, 1987).

Em termos de investigação, as redes industriais têm sido abordadas em diferentes perspetivas. Alguns autores procuram focar-se na totalidade da rede, outros na estrutura da rede, como o número de componentes e níveis, outros na análise dos resultados da rede e outros ainda na perspetiva do posicionamento na rede.

Henders (1992, *apud* Ford, 2002) apresenta uma extensa discussão sobre o conceito de posição na rede. Ford (2002) define posição na rede *“as a description of a company’s portfolio of relationships and the rights and obligations that go with it”* (Ford, 2002, p. 12). Considerando que a posição na rede é simultaneamente o resultado da estratégia do relacionamento passado e um recurso da estratégia futura. Para Ford (2002), o relacionamento, os direitos e as obrigações que uma empresa tem na rede, resultam dos recursos que ela empregou, da experiência que foi adquirindo e dos investimentos que foi fazendo nos seus relacionamentos. O que significa que a análise da posição da empresa na rede compreende uma análise dos recursos que foram sendo construídos através da interação (Ford, 2002). O autor propõe uma análise da posição da empresa na rede através das bases do poder que uma empresa pode possuir. São elas: o **acesso** aos recursos dos outros membros da rede; a **reputação**, que se refere à capacidade da empresa em exercer liderança ou influenciar os outros elementos da rede, devido à sua suposta superioridade e as **expectativas** relativamente aos outros elementos da rede que podem simultaneamente facilitar ou restringir a liberdade de ação da empresa. O posicionamento que a empresa ocupa na rede enquanto resultado dos relacionamentos passados e expectativas futuras contribui para o desenvolvimento ou constrangimento da empresa na rede (Mattson, 1985).

O modelo de rede torna possível uma análise integrada do processo e desenvolvimento industrial (Häkansson e Johanson, 1992) ao mesmo tempo que aumenta a complexidade da descrição e compreensão dos comportamentos das empresas no mercado e dos seus relacionamentos (Ford, 2002). Apesar do modelo ser bastante apreciado, neste trabalho, optou-se por um enfoque diádico. Assumindo que a estrutura da rede pode ser vista como uma agregação de estruturas diádicas (Easton, 1992a), como referem Achrol et al. (1983) para compreender toda a complexidade das redes é necessário compreender os relacionamentos base entre os pares de relações.

### **3.7. A evolução e os padrões dos relacionamentos**

Desde a década de 80 que os autores discutem visões diferentes do relacionamento entre empresas. Da literatura emergem duas perspetivas. Uma procura descrever a evolução do relacionamento e outra definir tipos ou padrões de relacionamentos em função de determinadas dimensões. Se é verdade que o contexto industrial da compra de bens industriais foi o principal domínio de desenvolvimento destes estudos, a relevância económica e as particularidades do domínio não industrial, como o da compra de serviços, suscitou interesse dos autores e levou-os também a desenvolver estudos relevantes nesta área. O Quadro 12 faz referência a um conjunto de autores, em diferentes contextos e perspetivas, cujos trabalhos serão abordados nas secções posteriores.

Quadro 12: As perspetivas evolutiva e padronizada dos relacionamentos

Contexto	Perspetiva evolutiva	Perspetiva padronizada
Industrial	Ford (1980) Dwyer et al. (1987) Ellram (1991) Gross et al. (1993) Wilson (1995) Ford et al. (1998)	Campbell (1985) Webster (1992) Anderson e Narus (1999) Johnsen e Ford (2001) Ford e Johnsen (2002) Ring e Van de Ven (1992) Sudharshan (1995)
Não industrial (serviços)	Halinen (1997) Wackman et al. (1987)	Laing e Lian (2005) Wynstra et al., 2006 Valk et al. (2009)

Fonte: elaboração própria

### **3.7.1. A evolução do relacionamento**

O modelo do ciclo de vida, baseado na teoria evolucionista de Darwin tem servido de base à compreensão e explicação do fenómeno do relacionamento.

Os autores têm conceptualizado e focado diferentes perspetivas na análise do processo evolutivo do relacionamento entre empresas. Uns propõem modelos que traduzem todo o processo evolutivo como Ford (1980) e Ford et al. (1998), entre outros. Halinen (1994) apresenta uma análise aos diferentes modelos. Outros autores dão particular atenção a uma das fases do processo evolutivo. Por exemplo, Narayandas e Rangan (2004) focam-se nas fases de construção e manutenção e Tähtinen e Halinen (2002) procuram perceber a fase de término do relacionamento. Apesar da maior parte dos estudos se desenvolver no contexto industrial, também existem estudos desenvolvidos no contexto não industrial, como o da compra de serviços (ver por exemplo: Wackman et al., 1987; Halinen, 1997; Lian e Laing, 2007). A metodologia usada em cada estudo também é diversificada, passando por estudo de caso individual, múltiplos, questionário ou estudos conceptuais. Curiosamente o desenvolvimento do relacionamento entre empresas é frequentemente explicado por analogia a uma dança de pares (Wilkinson e Young, 1994) ou a um casamento (Dwyer et al., 1987).

Os modelos que representam e explicam o processo evolutivo do relacionamento apresentam divergências quanto ao número de fases que o processo envolve. Por exemplo, Ellram (1991) apresentou um modelo de quatro fases: desenvolvimento, compromisso, integração e dissolução. Ford (1980) e Dwyer et al. (1987) apresentaram modelos de cinco fases. Nos serviços, encontram-se modelos com quatro ou seis fases (ver por exemplo os trabalhos de, Wackman et al., 1987; Halinen, 1997).

Dada a natureza deste trabalho justifica-se um maior entendimento sobre o processo evolutivo do relacionamento. Para isso, apresentam-se os modelos mais referidos na literatura, primeiro no contexto de compra industrial e depois no contexto de compra de serviços. No domínio industrial apresentam-se, o modelo desenvolvido por Ford (1980), denominado “The Development of buyer-seller relationships in industrial markets”, desenvolvido no seguimento do trabalho do IMP, o trabalho seminal de Dwyer et al.

(1987) e o modelo integrado de Wilson (1995). No domínio dos serviços dá-se especial relevo ao modelo desenvolvido por Halinen (1997).

Ford (1980) considera que os relacionamentos entre empresas evoluem ao longo do tempo e que é necessário geri-los cuidadosamente de modo a obter o máximo de valor. Ford (1980) identifica cinco fases no relacionamento entre empresas e propõem a sua análise em torno de cinco dimensões, são elas: a experiência, a incerteza, a distância (social, geográfica, cultural, técnica e tempo), o compromisso e as adaptações. Estas variáveis estão presentes em cada uma das fases que se apresentam em seguida com base em Ford (1980) e Gross et al. (1993):

Primeira fase - **Pré-relacionamento** – O relacionamento entre empresas caracteriza-se por alguma inércia das partes em procurar novos parceiros. As partes envolvem-se em relacionamentos de longo prazo e dão pouca atenção a parceiros alternativos. A decisão de considerar um novo parceiro pode ser despoletada por várias razões, nomeadamente um episódio particular da relação já existente ou da avaliação da performance dos fornecedores existentes. Independentemente das razões que levam um cliente a procurar novos fornecedores, esta fase caracteriza-se pela avaliação de parceiros alternativos e é fortemente influenciada pelas experiências passadas, pelas incertezas e pelas distâncias entre eles.

Segunda fase – **Relacionamento inicial** - Esta é a fase da negociação em que as partes discutem o quê e quando deve ocorrer o fornecimento. Na fase da negociação as partes vão aprendendo uma sobre a outra e a distância entre ambos apesar de ainda ser elevada vai-se gradualmente reduzindo. Nesta fase as partes ainda não estão preparadas para traduzir na prática o seu compromisso, nomeadamente em fazer adaptações que envolvam custos consideráveis. Os investimentos no relacionamento fazem-se sobretudo em termos de tempo e dedicação despendidos na negociação.

Terceira fase – **Desenvolvimento do relacionamento** - Nesta fase do relacionamento os negócios e a experiência entre as partes intensificam-se. Frequentemente os negócios são contratualizados. Cliente e fornecedor tornam-se mais próximos, tal como quando duas pessoas se casam. Cada uma das partes procura mostrar o quanto o outro é importante iniciando adaptações informais. Desta forma, quer os compromissos reais, quer os

percebidos aumentam. Esta fase caracteriza-se pela aprendizagem mútua como resultado da troca de conhecimento. As adaptações informais representam benefícios para as partes envolvidas no relacionamento e é precisamente a extensão desses benefícios que determina a opção das partes, entre um relacionamento próximo ou ir ao mercado.

Quarta fase – **Longo prazo do relacionamento** – Tal como acontece com duas pessoas, depois das empresas crescerem próximas uma da outra, de concretizarem negócios de larga escala e se tornarem mutuamente importantes, entram numa fase estável do relacionamento. A grande experiência das empresas em lidarem com o relacionamento, conduz à standardização de procedimentos, rotinas, de canais de comunicação e ao aumento de confiança. A cooperação institucionaliza-se e menos tempo é dedicado à gestão do relacionamento. Nesta fase, as distâncias entre as partes são mínimas e o compromisso demonstrado de forma formal ou informal atinge o nível máximo. Paradoxalmente, o cliente surge menos comprometido nesta fase.

Quinta fase – **Final do relacionamento** – Esta fase ocorre nos mercados estabilizados há já algum tempo. É uma fase marcada por uma extensa institucionalização dos processos, em que os negócios são concretizados tendo por base o histórico dos códigos e práticas desenvolvidas. Se os padrões institucionalizados forem quebrados conduzem a sanções. Isto torna o relacionamento mais vulnerável a novos concorrentes. Para atenuar o efeito do fim do relacionamento ou da redução do compromisso, o autor sugere a existência de um portfólio de relacionamentos que atenuem as interdependências.

Ford (1980) vê o desenvolvimento do relacionamento entre empresas como um processo evolutivo em termos de:

- Aumento da experiência de ambas as empresas.
- Redução da incerteza e da distância do relacionamento.
- Aumento do compromisso real e percebido.
- Adaptações formais e informais, e, investimentos e poupanças envolvidos no relacionamento por ambas as partes.

O modelo apresentado por Ford (1980) sofreu posteriormente algumas alterações. Na versão apresentada em 1998 (Ford et al., 1998) o autor reduziu o modelo a quatro

etapas, deixando de enfatizar a fase final do relacionamento, e alterou a sua denominação para “*The development of buyer-seller relationships in business markets*” (Ford et al., 1998, p. 29).

Dwyer et al. (1987) descrevem o relacionamento entre empresas recorrendo à metáfora do casamento entre duas pessoas. Tal como acontece no casamento, as partes envolvem-se num relacionamento e acordam exclusividade, pelo menos até que o balanço se torne desfavorável, comparativamente com as condições gerais do mercado. Como referem os autores:

“Within the husband-wife relationships the benefits of companionship, intimacy, procreation and parenting, personal growth, shared household maintenance, and social support are only one side of the ledger. On the other side marriage typically forecloses social and sexual options, brings expanded responsibility, demands care and nurturance, and can entail costly dissolution” (Dwyer et al., 1987, p. 14).

Isto significa de forma análoga que o relacionamento entre empresas também envolve benefícios e custos análogos, relacionados com a redução da incerteza, gestão da dependência, eficiência nas trocas, satisfação social, colaboração em objetivos comuns, etc., mas também barreiras à mudança, que inibem o comprador e que podem implicar a prática de preços mais elevados por parte dos fornecedores (Dwyer et al., 1987).

Na perspetiva de Dwyer et al. (1987) de forma geral o relacionamento entre empresas desenvolve-se em cinco fases:

Primeira fase – **Conhecimento** – É a fase em que as partes percebem que o outro pode ser um parceiro. A proximidade situacional pode favorecer o conhecimento das partes.

Segunda fase – **Exploração** – é a fase da procura e julgamento do relacionamento de troca em termos de obrigações, benefícios, custos e possibilidades de desenvolvimento. Os autores dividem esta fase em cinco subprocessos com base na teoria do comportamento social de Scanzoni (1979): (1) atração, (2) comunicação e negociação, (3) desenvolvimento e exercício de poder, (4) desenvolvimento de normas, e (5) desenvolvimento de expectativas. Estes subprocessos constituem importantes aspetos da



fase de exploração, na medida em que permitem que cada parte afira e teste a compatibilidade de objetivos, integridade e a *performance* de cada um.

Terceira fase – **Expansão** – É a fase em que se dá o aumento contínuo dos benefícios obtidos pelas partes e em que aumentam as interdependências e a possibilidade de se desenvolver um relacionamento de longo prazo. De acordo com os autores (Dwyer et al., 1987) os subprocessos introduzidos na fase anterior continuam ativos nesta fase.

Quarta fase - **Compromisso** – Nesta fase as partes fazem promessas de forma implícita ou explícita de continuidade do relacionamento. De acordo com Scanzoni (1979 apud Dwyer, et al., 1987), devem considerar-se três critérios mensuráveis de empenho, são eles: os *inputs* dos parceiros, em termos de recursos económicos, de comunicação ou emocionais; a perceção de durabilidade; e a consistência naqueles *inputs*.

Quinta fase – **Dissolução** – É a fase do fim do relacionamento. De acordo com os autores esta possibilidade pode estar presente em cada uma das fases do desenvolvimento do relacionamento. Quando a dissolução ocorre depois da fase da expansão, em que as partes desenvolveram interdependências e compromissos, as consequências deste processo são maiores do que as que ocorreriam nas fases iniciais do processo de desenvolvimento do relacionamento.

Wilson (1995) considera a crescente relevância estratégica dos relacionamentos de negócios e propõe um modelo integrado, incluindo as fases do processo evolutivo do relacionamento e um conjunto de variáveis que caracterizam os relacionamentos de sucesso (ver Figura 8). Algumas dessas variáveis já foram referidas nos modelos anteriores, no entanto este modelo clarifica a associação das diferentes variáveis a cada uma das fases do desenvolvimento do relacionamento numa perspetiva de sucesso do relacionamento. Para o autor é possível distinguir as variáveis que estão ativas e as variáveis que estão latentes em cada uma das fases do relacionamento. As variáveis ativas são as responsáveis pelo desenvolvimento da fase em questão. As variáveis latentes são aquelas que fazem parte do *background* da interação mas não estão a receber atenção por parte dos parceiros. Wilson (1995) analisou as seguintes variáveis: compromisso, confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência, poder, satisfação com resultados prévios, comparação com empresas alternativas, adaptação,

investimentos não reversíveis, tecnologia partilhada, limites estruturais e sociais. A Figura 8 mostra as variáveis que estão ativas em cada uma das fases do relacionamento.

Figura 8: Modelo integrado das variáveis do relacionamento e do processo de desenvolvimento do relacionamento

VARIÁVEIS \ ETAPAS	Seleção do parceiro	Definição do propósito da relação	Estabelecimento dos limites da relação	Criação de valor da relação	Manutenção da relação
Reputação	Ativa				
Satisfação com os resultados		Ativa			
Confiança	Ativa	Ativa			
Limites sociais			Ativa		
Comparação com alternativas			Ativa		
Objetivos mútuos				Ativa	
Poder/Dependência	Ativa	Ativa			
Tecnologia				Ativa	
Reversibilidade dos Investimentos				Ativa	
Adaptações					Ativa
Ligações estruturais					Ativa
Cooperação					Ativa
Compromisso					Ativa

Fonte: Wilson (1995)

No domínio dos serviços, particularmente os serviços publicitários os estudos que analisam a relação entre as agências de publicidade e as empresas clientes, numa perspetiva evolutiva, identificam entre quatro a seis fases nessa relação (Wackman et al., 1987; Halinen, 1997). Wackman et al. (1987) consideram quatro fases: seleção ou pré-relação, desenvolvimento, maturidade e *Break-up*. Halinen (1997) identifica seis fases: (1) fase da pré-relação (*Pré-relationship phase*), (2) fase inicial (*Initial phase*), (3) fase de crescimento (*Growth phase*), (4) fase de declínio (*Decline phase*), (5) fase constante (*Constant phase*) e (6) fase de problemas (*Troubled phase*) (Halinen, 1997). Cada uma destas fases, é caracterizada quanto: (a) à intensidade das trocas, (b) intensidade da comunicação, coordenação e processos de adaptação, (c) força da infraestrutura relacional, (d) satisfação com o resultado do relacionamento, (e) força dos laços relacionais e (f) incerteza sobre a continuidade do relacionamento (ver Quadro 13; Halinen, 1997).

Quadro 13: Características das fases de desenvolvimento da relação

<b>Indicador</b>	<b>Pré-relationships phase</b>	<b>Inicial phase</b>	<b>Growth phase</b>	<b>Decline phase</b>	<b>Constant phase</b>	<b>Troubled phase</b>
<b>Intensidade das trocas</b>	Nenhuma	Fraca, primeiros trabalhos	Crescente	Decrescente	Nível estável de trocas	Declínio súbito
<b>Intensidade da comunicação, coordenação e processos de adaptação</b>	Comunicação ocasional	Comunicação e coordenação potencialmente intensivas	Comunicação e coordenação intensivas; Adaptações crescentes	Decrescentes	Estabilizada	Decrescente mas comunicação e adaptações podem voltar a aumentar
<b>Força da infraestrutura relacional</b>	-	Construção de uma infraestrutura relacional; Clarificação dos papéis	Reforço das relações pessoais, do conhecimento entre empresas, dos papéis e posições; Aparecimento de normas	Fraca	Infraestrutura relacional estabilizada	Enfraquecimento súbito nos relacionamentos pessoais, conhecimento, papéis e posições
<b>Satisfação com o resultado do relacionamento</b>	-	De baixa a elevada	Elevada	Baixa	Estável; relativamente baixa	Baixa
<b>Força dos laços relacionais</b>	Aparecimento de confiança e atração	Atractividade testada; desenvolvimento da confiança; algum compromisso de atitude	Forte atracção, profunda confiança; forte compromisso de atitude; compromisso comportamental crescente	Fraca atracção, confiança e compromisso de atitude; compromisso comportamental decrescente	Atracção relativamente fraca, confiança e compromisso; variações mínimas na força de laços	Atracção potencialmente fraca, confiança e compromisso de atitude
<b>Incerteza sobre a continuidade do relacionamento</b>	-	Elevada	Decrescente e potencialmente baixa	Crescente e potencialmente elevada	Relativamente baixa	Muito elevada

Fonte: Halinen (1997, p. 279)

Não desvalorizando a utilidade dos modelos apresentados e genericamente dos que traduzem o processo evolutivo do relacionamento, a verdade é que eles não são desprovidos de críticas. Estes modelos são criticados por considerarem o processo de relacionamento demasiado simplista, determinístico, unidirecional, por dificilmente conseguirem explicar o que leva e como se processa a passagem de uma fase à outra ou por terem dificuldade em explicar os relacionamentos que evoluem de forma diferente (Häkansson e Snehota, 1986; Ford et al., 1998; Wilkinson e Young, 1994; Iacobucci e Hibbard, 1999; Rao e Perry, 2002). Como reconhecem Ford et al. (1998), o relacionamento de negócios não é um processo linear que visa alcançar a fase final. Os relacionamentos podem evoluir de formas diferentes, uns dos outros (Low, 1996) e são multidimensionais, o que pode levar a uma grande diversidade de relacionamentos (Wilkinson e Young, 1997). Como referem Turnbull et al. (1996, p. 58) "*there are no nice*

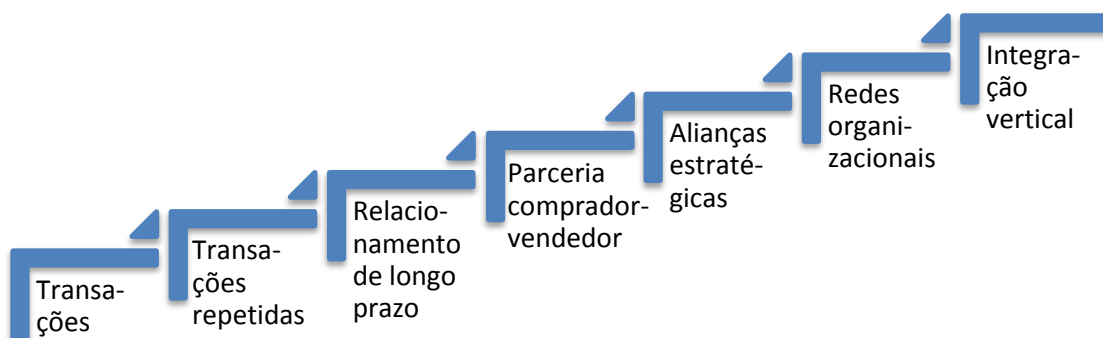
neat stages in the ways in which relationships evolve and develop, so we must say “sorry!” to those who like to take a structured view of the world”.

### 3.7.2. Os padrões de relacionamentos

Vários autores propõem a análise dos relacionamentos numa perspetiva tipológica ou padronizada (Laing e Lian, 2005; Valk et al., 2009, entre outros). Esses autores consideram que um único modelo de relacionamento é muito limitativo para lidar com a complexidade e diversidade dos relacionamentos entre empresas e que os modelos baseados no ciclo de vida do relacionamento são muito limitativos. Como referem Laing e Lian (2005, p. 115) “*is necessary to view relationships as corresponding to a number of non-linear ‘ideal-type’ formats*”. Os relacionamentos são um produto de vários fatores, resultantes das circunstâncias específicas de mercado, da própria organização, bem como da dinâmica de interação entre cliente e fornecedor, o que pode levar a uma grande diversidade de relacionamentos. Esta ideia de diversidade de relacionamentos leva vários autores a discutirem diferentes tipos ou padrões de relacionamentos, quer no domínio industrial, quer no domínio dos serviços, como se apresenta em seguida.

Anderson e Narus (1999) e Webster (1991 e 1992), por exemplo, discutem a ideia de *continuum* na natureza do relacionamento. Os autores incluem um largo espectro de relacionamentos que vão desde posturas puramente transacionais até puramente relacionais (Figura 9).

Figura 9: Amplitude dos relacionamentos de marketing



Fonte: adaptado de Webster (1992, p. 5)

Para Webster (1992), o nível de relacionamento varia, em função da integração e da dependência entre as partes. Nas transações, têm-se por exemplo um evento único, entre

duas partes, enquanto que na integração vertical, as duas empresas integram-se numa só e operam conjuntamente. Ao longo deste *continuum* a confiança entre as partes também aumenta (Webster, 1992). O tipo de relacionamento deve ser ajustado à situação e como não existem duas situações iguais, as empresas têm que gerir diferentes relacionamentos. Uma orientação mais relacional faz mais sentido nas situações em que existem muitas transações, intensas trocas de informação, investimentos e custos de mudança elevados entre as partes (Jackson, 1985). O que não impede que a empresa possa combinar esta abordagem com abordagens mais transacionais, episódicas e de curto prazo (Jackson, 1985).

O relacionamento também pode assumir diferentes dinâmicas em função das estratégias de compra dos clientes e de marketing dos fornecedores, como propõe Campbell (1985) (ver Figura 10).

Figura 10: Classificação dos relacionamentos industriais baseada na dinâmica comprador-vendedor

		<b>Estratégias de Marketing</b>		
		<i>Competitiva</i>	<i>Cooperativa</i>	<i>Comando</i>
<b>Estratégias de compra</b>	<i>Competitiva</i>	Independente Mercado Perfeito	Desajustado	Independente Mercado do vendedor
	<i>Cooperativa</i>	Desajustado	Interdependente Mercado Domesticado	Dependente Mercado Cativo
	<i>Comando</i>	Independente Mercado do comprador	Dependente Mercado subcontratado	Desajustado

Fonte: Campbell (1985, p.36)

As estratégias competitivas são usadas quando existem vários clientes ou fornecedores. As estratégias cooperativas quando ambos estão dispostos a trabalhar em conjunto e a atmosfera do relacionamento são abertas e de confiança. A estratégia de comando acontece quando uma das partes tem superioridade em relação à outra (Campbell, 1985). Os relacionamentos de dependência, independência e interdependência podem ocorrer em diferentes situações, conforme Figura 10. Os relacionamentos de dependência ocorrem quando uma das partes domina a outra. Os relacionamentos de independência ocorrem quando uma das partes adota uma estratégia competitiva e a outra, uma estratégia de comando ou também competitiva.

Finalmente, os relacionamentos de interdependência ocorrem quando ambas as partes desenvolvem o relacionamento com base numa estratégia de cooperação, com o objetivo de um relacionamento de longo prazo, trocam ampla informação e existe elevada confiança entre as partes.

Johnsen e Ford (2001) e Ford e Johnsen (2002) distinguiram entre relacionamentos simétricos e assimétricos relacionando-os com as características do relacionamento (capacidade, mutualidade, particularidade, inconsistência, intensidade, dependência e poder). Enquanto que o relacionamento simétrico se caracteriza por uma certa igualdade entre as partes. O relacionamento assimétrico ocorre quando existe um desequilíbrio nas características dos relacionamentos e uma das empresas é capaz de dominar o relacionamento e influencia-lo em seu próprio proveito, muitas vezes ao longo de muitos anos (Johnsen e Ford, 2001). Neste tipo de relacionamento as capacidades da empresa dominada e dependente podem não se desenvolver (Ford e Johnsen, 2002). É o que acontece por exemplo num relacionamento diádico entre um pequeno ou médio fornecedor e um grande cliente, em que o fornecedor com recursos limitados orienta o seu investimento no longo prazo em função das necessidades e objetivos do cliente. Johnsen e Ford (2001) identificam três opções possíveis: um relacionamento assimétrico dominado pelo cliente, um relacionamento assimétrico dominado pelo fornecedor ou um relacionamento simétrico. De notar ainda, que a rigidez dos relacionamentos assimétricos pode constituir um grave problema para as empresas de pequena e média dimensão que devem procurar gerir os seus relacionamentos de outra forma ou procurar relacionamentos alternativos (Ford e Johnsen, 2002).

Ring e Van de Ven (1992) focam-se em duas dimensões específicas, a **confiança** entre as partes e o **risco** relacionado com a teoria dos custos de transação e discutem quatro opções de relacionamento (ver Quadro 14).

Quadro 14: Classificação das relações baseadas nos níveis de risco e confiança

		<u>Risco</u>	
		<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Confiança</b>	<b>ALTA</b>	Mercados	Hierarquias
	<b>BAIXA</b>	Contrato recorrente	Contrato relacional

Fonte: adaptado de Ring e Van de Ven (1992)

Sudharshan (1995) partem do nível de **poder** do fornecedor e do nível de **dependência** entre as partes e propõem quatro relacionamentos distintos (ver Quadro 15).

Quadro 15: Classificação das relações baseadas nos níveis de dependência e poder

		<u>Dependência do cliente</u>	
		<b>BAIXA</b>	<b>ALTA</b>
<u>Poder do vendedor</u>	<b>ALTO</b>	Relações dominadas pelo vendedor	Intercâmbio relacional a longo prazo e que requer o desenvolvimento de relações de confiança
	<b>BAIXO</b>	Relações discretas a curto prazo e baseadas no mercado	Relações dominadas pelos clientes

Fonte: Sudharshan (1995)

Apesar da literatura sobre esta temática ter focado em primeiro lugar os relacionamentos entre empresas nos mercados industriais e a compra de bens, alguns autores orientaram os seus estudos para os mercados não-industriais e/ou para a compra de serviços. Esses estudos têm um objetivo semelhante, de procurar perceber o tipo de relacionamentos que estas empresas desenvolvem com os seus fornecedores. Também no contexto não-industrial as empresas desenvolvem diferentes relacionamentos. Embora possam apresentar algumas diferenças quanto aos motivos que as levam a procurar relacionamentos de maior envolvimento, como as parcerias, as empresas não industriais também se envolvem em relacionamentos de longo prazo (Ellram e Krauss, 1994).

Laing e Lian (2005) ilustram padrões de relacionamento entre clientes e fornecedores, relacionados com a compra de serviços.

Especificamente no âmbito dos serviços profissionais, os autores op. cit. identificaram cinco tipos de relacionamentos: relacionamento elementar (*elementary relationships*), relacionamento interativo (*interactive relationship*), relacionamento embutido (*embedded relationships*), relacionamento de parceria (*partnering relationships*) e integração (*integration*). Cada um dos relacionamentos é caracterizado em função de três dimensões: confiança, proximidade e política organizacional (ver Quadro 16)

Quadro 16: Características dos tipos de relacionamento

	<i>“Elementary relationships”</i>	<i>“Interactive relationship”</i>	<i>“Embedded relationship”</i>	<i>“Partnering relationships”</i>	<i>“Integration”</i>
1 <b>Confiança</b>	Baixa	Média	Elevada	Muito elevada	Muito elevada
2 <b>Proximidade</b>	<i>Arm's length</i>	Próxima	Interactiva	Estabelecida	Interna
2a Orientação temporal	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
2b Socialização	Baixa	Média	Elevada	Muito elevada	Muito elevada
2c Comunicação	Muito formal	Formal	Informal	Muito informal	Muito informal
2d Coordenação	Unilateral	Negociada	Consultiva	Consultiva	Do fornecedor
2e Personalização	Baixa	Média	Elevada	Muito elevada	Total
2f Natureza dos limites	Rígidos	Permeáveis	Confusos	Esbatidos	Nenhuma
2g Natureza de relacionamentos secundários	<i>Arm's length</i>	<i>Arm's length</i>	Próxima	Interactiva	Estabelecida
3 <b>Política Organizacional</b>	Rígida	Semi-rígida	Variável	Semi-flexível	Flexível
3a Competência	Baixa	Média	Elevada	Elevada	Muito elevada
3b Formalidade da seleção	Elevada	Média	Baixa	Baixa	Muito baixa
3c Avaliação	Elevada	Média	Baixa	Baixa	Muito baixa

Fonte: Laing e Lian (2005, p. 124)

Um estudo mais recente apresenta uma tipologia de relacionamentos baseada na aplicação que a empresa cliente faz do serviço: serviços componentes, serviços semi-manufacturados, serviços instrumentais e serviços de consumo (Wynstra et al., 2006; Valk et al., 2009). Os autores identificam padrões de relacionamento entre cliente e prestador de serviço, para cada tipo de serviço. Embora este estudo tenha focado a posição da parte compradora, esta caracterização tem implicações importantes para ambas as partes da interação. As empresas compradoras podem adotar diferentes posturas em função do tipo de prestador de serviço. Os prestadores de serviços, também podem adequar os seus intervenientes e abordagem, em função da utilização que o cliente faz do serviço adquirido. De acordo com esta classificação, a aplicação do serviço vai determinar os aspetos estruturais da interação comprador-vendedor, ao nível dos objetivos, do tipo de representantes e capacidades requeridas (Wynstra et al., 2006). O processo de interação tem um carácter dinâmico, o que torna insuficiente observar apenas as dimensões estruturais da interação. Valk et al. (2008) incorporaram na análise do processo de interação comprador-vendedor, duas dimensões relacionadas com o processo de adaptação e comunicação. A adaptação refere-se às mudanças ou investimentos que as partes fazem para facilitar a colaboração entre comprador e vendedor (Valk et al., 2008).



A comunicação refere-se aos principais tópicos de discussão entre comprador-vendedor. Esse diálogo reflete particularmente os objectivos-chave da interação entre ambos (Valk et al., 2008). O quadro que se segue apresenta uma caracterização das várias dimensões em cada tipo de serviço prestado.

Quadro 17: Descrição dos padrões de interação entre comprador e vendedor

Tipo de serviço / Objetivos	Representantes do cliente	Representantes do fornecedor	Capacidades críticas dos clientes	Capacidades críticas dos fornecedores	Comunicação	Adaptação
<b>Serviços componentes.</b> O serviço deve incorporar a oferta final do cliente.	Compradores especialistas no serviço a comprar e representantes de marketing conhecedores das necessidades do mercado.	Representantes de marketing conhecedores do serviço final.	Capacidade para comunicar as necessidades do cliente final e para transmitir a oferta dos vários componentes de serviço. Capacidade para comunicar as necessidades do cliente final. Otimizar e estabelecer uma adequada ligação entre as operações internas e do fornecedor.	Capacidades de produção e qualidade. Desenvolvimento de capacidades, no caso de serviços especializados.	Troca de informações sobre requisitos do cliente. Avaliação do serviço pelo cliente.	Especificações do serviço. Design do serviço. Capacidade e gestão da procura.
<b>Serviços semimanufaturados.</b> Otimizar a forma e o grau de processamento do serviço de acordo com o aplicação do comprador.	Representantes da área da produção e qualidade.	Representantes da área de marketing e do planeamento da produção.	Capacidade para comunicar as necessidades do cliente final. Otimizar e estabelecer uma adequada ligação entre as operações internas e do fornecedor.	Capacidades de produção e de manutenção de níveis adequados de qualidade. Capacidade de inovação.	Troca de informações sobre requisitos do cliente. Possibilidade de serviços de transformação.	Especificações do serviço. Design do serviço. Entrega do serviço. Capacidade e gestão da procura.
<b>Serviços instrumentais.</b> O serviço deve afetar os processos primários do cliente nos níveis desejados.	Representantes das áreas de desenvolvimento de negócio e adectos aos clientes internos.	Gestores de produto, incluindo muitas vezes uma equipa de consultores ou engenheiros de processo.	Competências de execução: compreender o que se "encaixa"(fits), quando, como e para quem.	Desenvolvimento de negócio e inovação. Serviços empresariais e serviços de <i>design</i> da produção.	Troca de informação sensível sobre processos primários da empresa compradora. Efeitos do serviço no processo primário.	Estrutura organizacional. Procedimentos financeiros. Procedimentos administrativos. Troca de informação sensível.
<b>Serviços de consumo.</b> O serviço deve apoiar vários processos centrais.	Clientes internos e compradores.	Representantes da área de marketing.	Capacidade para comunicar as necessidades dos clientes internos. <i>Follow up</i> da performance e satisfação do utilizador.	Capacidade para fornecer o serviço desejado e adapta-lo (se necessário) a situações específicas do cliente.	Performance do serviço. Redução da carga administrativa.	Procedimentos administrativos. Procedimentos financeiros.

Fonte: Wynstra et al. (2006, p. 811)

Em suma, as empresas possuem e desenvolvem diferentes relacionamentos. Certamente não estarão todos na mesma fase de desenvolvimento, nem assumirão todos as mesma características. Podem coexistir relacionamentos de natureza mais transaccional ou mais próximos e todos fazerem sentido. O mais importante é a empresa perceber, aproveitar e ter capacidade para gerir os diversos relacionamentos.

### **3.8. Os relacionamentos como forma de acesso e desenvolvimento de recursos da organização**

Esta tese foca-se no relacionamento entre organizações. Neste contexto, uma questão merece especial atenção: Porquê que as organizações se relacionam? Como referimos (secção 3.2) uma das vantagens dos relacionamentos é a de proporcionar o acesso a recursos que as organizações não possuem. Por outro lado, o próprio processo de interação tem no seu ‘coração’ a troca de recursos. Nem todos os recursos que uma empresa necessita para resolver os seus problemas e desenvolver o seu negócio existem no interior da organização (Mouzas e Ford, 2006). Inclusive, podem estar dispersos por diferentes organizações, levando à criação de interdependências organizacionais em momentos de rápida evolução tecnológica, de mudanças económicas e de uma competição global (Mouzas e Ford, 2006).

Desde há longas décadas que a importância e o acesso aos recursos, na perspetiva da organização tem motivado vários autores e concretizado diferentes correntes e perspetivas de análise, como se alude em seguida.

Antes de mais, importa clarificar o conceito de recursos. Não existindo coerência entre os autores assumimos por isso o conceito de Barney (1991) que inclui no conceito de recursos todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa e que lhe permitam conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Barney (1991 e 2001) evidencia a relevância competitiva dos recursos e engloba as competências no seu conceito, as quais define como a aptidão da empresa para usar os seus recursos para gerar vantagens competitivas. Outros autores fazem a separação destes conceitos e outros usam-nos como sinónimos (por exemplo Richardson, 1972 substituiu o termo recursos por competências).

A visão da empresa enquanto um conjunto de recursos tem como marco histórico o trabalho seminal de Penrose (1959) sobre a “Teoria de crescimento da empresa”. A autora foca-se no conjunto de recursos da empresa como os fatores fundamentais do seu

desenvolvimento. Esse trabalho deu posteriormente origem a muitas discussões e diferentes correntes de pensamento.

Penrose (1959) introduziu o conceito de empresa como uma “*bundle of resources*” de cuja combinação interna e externa resultam serviços produtivos, recursos subaproveitados (pela indivisibilidade dos recursos) e a libertação de novos recursos (conhecimento e aptidões) que podem ser aplicados na produção de novos serviços produtivos e conseqüentemente levam ao desenvolvimento e diversificação da empresa. A autora não nega a relevância dos recursos externos, mas considera que a evolução da empresa depende da combinação dos seus recursos internos, determinada por decisões administrativas. Nesta perspectiva a heterogeneidade dos serviços e diversificação das empresas dependem da forma como os recursos são combinados.

A partir do trabalho de Penrose surgiram vários seguidores e correntes teóricas. A corrente da empresa baseada em recursos [denominadas de *Resource Based View (RBV)*] também admite a hierarquia ou o mercado como formas de acesso aos recursos, evidencia a relevância dos recursos na diferenciação da empresa e sustenta que a vantagem competitiva da empresa provém dos seus recursos internos, caracterizados pela sua especificidade, raridade e dificuldades de imitação (Barney, 1991). A RBV coloca especial ênfase na contribuição dos recursos internos da empresa para a sua sustentabilidade e vantagem competitiva. Numa outra perspectiva, surge a corrente das competências dinâmicas. No seguimento da RBV a corrente das competências dinâmicas contesta a sustentabilidade da vantagem competitiva baseada em recursos internos estáticos e evidencia a importância do desenvolvimento de competências dinâmicas da empresa, capazes de inovar e reconfigurar as competências internas e externas, para que a empresa se adapte e sustente no ambiente de mudança em que se insere (Teece et al., 1997). A abordagem mais dinâmica e evolutiva das competências assume a importância dos recursos externos (Teece et al., 1997; Mathews, 2003) e da interação com organizações externas (Metcalf e James, 2000) assumindo que a vantagem competitiva pode advir da combinação dos recursos internos com os externos.

Na perspectiva de Richardson (1972), a empresa tem três formas de aceder aos recursos de que necessita: hierarquia (internamente), o mercado ou os relacionamentos.

Richardson (1972) contesta sobretudo a ideia de que somente a hierarquia ou o mercado constituem formas de acesso aos recursos e evidencia a cooperação e as alianças como forma de acesso a esses recursos. Nesta abordagem a empresa é vista como coordenadora de atividades (ou serviços produtivos na perspetiva de Penrose) que se podem desenrolar através de diferentes mecanismos (hierarquia, mercado ou relacionamentos/cooperação). No mesmo sentido Loasby (1996) advoga a existência de uma rede externa de relacionamentos específicos à empresa, cuja estrutura e dimensões variam de acordo com as necessidades da empresa (Loasby, 1994). Nesta perspetiva os relacionamentos entre empresas corporizam estruturas de conhecimento de que podem advir vantagens competitivas para as empresas que sejam capazes de desenvolver arranjos eficazes de competências diretas e indiretas (Foss e Loasby, 1998).

A corrente do IMP assenta os seus pressupostos de interação e de rede precisamente nesta perspetiva de dependência de recursos. De acordo com o IMP, a vantagem competitiva de uma empresa depende diretamente da gestão que ela faz das suas tecnologias ou recursos. A abordagem do IMP propõe que o controlo dos recursos possa ser feito de duas formas diferentes. Diretamente, através da posse ou do direito de usar esses recursos, i.e. através do controlo hierárquico ou, indiretamente, através do estabelecimento de relacionamentos próximos e estáveis com outro que possua um controlo formal sobre esses recursos. (Häkansson, 1989). Os relacionamentos de negócios são vistos como mecanismos que permitem às empresas o acesso e o desenvolvimento de recursos (Häkansson e Snehota, 1995). Mohr e Spekman (1994) reforçam esta ideia, referindo que as partes formam parcerias com o intuito de alcançar objetivos e recursos que, individualmente, não teriam capacidade de os obter.

Na abordagem do IMP, quando se discute o desenvolvimento da interação/relacionamento entre as empresas, o conceito de recursos está sempre presente. As partes em interação mobilizam e adaptam os seus recursos para o relacionamento e é através deste que conseguem aceder aos recursos da outra parte. Quando usados de forma correta os relacionamentos conseguem aumentar substancialmente os recursos e competências da empresa cliente (Ford et al., 2003).

Partindo da ideia de que a empresa pode, através do relacionamento, aceder aos recursos dos seus fornecedores e ganhar vantagem com isso, Araújo et al. (1999) propõem quatro interfaces que traduzem a forma como a organização cliente acede aos recursos da organização vendedora. Os diferentes interfaces têm diferentes características e implicações em termos de produtividade e inovação e que os autores discutem. Araújo et al. (1999) distinguem quatro tipos de interfaces:

**Interface standardizado** (ou padronizado) – Representa a relação de troca mais simples. O cliente compra um produto padronizado, beneficia das economias de escala e de âmbito do fornecedor e o preço funciona como principal elemento de coordenação da troca. Neste interface os investimentos das partes são mínimos. O cliente precisa de saber quem são os fornecedores e os requisitos básicos da utilização do bem ou serviço. Requerem normalmente rotinas administrativas de compra simples.

**Interface específico** - Neste interface o cliente compra um bem ou serviço customizado. O bem ou serviço é produzido de acordo com as especificações do cliente e o fornecedor é usado como uma reserva de capacidade de produção. Este tipo de relação já exige algum grau de interdependência por parte dos intervenientes, entregando o fornecedor uma oferta única e já não standardizado como na relação anterior. Este interface tem vantagens particularmente para o vendedor, na medida em que lhe permite obter economias de escala e de âmbito provenientes do contacto com diferentes clientes.

**Interface de tradução** – Neste caso o cliente transmite ao fornecedor as funcionalidade e o contexto do bem ou serviço e o fornecedor tem de o ‘traduzir’ numa determinada oferta. Relativamente ao interface anterior, o fornecedor tem uma maior intervenção e liberdade no desenvolvimento da oferta, mas também uma maior responsabilidade. O fornecedor tem a oportunidade de aplicar conhecimentos adquiridos com o desenvolvimento de outras ofertas para outros clientes, e o cliente tem a vantagem de poder beneficiar delas.

**Interface interativo** – Envolve o cliente e o fornecedor num trabalho conjunto, que pode ir desde a definição do problema, à exploração de alternativas e à coprodução da oferta. Permite a combinação do conhecimento de ambos. Este interface exige mais

investimento que os anteriores mas também é o que pode contribuir para maiores índices de inovação.

Os interfaces sugeridos evoluem em complexidade na mesma medida em que cliente e fornecedor têm necessidade de conhecer o contexto um do outro. De acordo com os autores o tipo de interface usado no relacionamento tem consequências diretas na forma como os recursos do fornecedor são ativados. *“Interfaces affect the way a customer accesses the resources of a supplier”* (Araújo et al. 2003, p. 504). Todos os interfaces têm vantagens e desvantagens e nenhum deles é o melhor em termos absolutos. Cabe às organizações decidirem os interfaces mais adequados ao seu contexto específico, tendo em consideração os custos e os benefícios que derivam de cada um.

São vários os estudos que na corrente do IMP têm dedicado especial atenção a este tema. Uns discutem mecanismos de acesso aos recursos, outros a forma como as empresas acedem aos recursos de outras empresas, em termos de pessoas envolvidas no relacionamento, funções, níveis hierárquicos, competências, outros os efeitos dos relacionamentos na vantagem competitiva da empresa e outros analisam o impacto do acesso aos recursos nas fronteiras da empresa (a respeito ver por exemplo: Barney, 1999; Mota, 2000; Araújo et al., 2003; Mota e Castro, 2004; Mouzas e Ford, 2006; Roseira, 2006; Brito e Nogueira, 2009; entre outros).

De salientar que o acesso a recursos de outras empresas implica formas e competências de relacionamento diversas. Como referem Araújo et al. (2003), as competências indiretas afetas aos relacionamentos com fornecedores são de natureza e complexidade variáveis, em função do tipo de relacionamento em causa e aquilo que a empresa procura obter através desses relacionamentos. Mitrega et al. (2012) propõem o conceito de rede de competências e sugerem um conjunto de competências específicas da gestão para lidar com cada uma das fases do relacionamento.

Em suma, os relacionamentos e a troca de recursos assumem um papel fulcral na vida das empresas, sendo através destes que as empresas existem e se desenvolvem. O foco desta tese não é o de discutir as opções de coordenação que as empresas enfrentam mas sim compreender o relacionamento entre empresas, e neste sentido interessa perceber que recursos as empresas disponibilizam e adaptam para aceder e desenvolver os

relacionamentos que lhes permitem o acesso aos recursos dos seus fornecedores. A abordagem de interação fornece um quadro conceptual que permite esta análise.

Estes dois últimos capítulos revelaram-se de especial importância, na medida em que constituem os pilares de sustentação teórica deste trabalho de investigação e dão suporte às questões e ao modelo de análise, que se apresentam em seguida.

## **CAPÍTULO 4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE**



## **CAPÍTULO 4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE**

Este capítulo parte das lacunas identificadas na revisão de literatura e aduz o objetivo central desta tese. Depois, apresentam-se as questões de investigação que orientam o estudo, o modelo de análise e as suas dimensões.

### **4.1. Questões de investigação**

A revisão de literatura evidenciou a importância que a compra de serviços e dos serviços relacionados com as atividades de marketing representam para as empresas. Apresentou uma ampla caracterização do processo de compra, da decisão de *outsourcing*, dos serviços organizacionais e dos serviços de marketing e uma abordagem teórica do relacionamento entre empresas. A decisão estratégica de *outsourcing* das atividades de marketing, resultante da ponderação do “*make or buy*”, leva as organizações a envolverem-se em processos de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing. O processo de compra que envolve organizações e serviços tem especificidades e características únicas que podem ser observadas através da análise do relacionamento entre ambas as organizações.

Se por um lado a literatura sobre *outsourcing* das atividades de marketing tem dado atenção à decisão do “*make or buy*”, por outro tem ignorado o relacionamento que se desenvolve no processo de compra destes serviços, entre o cliente e o prestador de serviço. Apesar da crescente atenção dada à compra de serviços organizacionais, a compra específica de serviços relacionados com as atividades de marketing tem sido negligenciada.

No mesmo sentido, se por um lado a literatura de serviços organizacionais aborda a relação clientes e prestadores de serviços, numa perspetiva evolutiva ou padronizada, por outro são mais raros os estudos que procuram simplesmente, caracterizar a relação num determinado momento. Em relação ao tipo de serviço em análise, a grande parte dos estudos foca-se em serviços específicos como a auditoria, consultoria, publicidade, ou então adota uma perspetiva global e aborda os serviços organizacionais como um todo. Não se conhece na literatura, um estudo que se focalize no universo dos serviços de

marketing adquiridos pelas empresas e no relacionamento que as partes desenvolvem entre si.

A revisão de literatura permitiu identificar uma lacuna teórica no contexto do relacionamento entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing que este trabalho pretende colmatar. A abordagem teórica apresentada nos capítulos anteriores constitui a base do desenvolvimento do presente trabalho, cujo objetivo geral é:

**Compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing.**

Partindo deste objetivo de investigação, num primeiro momento, sentiu-se a necessidade de compreender o funcionamento do mercado de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing de uma forma transversal, i.e. perceber quem são os principais intervenientes e que tipo de trocas operacionaliza o processo de interação. Depois, houve a necessidade de explorar como as empresas organizam as suas atividades de marketing, e conhecer aprofundadamente, os relacionamentos que estabelecem com os prestadores de diferentes serviços, i.e. como se caracteriza a atmosfera do relacionamento e todo o processo de interação. Desta forma, para alcançar o objetivo geral deste trabalho, propõem-se as seguintes questões de investigação:

**1. Quais são as características do mercado onde se desenvolve a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing? Isto é:**

- a. Quem são os principais intervenientes no processo? Serão as empresas do sector industrial ou de serviços? Quem são as pessoas que interagem no processo de compra? Qual é a organização dos departamentos de marketing? O que os motiva à externalização? Serão razões de natureza económica ou o acesso a determinadas competências?

- b. Que tipo de trocas ocorre entre as partes? Qual será o elemento mais relevante da troca? Qual a relevância económica dos serviços de marketing?

**2. Como se caracteriza a natureza do relacionamento que se estabelece entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing?**

**Isto é:**

- a. Como se caracterizam os intervenientes do relacionamento diádico? Como se organizam? Qual o seu perfil? Que competências têm?
- b. Como se caracteriza o processo de interação entre cliente e prestador de serviços de marketing? Que trocas ocorrem entre as partes? Que tipos de laços se estabelecem?
- c. Como se caracteriza a atmosfera do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços de marketing? Será de cooperação e de interdependências?

**4.2. *A abordagem interativa no estudo do relacionamento entre cliente e prestador de serviços de marketing***

O estudo que se pretende desenvolver tem como objetivo principal compreender o relacionamento entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing. Isto é, o **objeto** do estudo corresponde a **relação** que se estabelece entre as organizações, cliente e prestador de serviços de marketing. A relação que se estabelece entre estas constitui um exemplo típico de interação entre empresas. A compra de serviços de marketing envolve as empresas num processo de coprodução, de envolvimento social, contratual e de trocas de informação e financeiras. É o que acontece, por exemplo entre as empresas clientes e as agências de publicidade que trabalham juntas em projetos específicos e com benefícios mútuos, durante vários anos.

Apesar de se reconhecer que as redes de relações adjacentes são importantes, o estudo vai centrar-se exclusivamente, na relação diádica. Como refere Proença (1998), a compreensão aprofundada do funcionamento ou dinâmica dos mercados só pode ser obtida pela análise diádica das organizações em interação, em que cada uma delas

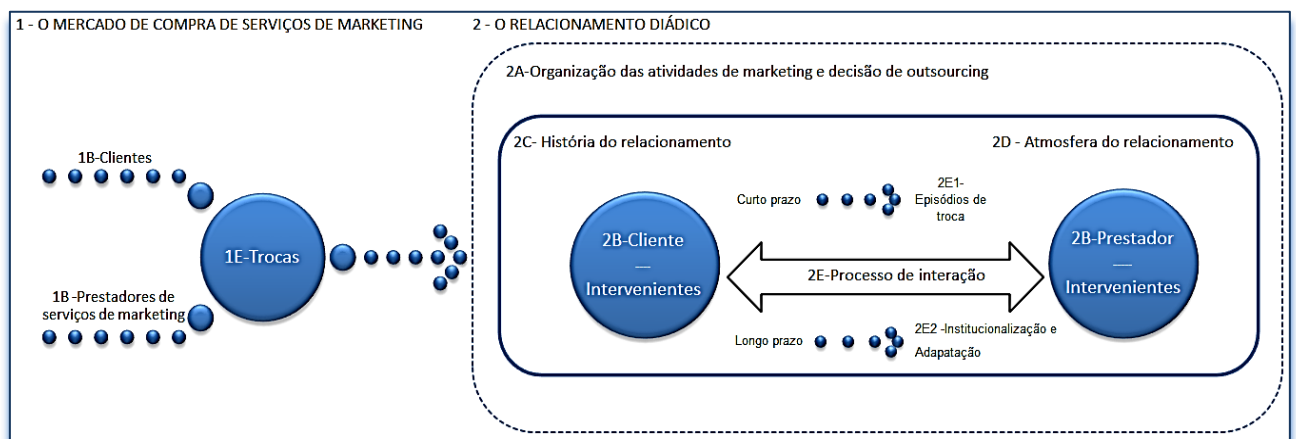
influencia o comportamento da outra. A abordagem interativa do grupo IMP (Häkansson, 1982) surge com este propósito e é a escolhida para analisar a relação cliente e prestador de serviços de marketing. A escolha desta abordagem prende-se com razões, coincidentes com as próprias características do estudo:

- É uma abordagem diádica.
- Que surge originalmente no contexto organizacional.
- É uma abordagem dinâmica.
- Tem como objeto a própria relação.
- Permite analisar ambas as partes da relação.
- O próprio processo de interação.

#### 4.3. Modelo de análise

Tendo por base a revisão de literatura, especialmente a escola e o modelo de interação do IMP, o objetivo deste trabalho e as questões de investigação, apresenta-se nesta secção o modelo que servirá de base ao estudo empírico (ver Figura 11).

Figura 11: Modelo de análise



Fonte: elaboração própria

Todas as dimensões que constituem o modelo provêm da revisão de literatura e procuram por um lado compreender o mercado de compra de serviços de marketing e por outro, o relacionamento diádico e único que se estabelece entre cliente e prestador de serviços de marketing. O modelo reflete uma análise bipartida, correspondente a questões diferentes mas complementares. Isto é, numa primeira parte e de forma a enquadrar o tema e perceber empiricamente o mercado tem-se a caracterização geral

dos intervenientes e do processo de troca que ocorre entre eles. Numa segunda parte, o modelo visa a extração de relacionamentos diádicos do mercado e a compreensão aprofundada dos relacionamentos focais que ocorrem da compra de serviços de marketing.

Nesta segunda parte, o modelo reflete que a decisão de *outsourcing* das atividades de marketing envolve as organizações em relacionamentos de compra. O relacionamento entre organizações é influenciado e influencia a sequência de interações de recursos que se estabelecem entre as partes. A interação envolve o acesso e a troca de recursos de diferentes naturezas, como monetários, físicos, conhecimento, etc. As organizações compradoras atuantes num determinado setor, têm uma estrutura organizacional, objetivos, atores e recursos que influenciam e são influenciadas pelo relacionamento e pelas interações que se desenvolvem. A natureza das atividades influencia a interação e a natureza do relacionamento de compra. As fronteiras das organizações podem sofrer a influência do envolvimento das organizações e dos recursos trocados e acedidos.

O modelo divide-se em duas partes e contem cinco dimensões de análise: a organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing* (analisadas o quanto possível ao nível do mercado e das organizações do relacionamento diádico), os intervenientes da interação (na perspetiva do mercado e do relacionamento diádico), a história do relacionamento e a atmosfera do relacionamento diádico, e finalmente, o processo de interação, subdividido nos episódios de troca (do mercado e do relacionamento diádico) e nos processos de adaptação e institucionalização dos relacionamentos diádicos.

Relativamente à variável 'organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing*' procura-se perceber como as organizações estruturam as atividades de marketing, o que produzem internamente e o que compram, i.e. o que fazem em *outsourcing* e o que está na base dessa escolha. É a partir desta decisão que as empresas se envolvem no mercado e desenvolvem relacionamento com os respetivos prestadores de serviços. A segunda variável, 'intervenientes da interação' apresenta as organizações clientes e prestadores de serviços e os indivíduos que se envolvem no relacionamento diádico. A terceira variável refere-se à 'história do relacionamento', que permite compreender a origem do relacionamento e a sua evolução ao longo do tempo e

identificar os momentos críticos da relação. A quarta variável, imprescindível à luz do modelo de interação do IMP, diz respeito à 'atmosfera do relacionamento' (Häkansson, 1982) na qual ele se desenvolve. Esta variável subdivide-se nas variáveis: posição de poder e dependência das organizações, estado de cooperação e conflito, proximidade e distância da relação e expectativas mútuas. Finalmente, a quinta variável refere-se ao processo de interação, também abordado à luz do modelo interativo do IMP (Häkansson, 1982) e que envolve uma dimensão de longo prazo traduzida nas adaptações e institucionalizações que ocorrem entre as partes; é uma dimensão de curto prazo que se refere à operacionalização do processo interativo em termos de trocas. Entre as partes dão-se trocas de bens e serviços, de informações e conhecimento, dinheiro e trocas sociais.

Algumas das variáveis são analisadas, simultaneamente, ao nível do mercado e do relacionamento diádico, i.e. nas correspondentes primeira e segunda parte do estudo e como foi referido pretendem dar resposta a objetivos diferentes, mas complementares.

No quadro 18 descreve-se cada uma das dimensões e subdimensões que explicam e facilitam a recolha e análise de dados do modelo.

Quadro 18: Dimensões de análise

Dimensões	Cod / Sub-dimensões	Descrição	Operacionalização	
			1ª parte do estudo (mercado)	2ª parte do estudo (relacionamento diádico)
A - Organização das atividades de marketing e decisão de outsourcing		Os dados sobre o outsourcing das atividades de marketing incluem dados sobre: atividades desenvolvidas, atividades externalizadas, razões, processos de compra, responsáveis pelo seu desenvolvimento, organização do departamento de marketing, dimensão, recursos. Os dados podem ser obtidos através de questionário e entrevista.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B - Intervenientes da interação	B1 As empresas	Os dados a obter sobre ambas as organizações, incluem: dimensão, objeto e estrutura das empresas. Estes dados devem ser obtidos através de entrevista ou questionário. Os respondentes também podem ser questionados sobre as características gerais da contraparte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B2 Os indivíduos	Relativamente aos indivíduos envolvidos no processo de interação, deve saber-se a sua função, nível hierárquico, nível académico, experiência, qualificações e competências. Estes dados podem ser obtidos através de questionário.		<input checked="" type="checkbox"/>
C - História do relacionamento		A história do relacionamento procura enquadrar a relação sabendo quando começou? Porquê? Qual a idade e os momentos críticos da relação? Os dados podem ser recolhidos através de entrevista.		<input checked="" type="checkbox"/>
D - Atmosfera do relacionamento	D1 Poder e dependência	O poder e a dependência podem ser descritos directamente pela parcela que cada uma das partes representa no negócio da outra, pelas forças e pelo número de alternativas. Medidas qualitativas, como importância global da relação para a empresa e os custos e dificuldades de mudança, podem ser usadas para medir o poder e a dependência da relação.		<input checked="" type="checkbox"/>
	D2 Conflito e cooperação	O nível e a natureza do conflito e cooperação podem ser obtidos da discussão sobre as 'adaptações'; pela forma como é descrita a contraparte e através de questões abertas sobre a história da relação. A análise de situações de crise permitem identificar os momentos de conflito e cooperação.		<input checked="" type="checkbox"/>
	D3 Proximidade e distância	A proximidade da relação pode ser analisada através de questões sobre a história da relação e do mapeamento dos contactos.		<input checked="" type="checkbox"/>
	D4 Expectativas mútuas	Percepções e expectativas quando à estabilidade da relação, cooperação entre empresas, benefícios e custos da relação.		<input checked="" type="checkbox"/>
E - Processo de interação	E1 Episódios de troca			
	E1.a Produtos/serviços	O produto/serviço é o principal elemento de troca. Deve identificar-se as principais características do produto/serviço de modo a compreender a sua complexidade técnica e a relativa dificuldade ao nível das especificações de design, produção, ou níveis de performance. A importância conhecer a frequência de compra e os prazos de entrega do produto/serviço. A importância do produto para a empresa é percebida pelas consequências que advêm da falha de entrega ou entrega fora de prazo do produto/serviço.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E1.b Informação	Os dados sobre a informação trocada podem ser obtidos através da análise dos padrões de contacto entre as partes. É importante analisar os intervenientes do contacto, a frequência, a forma (visitas, telefone,...) e o conteúdo (preços, entregas, ...).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E1.c Financeiras	O elemento monetário da interação pode ser analisado pelas medidas de valor e volume dos negócios entre as partes, ao longo da história da relação e se foram estabelecidos procedimentos financeiros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E1.d Sociais	As trocas sociais entre as partes pode ser inferida a partir de discussões abertas com respondentes sobre temas como a existência de confiança, confidências, amizades pessoais e relações sociais entre as partes. Os dados sobre esta sub-dimensão também podem emergir da análise dos padrões de contacto entre as partes e da forma as crises e dificuldades entre as partes afectam a qualidade das relações pessoais.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E2 Relacionamento			
	E2.a Adaptações	Os respondentes devem ser questionados sobre as adaptações feitas, propostas ou discutidas pelas partes. As razões e as pessoas envolvidas nas adaptações. As adaptações podem passar por modificações no produto/serviço, processo de produção, planeamento, processo/prazos de entrega, procedimentos administrativos, financeiros e em alterações de estrutura das organizações.		<input checked="" type="checkbox"/>
	E2.b Institucionalização	A institucionalização dos procedimentos pode ser examinada através do mapeamento dos padrões de contactos interpessoais e interfuncionais. A institucionalização relacionada com os termos do negócio, contratos e protocolos pode ser obtida através da discussão aberta.		<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: elaboração própria

Em suma, o mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve diferentes intervenientes e várias trocas. O *outsourcing* das atividades de marketing faz envolver as organizações em relacionamentos de compra. A relevância do marketing e da

compra destes serviços tornam necessário compreender esses relacionamentos, sendo que cada um deles é único. Espera-se que estas questões de investigação e dimensões de análise permitam compreender melhor este fenómeno de relacionamento complexo. No capítulo seguinte, apresenta-se a metodologia de investigação usada para responder às questões formuladas e cumprir com o objetivo deste trabalho.



## **CAPÍTULO 5 METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO**

---

## CAPÍTULO 5 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta e justifica as opções metodológicas deste estudo, as quais se revestem da maior relevância na medida em que permitirão um julgamento sobre a qualidade científica da investigação realizada. Na estrutura deste capítulo procura-se seguir as sugestões de autores ligados à metodologia científica, particularmente da investigação em marketing baseada no método de estudo de casos. Assim sendo, na primeira secção posiciona-se o trabalho de investigação em termos epistemológicos. Do grego *epistéme*, “epistemologia” significa teoria do conhecimento (Dicionário da língua portuguesa, Porto Editora). A reflexão epistemológica permite ao investigador estabelecer a validade e legitimidade do seu trabalho (Gama, 2009) e inclui uma perspetiva filosófica dedicada à identificação do paradigma científico predominante nesta investigação. As secções posteriores apresentam uma perspetiva mais prática relacionada com o modo como nos acercamos do conhecimento, ou seja, os aspetos práticos da metodologia.

### 5.1. Paradigma científico

A inclusão da investigação num paradigma científico é importante na medida em que este influencia os vários aspetos da investigação. Reconhece-se uma grande variedade de definições de “paradigma”, mas pode-se defini-lo, essencialmente, como um conjunto de crenças básicas sobre o mundo e que é partilhado por uma comunidade de cientistas que investigam o mundo (Guba e Lincoln, 1994; Healy e Perry, 2000). A literatura aponta para quatro paradigmas principais (Guba e Lincoln, 1994; Christie et al., 2000; Healy e Perry, 2000), positivista, realista, construtivista e teoria crítica (*critical theory*), os quais são discutidos em função da sua adequação a esta investigação.

**Positivista** – Este paradigma tem como objetivo proporcionar a explicação dos fenómenos com o desejo de formular leis gerais. O paradigma positivista considera que a realidade tem a sua própria existência e que o objeto e o sujeito investigador são independentes entre si. Privilegia uma orientação do raciocínio dedutiva e faz uso de métodos quantitativos baseados em técnicas matemáticas e estatísticas (Guba e Lincoln, 1994; Healy e Perry, 2000). Acusado de ver o mundo através de um espelho unidirecional, (*one-way mirror*) (Guba e Lincoln, 1994) este paradigma não se revela adequado ao

objetivo deste trabalho. Em que não se pretende estudar o relacionamento entre cliente e prestador de serviços de marketing de uma forma causal, positivista, mas sim, considerando a complexidade do problema de investigação, que envolve pessoas e experiências da vida real, compreender e refletir sobre o relacionamento que se desenvolve na compra destes serviços específicos.

**Teoria crítica** (*critical theory*) – Este paradigma associa a ideologia e a autorreflexão crítica aos processos de construção do conhecimento (Morgado, 2012). Os investigadores da teoria crítica têm como objetivo a crítica e a transformação social, política, cultural, económica, étnica e de valores. Privilegia uma orientação do raciocínio indutiva (Perry, 1998) e a utilização de métodos qualitativos. Estes investigadores podem desenvolver investigações etnográficas e históricas de longo prazo sobre as estruturas e os processos organizacionais (Christie et al., 2000; Healy e Perry, 2000). As suas premissas são essencialmente subjetivas e o conhecimento fundamentado em rotinas sociais e históricas (Guba e Lincoln, 1994; Healy e Perry, 2000). Porém, este não é o paradigma mais apropriado para a investigação em marketing (Healy e Perry, 2000), nem para esta investigação em particular. Esta investigação pretende compreender o relacionamento entre cliente e o prestador de serviços de marketing e não tentar libertar ou intervir na transformação das estruturas sociais, mentais ou emocionais dos seus respondentes.

**Construtivista** – Este paradigma sustenta que a realidade (objeto) é um sistema particular de crenças num dado contexto e a realidade atual é constituída por múltiplas realidades (Healy e Perry, 2000). Tem como objetivo investigar as crenças individuais dos respondentes. À semelhança do paradigma anterior o investigador construtivista interessa-se pelos valores que sustentam as descobertas (Christie et al., 2000), é predominantemente indutivo, de metodologias qualitativas e subjetivo (Perry, 1998). A investigação sob este paradigma depende da interação entre o respondente e o entrevistador e como referem Guba e Lincoln (1994), o construtivismo exige que o investigador seja um participante apaixonado (*passionate participant*) durante o trabalho de campo. Os dados dependem da interação e o desenvolvimento do conhecimento da subjetividade do investigador (Christie et al., 2000). Apesar de constituir um paradigma adequado a algumas investigações em ciências sociais não é considerado o mais apropriado para estudos de gestão de marketing, na medida em que esta abordagem

exclui preocupações importantes e reais sobre dimensões externas e tangíveis dos negócios, como as económicas e tecnológicas (Hunt, 1991). Particularmente nesta investigação, as dimensões externas podem ser relevantes para a compreensão do relacionamento.

**Realista** – O paradigma realista, cujo representante mais extremo é Karl Popper (1958 e 1972), também é denominado por Guba e Lincoln (1994) de paradigma pós-positivista ou por Hunt (1991) de realismo crítico e reúne elementos dos paradigmas, positivista e construtivista. Este paradigma assume que a realidade é ‘real’ (existe), mas que só pode ser apreensível de forma imperfeita e probabilística (Guba e Lincoln, 1994). Na perspetiva realista de Popper (Healy e Perry, 2000), o mundo consiste em coisas abstratas que nasceram da mente das pessoas mas que existem independentemente de qualquer um, ou seja, o mundo é autónomo embora tenha sido criado por nós. Popper (Healy e Perry, 2000) distingue o mundo realista do mundo demasiado objetivo (positivista) e demasiado subjetivo (associado aos paradigmas da teoria crítica e construtivista). Ao contrário do positivista, também os fenómenos do mundo externo, nem sempre observáveis, como as perceções podem ser investigados (Hunt, 1991). Enquanto que na investigação construtivista as perceções dos participantes são estudadas para seu próprio bem, na investigação realista essas perceções são estudadas porque fornecem uma janela para a realidade além dessas perceções (Healy e Perry, 2000). Ao contrário dos paradigmas da teoria crítica ou construtivista, o paradigma realista não sofre da limitação da subjetividade, ou seja, é muitas vezes caracterizado pela objetividade do investigador (Hunt, 1991). O paradigma realista privilegia um raciocínio indutivo (Perry, 1998) e metodologias qualitativas de estudos de caso com entrevistas em profundidade e *focus groups*. Os dados são interpretados e triangulados. Não obstante, metodologias quantitativas também são admitidas em circunstâncias específicas (Hunt, 1991; Healy e Perry, 2000).

Para esta investigação o paradigma realista apresenta-se como o mais adequado. Por um lado, esta investigação tem como propósito compreender o relacionamento entre organizações, e para isso necessita de descobrir, identificar, descrever e analisar variáveis internas e externas do relacionamento entre os intervenientes, isto é, variáveis de um complexo fenómeno social. Não se coadunando com perspetivas únicas e extremadas,

objetivas ou subjetivas. Sob o ponto de vista da dedução ou indução do conhecimento. Apesar do paradigma realista assumir um raciocínio sobretudo indutivo, autores mais moderados defendem a sua coexistência com um raciocínio dedutivo (Miles e Huberman, 1994, citado por Perry, 1998). É nesta perspetiva mais moderada que se posiciona esta investigação, que procura sobretudo obter um conhecimento que permita construir e desenvolver a teoria relacional (abordagem indutiva), mas que aproveita o conhecimento teórico existente, apresentado no capítulo da revisão de literatura, sobre o tema, para desenhar um modelo de análise e identificar dimensões do relacionamento com relevância para o objetivo desta investigação (abordagem dedutiva). A mesma orientação foi seguida em estudos semelhantes (Halinen, 1997; Valk, 2007) e sugerida para a investigação em marketing e particularmente para o estudo dos relacionamentos inter-organizacionais (Perry, 1998).

Esta opção exige, contudo, que se cumpram critérios rigorosos para que se garanta a qualidade da investigação científica. A próxima secção justifica convenientemente as opções metodológicas e as decisões tomadas em cada uma das etapas do estudo.

## **5.2. Opções metodológicas**

Existem diversas metodologias pelas quais se pode optar para desenvolver um trabalho de investigação. A opção por uma ou por outra, ou por várias, deve ter em consideração o tipo de questões de investigação, a extensão do controlo por parte do investigador sobre fatores comportamentais e o grau de enfoque em eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos (Yin, 1994). Todas as opções enfrentam vantagens e inconvenientes que devem ser ponderados e tidos em atenção nas diferentes etapas da investigação. A metodologia desta investigação segue uma abordagem que combina o método do levantamento de natureza quantitativa e o método de estudo de casos, de natureza mais qualitativa. Esta opção permite beneficiar das vantagens de ambos os métodos. Por um lado, utilizar apenas uma abordagem dedutiva (de natureza quantitativa ou positivista) dada a reduzida exploração, definição e estruturação teórica dos conceitos, não se revelou, à partida, a opção mais adequada. Por outro lado, e de acordo com Shrivastava e Kale (2003), não seria este método o que melhor se adaptaria à dimensão temporal e à natureza dinâmica das relações, objeto de estudo. Patton (1990), por exemplo, refere que

basear a análise relacional em medidas pré-determinadas não faz justiça ao dinamismo do processo. Assim, optou-se por combinar a abordagem dedutiva (de natureza quantitativa) para obter um quadro geral sobre os intervenientes e as trocas, associadas à compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, com a indutiva (de natureza qualitativa) para compreender aprofundadamente o fenómeno do relacionamento que se estabelece entre as partes.

As questões a que se pretende dar resposta com a investigação também influenciam a escolha do método (Yin, 1994). Este trabalho tem como objetivo **compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing**. Com este objetivo, a revisão de literatura e as suas lacunas, foi possível formular as questões de investigação que norteiam este trabalho (ver secção 4.1).

A complexidade do objeto de estudo e a necessidade de o estudar em profundidade, para a obtenção de respostas às questões do tipo “como?” levam de acordo com Yin (1994) ao método de estudo de casos. As outras questões do tipo “qual”, “quais” ou “quem” levam a estratégias de investigação relacionadas com o levantamento (Yin, 1994). A primeira questão deste trabalho tem um carácter exploratório e de enquadramento do mercado de serviços de marketing, pelo que se considerou o levantamento como o método mais adequado. A resposta à segunda questão constitui o centro desta investigação e por razões relacionadas com o domínio do estudo, a natureza do fenómeno e das questões de investigação, optou-se pelo método de estudo de caso.

### **5.3. Estratégia metodológica: o estudo quantitativo**

A primeira parte do estudo empírico comporta um estudo quantitativo de natureza exploratória com o qual se pretende essencialmente compreender o mercado de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, considerando os seus atores e as trocas realizadas entre si. Nesta primeira fase pretendeu-se responder às seguintes questões e subquestões:

**Quais são as características do mercado onde se desenvolve a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing? Isto é:**

- a. Quem são os principais intervenientes no processo? Serão as empresas do sector industrial ou de serviços? Quem são as pessoas que interagem no processo de compra? Qual é a organização dos departamentos de marketing? O que os motiva à externalização? Serão razões de natureza económica ou o acesso a determinadas competências?
- b. Que tipo de trocas ocorre entre as partes? Qual será o elemento mais relevante da troca? Qual a relevância económica dos serviços de marketing?

O estudo empírico quantitativo partiu da revisão de literatura e foi realizado em Portugal, durante os meses de Setembro, Outubro e Novembro de 2011. A amostra para este estudo foi selecionada a partir de uma base de dados com as mil maiores empresas portuguesas, em termos de volume de negócios (com base no INE, 2009 e Exame, 2010). Estas empresas operam em diferentes sectores de atividade e apresentam um elevado potencial para investir em atividades de marketing. Interessavam sobretudo empresas com potencial de investimento nas atividades de marketing. Os potenciais respondentes foram contactados por fax, *email* e/ou telefone. Os inquiridos foram os diretores de marketing ou os responsáveis pelas atividades de marketing na empresa.

### **5.3.1. O questionário de recolha de dados**

O questionário para o estudo foi concebido a partir da revisão de literatura, do estudo exploratório realizado anteriormente (Rodrigues e Proença, 2011) e do modelo de investigação. A versão preliminar do questionário foi submetida a um pré-teste junto de um número reduzido de empresas, escolhidas por conveniência, i.e. empresas que já tinham sido contactadas no estudo exploratório anterior ou empresas com quem existia maior proximidade e facilidade de acesso.

Os conteúdos da versão inicial do questionário foram ainda discutidos com académicos especializados na área. A versão preliminar foi objeto de alterações em termos de ordem e clareza das questões. A versão final, do questionário, contém vinte e três questões e leva cerca de vinte minutos a ser respondido (ver Anexo 1). O questionário enviado foi acompanhado de carta de apresentação e solicitação de participação no estudo.

O questionário foi construído no sentido de conhecer o mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing, em termos de intervenientes e operacionalização do processo de interação, isto é, os elementos de troca que ocorrem entre as partes.

Para todos os questionários recebidos, foi possível identificar as empresas respondentes em termos de sector de atividade e dimensão.

Relativamente às partes envolvidas no processo de compra, a questão nº 19 permite identificar a dimensão do departamento de marketing das empresas clientes, as questões nº 6 e 12, o número de intervenientes no processo de compra e o tipo de competências. As questões nº 3 e nº 11 identificam o número de prestadores de serviços e as suas competências. A questão nº 18 identifica as principais razões para a externalização das atividades de marketing. Por sua vez, a questão nº 5, a antiguidade dos relacionamentos e a nº 17, os fatores que mais têm contribuído para o sucesso desses relacionamentos.

Em relação aos elementos de troca, as questões nºs 1 e 2, permitem identificar as atividades subcontratadas e a sua relevância monetária para as empresas. A questão 7 caracteriza a periodicidade de compra. As questões nºs 14, 15, 17, 20 e 21 permitem caracterizar as trocas financeiras presentes e tendências futuras. Em concreto, através destas questões procura-se perceber quanto representam as atividades de marketing nas empresas, quanto representam as atividades externalizadas e como evoluirão no futuro. As questões nº 8 e nº 9 foram desenhadas para captar a perceção dos clientes relativamente à complexidade e personalização dos serviços de marketing comprados e, finalmente as questões nº 10 e nº 13, a quantidade de informação e tipo de comunicação que ocorre entre as partes.

Foram validadas oitenta respostas. Sessenta delas foram obtidas por *email* e vinte por telefone. A recolha destes dados envolveu um elevado esforço, em termos de tempo e persistência. Foram necessários mais de cem faxes, duzentos contactos telefónicos e mais de setecentos *emails*, o que revela uma baixa taxa de resposta.



#### 5.4. **Estratégia metodológica: o estudo de casos**

Os contornos desta investigação levaram também à opção pelo método de estudo de casos, considerado um dos modos de investigação em ciências sociais e o mais adequado para dar resposta às seguintes questões, ao nível do relacionamento diádico:

**Como se caracteriza a natureza do relacionamento que se estabelece entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing?**

**Isto é:**

- a. Como se caracterizam os intervenientes do relacionamento diádico? Como se organizam? Qual o seu perfil? Que competências têm?
- b. Como se caracteriza o processo de interação entre cliente e prestador de serviços de marketing? Que trocas ocorrem entre as partes? Que tipo de laços se estabelece?
- c. Como se caracteriza a atmosfera do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços de marketing? Será de cooperação e de interdependências?

Em termos gerais, os autores apresentam um conceito de estudo de caso muito semelhante (ver quadro 19).

Quadro 19: Estudo de caso

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica presente em determinada situação concreta. (Eisenhardt, 1989)	O estudo de caso é uma estratégia investigativa através da qual se procuram analisar, descrever e compreender determinados casos particulares (de indivíduos, grupos ou situações) podendo posteriormente encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações. (Morgado, 2012)
O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. (Yin, 2005)	O estudo de casos consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade de uma amostra selecionada, com a finalidade de obter uma ampla compreensão do fenómeno. (Greenwood, 1965)
O estudo de caso consiste num exame objetivo e em profundidade de um fenómeno social relativamente ao qual o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos. (McCutcheon e Meredith, 1993)	

Fonte: elaboração própria a partir dos autores citados

De destacar destes conceitos, as características que coincidem com o fenómeno que se pretende investigar. O estudo sobre o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing, envolve a compreensão do relacionamento entre empresas de forma profunda, cujas dimensões estão interrelacionadas e cujo fenómeno não pode ser retirado do seu contexto real. Esta investigação enquadra-se no domínio geral das ciências sociais e particularmente no marketing e na gestão de relacionamentos entre empresas. É neste domínio geral que o estudo de caso tem a sua origem e tem afirmado a sua credibilidade (Morgado, 2012). No domínio particular do marketing e da gestão são vários os autores que aconselham esta metodologia de investigação e que se preocupam com a sua robustez científica (Bonoma, 1985; Perry, 1998; Gummesson, 1999; Gama, 2009). No mesmo sentido, no âmbito do IMP existe um quase consenso entre os investigadores quanto à adoção do método de estudo de casos, quando se investigam fenómenos do contexto de negócios como a interação, o relacionamento ou as redes industriais (Easton, 1992b; Dubois e Araújo, 2004; Halinen e Törnroos, 2005).

#### **5.4.1. Unidade de análise e seleção dos casos**

O método de estudo de casos pressupõe decisões quanto à unidade de análise, ao número de casos e aos critérios de escolha dos casos. Esta secção reflete sobre estes temas.

A unidade de análise está relacionada com as questões de investigação e com a natureza intrínseca do fenómeno que se estuda (Gama, 2009). Genérica e principalmente, pretende-se compreender o relacionamento entre o cliente e o prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing. Desta forma, a unidade de análise consiste na própria relação que se estabelece na díade, cliente e prestador de serviços de marketing, o que se denomina de caso holístico.

À semelhança das investigações baseadas em testes de hipóteses, também nesta é relevante o conceito de população, na medida em que permite controlar a validade externa e ajudar na definição dos limites da generalização dos resultados (Eisenhardt, 1989). No estudo de caso têm-se generalizações de natureza analítica e não estatística, o

que significa que as conclusões são generalizáveis em função da presença dos critérios que estiveram na base de escolha da amostra teórica. Para esta investigação selecionaram-se casos da população de organizações e empresas portuguesas (grandes e médias) de diferentes setores de atividade. Por oposição às amostras estatísticas, o método de estudo de casos tem por base uma amostra teórica em que os casos são escolhidos por razões teóricas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) de adequação à investigação. A seleção dos casos pode ser feita com o intuito de se obterem resultados similares ou resultados opostos (Yin, 1989). Contudo, devem ser privilegiados os casos que presumivelmente forneçam um suporte mais rico ao fenómeno que está a ser estudado (Gama, 2009) i.e., os que representam uma maior contribuição para o desenvolvimento teórico (Eisenhardt e Graebner, 2007). Outra questão relevante relaciona-se com o número de casos a estudar. Apesar das opiniões dos autores divergirem sobre este tema, sempre que seja possível a escolha deverá recair sobre a multiplicidade de casos (Eisenhardt e Graebner, 2007). A multiplicidade de casos apresenta vantagens relacionadas com o aumento da validade externa. Isto é, as conclusões oriundas de múltiplas situações serão certamente mais poderosas, do que as oriundas de um caso único (Gama, 2009). O facto de se poder chegar a conclusões semelhantes, provenientes de contextos de casos certamente com algumas diferenças, permitirá uma maior capacidade de generalização das conclusões, quando comparado com situações de casos únicos (Gama, 2009). O estudo de casos múltiplos é particularmente aconselhado em processos de construção teórica, criando maior robustez do que o estudo de caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). A opção pelo estudo de casos múltiplos exige decisões quanto ao número de casos. As opiniões dos autores são semelhantes. Eisenhardt (1989) sugere que o número de casos ideais deve variar entre os quatro e os dez casos. Outros como Perry (1998) entre dois a doze ou quinze casos.

Se sob o ponto de vista teórico um grande número de casos pode ser considerado melhor em termos de certeza das suas conclusões, na prática, a seleção dos casos e do número de casos estão muito relacionados com as suas possibilidades de acesso. Para esta investigação a escolha dos casos também teve em consideração aspetos práticos de acesso às empresas, as questões a que se pretende dar resposta e aspetos da revisão de literatura que, presumivelmente contribuirão para uma melhor compreensão do

fenómeno. Extraíram-se duas dimensões que estão na base da seleção dos casos de estudo. Essas dimensões relacionam-se com a dimensão das empresas e o setor de atividade. A investigação desenvolve-se em Portugal e tem como unidade de análise o relacionamento que se estabelece entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing. Apesar do tecido empresarial português ser constituído sobretudo por pequenas e médias empresas, a probabilidade de encontrar relacionamentos mais estruturados e complexos é maior nas empresas de grande dimensão. Desta forma, por um lado faz sentido, investigar sobretudo organizações ou empresas de grande dimensão, por outro lado, é presumível que a dimensão da empresa influencie o investimento em atividades e compra de serviços de marketing, o que leva a considerar-se também pelo menos uma empresa de dimensão média. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre o setor de atividade e os serviços de marketing que as empresas optam por comprar. Esta presunção leva à escolha de empresas que se enquadram em diferentes setores. Selecionaram-se quatro casos, considerando que estes refletem maior riqueza de informação e até ao ponto de redundância, ou seja, até ao ponto em que um caso adicional nada acrescentaria à investigação (Eisenhardt, 1989). A disponibilidade das empresas para colaborar na investigação constituiu um fator determinante da escolha destas empresas em concreto (Quadro 20).

Quadro 20: Amostra teórica selecionada para o estudo

Dimensão /Setor	Indústria alimentar	Indústria não alimentar	Serviços	Público
Média	1			
Grande		1	1	1

Fonte: elaboração própria

#### 5.4.2. Recolha da informação

A investigação orientada para a construção teórica pode combinar várias técnicas de recolha de informação. Isto é, entrevistas, observação direta e/ou participante, evidência documental e artefactos físicos (Yin, 1994). Utilizando evidências do tipo qualitativo, quantitativo ou ambas (Eisenhardt, 1989). Todas as técnicas revelam vantagens e

desvantagens. Mais importante é que a sua escolha garanta a produção de evidências relevantes para responder às questões de investigação (Gama, 2009).

No sentido de garantir a qualidade da investigação baseada em estudo de casos, Yin (1994) sugere a adoção de alguns procedimentos (testes de validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade), dependendo do tipo de estudo de caso, e a realizar em diferentes fases da investigação. Na fase da recolha de dados é recomendada a utilização de um protocolo de estudo de caso, a utilização de fontes múltiplas de evidência, a criação de uma base de dados do estudo de caso e o estabelecimento de um encadeamento de evidências (Yin, 1994). Nesta investigação procurou-se cumprir esses requisitos no sentido de garantir a validade e a fiabilidade do estudo.

Dados o problema e os objetivos de investigação, optou-se pela utilização de diferentes técnicas de recolha de dados, de natureza qualitativa e quantitativa (ver Quadro 21).

Quadro 21: Fontes de informação

<b>Relacionamento</b>	<b>Fontes de dados primários</b>	<b>Fontes de dados secundários</b>
Caso 1	Entrevista – dados qualitativos e quantitativos Questionário – dados quantitativos	- Sites das empresas - Orçamento e relatórios de atividades - Artigos de jornais e revistas - Revistas da organização para a comunidade - Revistas eletrónicas internas (colaboradores)
Caso 2	Entrevista – dados qualitativos e quantitativos Questionário – dados quantitativos	- Sites das empresas - Relatórios de gestão e de contas - Artigos de jornais e revistas - Facebook - <i>LinkedIn</i>
Caso 3	Entrevista – dados qualitativos e quantitativos Questionário – dados quantitativos	- Sites das empresas - Relatórios de gestão e de contas - Artigos de jornais e revistas - <i>LinkedIn</i> - <i>Merchandising</i> - Anúncios publicitários - Revista de comunicação interna - Revista de comunicação para clientes - <i>Briefing</i> para a agência
Caso 4	Entrevista – dados qualitativos e quantitativos Questionário – dados quantitativos	- Sites das empresas - Artigos de jornais e revistas - Facebook - <i>LinkedIn</i> - Embalagens de produtos

Fonte: elaboração própria

Nesta investigação assume-se uma perspetiva de estudo de casos que combina evidências de natureza qualitativa e quantitativa, apesar das primeiras prevalecerem. A entrevista constituiu a principal técnica de recolha de dados, no entanto, a observação e a evidência documental também foram usados, o que possibilitou a triangulação dos dados e consequentemente, o favorecimento da credibilidade da investigação (Eisenhardt, 1989).

A entrevista é uma técnica de investigação em que o investigador interage com o sujeito investigado e “permite retirar informações e elementos de reflexão muito ricos” (Quivy e Campenhoudt, 2005). A entrevista revela-se adequada a esta investigação na medida em que permite analisar o sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se veem confrontados (Quivy e Campenhoudt, 2005), nomeadamente a interpretação que fazem do contexto e do relacionamento que estabelecem com os prestadores de serviços de marketing. Tendo por objetivo o desenvolvimento teórico que possibilite uma melhor compreensão do fenómeno em estudo. As entrevistas realizadas, designadas de semiestruturadas (Morgado, 2012) foram orientadas por um guião (ver Anexo 2) que permitiu conduzir a recolha de informação e a posterior análise comparativa dos casos, sem retirar margem de liberdade aos entrevistados (Morgado, 2012). O guião usado teve por base o modelo de análise e centrou-se na análise da relação cliente e prestador de serviços de marketing. Um guião semelhante tem sido usado para compreender o relacionamento em outros contextos (Proença, 1998 e Roseira, 2006). Embora a entrevista não siga uma sequência rígida, podem ser identificadas sete partes. A primeira, de questões mais genéricas, tem como objetivo captar a atenção do entrevistado e perceber o ambiente organizacional. A segunda procura compreender a posição do marketing na organização, identificar e justificar as atividades realizadas interna e externamente. As partes seguintes do guião da entrevista focam-se no relacionamento diádico entre a organização/empresa e um dos seus prestadores de serviços de marketing. A escolha do relacionamento focal tem por base a relevância da atividade ou do relacionamento em termos de valor, ou da sua complexidade. Na terceira parte identificam-se e caracterizam-se os intervenientes no relacionamento, quer na dimensão organizacional, quer na dimensão dos indivíduos que interagem no relacionamento. Na quarta parte, procura-se compreender a origem do relacionamento e a sua evolução ao longo dos tempos, i.e. procura-se identificar

momentos mais marcantes do relacionamento. A quinta parte da entrevista é bastante extensa e procura identificar todos os episódios de troca que operacionalizam a interação, os investimentos feitos no relacionamento em termos de adaptações e os padrões e os processos institucionalizados. A sexta parte tem como objetivo captar a atmosfera do relacionamento diádico, em termos de poder/dependência, conflito/cooperação, proximidade/distância e as expectativas do cliente relativamente à continuidade do relacionamento. Na última parte (sétima) da entrevista é feita uma síntese das principais respostas obtidas e dá-se liberdade para o respondente abordar algum tema que considere importante e no seu entender tenha sido descurado.

O processo de entrevista termina com um questionário que visa completar ou quantificar algumas dimensões do relacionamento (ver Anexo 3). As escalas usadas provieram da revisão de literatura e de estudos em que foram avaliadas quantitativamente as mesmas dimensões (Metcalf et al., 1992).

A abordagem inicial às empresas foi realizada através de *email*, onde se fez uma breve referência à investigação, em termos de objetivos e relevância e se apelou à participação da empresa através do responsável de marketing. Como refere Yin (1994), os entrevistados não devem ser meros respondentes, mas devem ser capazes de informar sobre aquilo que se pretende investigar. Em cada empresa os relacionamentos analisados foram escolhidos de acordo com a perceção da sua relevância e com a concordância de quem tem um grande envolvimento e experiencia no relacionamento. A entrevista na empresa foi com o diretor ou responsável pelas atividades marketing.

Foram realizadas entrevistas com uma duração total de aproximadamente dez horas, todas elas nas instalações das organizações (ver Quadro 22).

Quadro 22: Entrevistas realizadas

Relacionamento/organização cliente	Entrevistado/Cargo	Local	Data	Duração
Caso 1 Organização pública municipal	- Chefe de divisão - Técnico de marketing	Na organização – Matosinhos	01 novembro 2013	01h:50m
Caso 2 Empresa industrial de bens industriais	Responsável de marketing digital e social media	Na empresa – Maia	08 de agosto 2013	02h:15m
Caso 3 Empresa de serviços	Responsável do departamento de Comunicação e Imagem	Na empresa – Lisboa	11 de Setembro 2013	01h:10m
Caso 4 Empresa industrial de bens de grande consumo	Diretor executivo	Na empresa – Matosinhos	06 de agosto de 2013	04h:15m

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram gravadas e depois de transcritas entregues copias aos entrevistados para eventuais clarificações e/ou retificações, com o objetivo de assegurar a veracidade e exatidão das afirmações (Morgado, 2012).

Embora as entrevistas tenham sido a principal técnica de recolha de dados, a triangulação de dados foi assegurada através de registos documentais e de alguns registos resultantes da observação direta. Analisou-se informação contida nos contratos de prestação de serviço de marketing, nos relatórios de contas e de gestão e nos *briefings* de campanhas realizadas. Sobretudo para a apreensão de informações de caráter geral foram utilizados dados disponibilizados em publicações da especialidade e, nos *sites* das empresas e dos seus prestadores. A visita realizada às instalações das empresas permitiu observar as condições das organizações, conhecer o contexto dos atores e em alguns casos identificar indícios da orientação de marketing da respetiva empresa. Os dados observados e registados no final da entrevista foram enviados aos entrevistados para validação.

#### 5.4.3. Análise dos dados

Como refere Yin (2005, p. 137) “analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil” devido à indefinição das suas estratégias e técnicas. No entanto não deixa de ser considerada uma das etapas mais importante, como sugere Eisenhardt (1989, p. 539) “a análise dos dados está no coração da construção teórica a partir do estudo de casos”. A análise de dados consiste na combinação da evidência



qualitativa e quantitativa de modo a dar resposta aos objetivos da investigação (Gama, 2009). Nesta investigação os dados assumem sobretudo um carácter qualitativo, existindo contudo dados de natureza quantitativa que se destinam a completar, a facilitar a comparação e o cruzamento de alguns dados, daí que não tenham envolvido técnicas estatísticas sofisticadas.

Como sugere Eisenhardt (1989), a análise dos casos é feita de forma faseada. A primeira fase envolve a análise individual de cada caso tendo por base todas as evidências recolhidas e a segunda fase envolve a análise conjunta dos casos à procura de padrões de semelhança e diferenças. A primeira fase permite ao investigador tornar-se completamente familiar com cada um dos casos e que emergja um único padrão em cada um dos casos antes de se avançar para a fase seguinte, de procura de padrões comuns e da generalização (Eisenhardt, 1989). Embora não existam técnicas únicas de análise, o autor *op. cit.* propõem a seleção de categorias ou dimensões, baseadas nas questões de investigação ou na revisão de literatura e a procura de semelhanças dentro dos grupos e diferenças entre grupos.

Este capítulo expos e justificou as opções epistemológicas e o método de investigação. O estudo quantitativo, através de questionário e o estudo de casos, predominantemente qualitativo, foram considerados os métodos mais adequados a esta investigação. O estudo quantitativo permitiu compreender o mercado dos serviços relacionados com as atividades de marketing e o estudo qualitativo compreender de forma aprofundada o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços desse mercado. O estudo qualitativo muitas vezes considerado inferior em relação a outros métodos (Perry, 1998) exige cuidados redobrados na sua adoção. Os cuidados a ter visam atingir a qualidade da investigação e passam por garantir a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a fiabilidade do estudo, nas diferentes etapas do estudo de casos, ou seja, desde a etapa do projeto da investigação, à recolha, análise e conclusões da investigação (Yin, 1994). Em cada uma das etapas desta investigação houve sempre a preocupação em garantir a sua qualidade científica. A análise dos dados recolhidos através de questionários bem como a análise e a descrição dos casos individuais e conjuntos encontram-se nos capítulos que se seguem. Os dados recolhidos têm como fim último responder às questões de investigação e contribuir para a compreensão do

relacionamento entre o cliente o prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing. Em toda a investigação procurou-se a objetividade, que de acordo com Johnston et al. (1999) passa por basear os resultados e as conclusões nos dados e não em ideais preconcebidos.

## **CAPÍTULO 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO**

---

## CAPÍTULO 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

Neste capítulo analisam-se os dados obtidos através de questionário, e que correspondem à primeira fase do estudo empírico. Primeiro, apresentam-se as características das partes envolvidas na compra de serviços relacionados com as atividades de marketing e de seguida, caracteriza-se o processo de troca que ocorre entre as partes. A relação entre as variáveis é analisada através de estatísticas descritivas, testes de independência de qui-quadrado, coeficiente de Pearson e através de análises de correlação bivariada.

### 6.1. As partes envolvidas na compra de serviços relacionados com as atividades de marketing

O Quadro 23 sintetiza as características da amostra de clientes envolvidos na compra de serviços de marketing. A maior parte dos respondentes organizacionais correspondem a médias e grandes empresas, do sector industrial (49%) e dos serviços (51%). O volume de negócios situa-se entre os €20.000.000 e os €99.999.999 e 55% das empresas têm mais de duzentos e cinquenta trabalhadores. Os departamentos de marketing não são de grande dimensão. A maior parte das empresas (65%) tem um *staff* de quatro ou menos colaboradores. Os resultados revelam que, o *staff* de marketing (dois ou três colaboradores) envolvido no processo de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing possui competências específicas.

Quadro 23: Características dos clientes

<b>Setor de atividade</b>		<b>Número de colaboradores</b>	
Industria	49%	Até 49	9%
Serviços	51%	50 a 249	36%
		Mais de 249	55%
<b>Volume de negócios</b>		<b>Marketing ( nº de colaboradores)</b>	
Eur20,000,000 a Eur99,999,999	69%	Até 4	65%
Eur100,000,000 a Eur199,999,999	15%	5 a 9	24%
Mais de Eur199,999,999	16%	Mais de 9	11%
Volume de negócios vs Marketing (colaboradores): Pearson Corr.=0.245 Sig.=0.038			
Volume de negócios vs Número de colaboradores: Pearson Corr.=0.306 Sig.=0.006			

Fonte: elaboração própria a partir dos resultados do estudo

Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre o volume de negócios das empresas e a dimensão do departamento de marketing ( $\text{sig}=0,038$ ) e entre o volume de negócios e o número de empregados ( $\text{sig}=0,006$ ). Os resultados sugerem que as maiores empresas têm um maior número de empregados e um maior departamento de marketing. Contudo, não se identificou uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão do departamento de marketing e o número de empregados ou o sector de atividade.

O Quadro 24 apresenta as características dos prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Os resultados demonstram que as empresas possuem um reduzido número de prestadores de serviços. O valor da moda é de um prestador para a maior parte dos serviços, exceto para os serviços de impressão (o valor da moda é de cinco prestadores), serviços relacionados com a presença em feiras comerciais e estudos de mercado (moda de dois prestadores). Na perspetiva do cliente, o prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing também possui competências específicas. Para mais de 40% dos respondentes, os fatores que mais contribuem para um bom relacionamento com o prestador de serviço são, o cumprimento de prazos, a qualidade dos serviços e a oferta de serviços com uma boa relação entre preço e qualidade. As variáveis como a imagem do prestador, a dimensão ou a informalidade entre as partes não foram considerados como importantes para a continuidade do relacionamento.

Quadro 24: Número de prestadores de acordo com o serviço de marketing

	Publicidade	Espaço nos media	Impressão	Web marketing	Consultoria	Estudos de mercado	Org. de eventos	Feiras comerciais	Relações públicas
Moda	1	1	5	1	1	1 e 2	1	2	1
Frequência	33%	56%	32%	74%	50%	43% e 43%	35%	35%	100%

Fonte: elaboração própria a partir dos resultados do estudo

## **6.2. O processo de troca entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing**

O processo de interação entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve as partes em vários momentos de troca. A interação

entre as partes pode ser analisada em termos de trocas de bens e serviços, financeiras, informação e comunicação entre clientes e prestadores de serviços (ver Quadro 25).

Quadro 25: Síntese das trocas de serviços, financeiras e de informação entre clientes e prestadores de serviços de marketing

	Compra	Número de empresas que consideram o tipo de serviço um dos três mais importantes	Fee anual(A)/ Contrato de serviço individual (P)/Mix(M)	Simplex(S)/ Complexo(C)	Standardizado(Z)/ Não standardizado(Y)	Frequência da compra	Troca de informação	Comunicação	Longevidade do relacionamento
<i>Estadística</i>	<i>% de respondentes</i>	<i>Frequência (n)</i>	<i>Moda/Frequência</i>	<i>Moda/Frequência</i>	<i>Moda/Frequência</i>	<i>Moda</i>	<i>Moda</i>	<i>Moda</i>	<i>Média</i>
Publicidade	78%	50	P (n=32)	S (n=33)	Y (n=37)	Mensal	Media e elevada	Normal	de 3 a 4
Espaço nos media	50%	26	P (n=14)	S (n=14)	Y (n=18)	Trimestral	Média	Normal	de 3 a 4
Impressão	94%	56	P (n=49)	S (n=38)	Y (n=41)	Mensal	Elevada	Fácil	de 4 a 5
Web marketing	71%	19	P (n=8)	C (n=11)	Y (n=18)	Anual	Elevada	Fácil	de 3 a 4
Consultoria	24%	4	P (n=2)	C (n=3)	Y (n=4)	Mensal	Média	Normal/Fácil	de 4 a 5
Estudos de mercado	46%	14	P (n=11)	C (n=8)	Y (n=12)	Mensal	Média	Normal	de 4 a 5
Telemarketing	18%	0	-	-	-	-	-	-	-
Org. de eventos	53%	24	P (n=20)	S/C (n=12)	Y (n=20)	Anual	Elevada	Normal	de 2 a 3
Feiras comerciais	56%	20	P (n=19)	C (n=13)	Y (n=13)	Anual	Média	Normal	de 3 a 4
Relações públicas	39%	8	A (n=8)	S (n=5)	Y (n=7)	Mensal	Elevada	Normal	de 3 a 4
<b>Caracterização dos serviços de marketing</b>	<b>Publicidade; Impressão e serviços de web marketing</b>	<b>Publicidade; Impressão e espaço nos media</b>	<b>Contratação de serviço individual</b>	<b>Simplex ou complexo</b>	<b>Não standardizado</b>	<b>Mensal</b>	<b>Média a elevada</b>	<b>Normal</b>	<b>3 a 5 anos</b>
Orçamento de Marketing (% do volume de negócios)			Até 2,5%: 78,3%; 2,6% a 5%: 13,0%;		Mais de 5%: 8,7%				
Compra de serviços de Marketing (% do orçamento de marketing)			Até 40%: 51%; 41% a 80%: 33,3%;		Mais de 80%: 15,7%				

Fonte: elaboração própria a partir dos resultados do estudo

Em relação aos serviços trocados, os resultados demonstram que os respondentes compram uma grande variedade de serviços de marketing. Somente dois respondentes compram um único serviço e 77% compram quatro ou mais. O número médio de serviços de marketing comprados é de cinco. A maior partes dos serviços são contratados individualmente. Relativamente às suas características internas, os serviços de marketing são considerados serviços, não standardizados e simples ou complexos.

Neste estudo não foi possível esclarecer o conteúdo da informação trocada, mas os resultados sugerem que clientes e prestadores trocam grandes quantidades de informação na compra de serviços de publicidade, impressão, serviços de marketing digital, serviços de organização de eventos e relações públicas. Noutros casos, a informação trocada é considerada normal, isto é, similar à informação trocada com outros prestadores de serviços. Os resultados demonstram que os clientes e os prestadores de serviços de marketing comunicam numa base normal, i.e. compreendem-se facilmente. Pode-se presumir que a elevada quantidade de informação e as competências especializadas de cada uma das partes, contribuam para uma fácil e normal comunicação. No entanto, apesar da negativa correlação entre as variáveis (informação e comunicação) ela não é estatisticamente significativa.

Os resultados revelam que 78% dos respondentes (N=46) afetam até 2,5% do seu volume de negócios às atividades de marketing, 13% afetam entre 2,6% e 5%, e só 9% afetam mais de 5%. Em termos de trocas financeiras, 51% dos clientes despendem até 40% do seu orçamento de marketing na compra de serviços e 49% dos respondentes despendem mais de 40%.

As principais razões que levam as empresas a externalizar algumas das suas atividades de marketing são: o acesso ao um conhecimento especializado e a libertação de tempo para dedicação ao seu *core business*. Encontrou-se uma correlação positiva entre o orçamento de marketing e a afetação de recursos à compra de serviços de marketing ( $\text{sig}=0,000$ ). No entanto, não se pode assumir que as empresas com maior volume de negócios tenham um orçamento de marketing maior e afetem mais recursos à compra de serviços de marketing do que as outras. Os resultados sugerem que as trocas financeiras envolvem quantias elevadas e as empresas com departamentos maiores investem mais na compra de serviços de marketing.

Os resultados evidenciam ainda que as empresas com maiores volumes de negócios e com mais colaboradores no departamento de marketing compram uma maior variedade de serviços ( $\text{sig}=0,013$  e  $\text{sig}=0,016$ , respetivamente).

Finalmente, a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve as partes em vários momentos de interação para múltiplas trocas. Serviços, dinheiro e informação que ocorrem com elevada frequência. A maioria dos serviços regista uma frequência de compra mensal. A longevidade média dos relacionamentos com os prestadores de serviços varia entre três e cinco anos. Os resultados mostram que os relacionamentos de maior longevidade (mais de cinco anos) acontecem com os prestadores de serviços de impressão (41%), publicidade (39%), serviços relacionados com a organização de feiras comerciais (32%) e com os serviços de compra de espaço nos media (29%). Por exemplo, 41% dos clientes que compram serviços de impressão tem um relacionamento com o seu principal prestador de serviço de mais de cinco anos.

Os resultados apresentados neste primeiro estudo são sucintamente discutidos na próxima secção.

### **6.3. Discussão dos resultados**

O estudo realizado nesta primeira fase permitiu obter dados interessantes para um melhor entendimento da interação de troca entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Alguns dos resultados obtidos neste estudo são consistentes com estudos anteriores, outros não.

O estudo indica que o setor de atividade já não distingue o investimento em atividades de marketing. Este resultado revela a evolução do mercado e afasta por completo a ideia de Georges e Barksdale (1974) de que as funções de marketing apareciam menos estruturadas nas empresas de serviços do que nas empresas industriais, e em que as empresas de serviços apresentavam um investimento menor em marketing. No mesmo sentido que Fearon e Bales (1995) o estudo demonstra que os serviços relacionados com as atividades de marketing têm elevada relevância para as empresas não industriais.

O reduzido número de colaboradores no marketing não é surpreendente e é consistente com a tendência da última década. Por razões de eficiência e produtividade, as grandes empresas reduziram o seu pessoal de marketing (Webster et al., 2005). Resultados semelhantes podem ser encontrados noutros países como, Bélgica ou Ucrânia, por exemplo (Akimova, 1997; Dens et al., 2006).

O estudo revela que as empresas compram uma vasta gama de serviços relacionados com as atividades de marketing, o que é coerente com pesquisas feitas em outros países (Maddox, 2003; McGovern e Quelch, 2005; Dunn, 2006).

No sentido oposto estão as tendências de investimento na compra de serviços de marketing. O estudo revela a não intenção de aumentar o referido investimento, o que difere de outros estudos que preveem o crescimento da compra destes serviços (Morrall, 1995; Maddox, 2003; McGovern e Quelch, 2005; Dunn, 2006). No entanto, os resultados do estudo são coerentes com o estudo de Dens et al. (2006), que identificaram a tendência das empresas Belgas no sentido de reduzirem o *outsourcing* das suas atividades de marketing e comunicação (Dens et al., 2006). McKinsey e Company (2002) sugerem que as empresas façam mais e gastem menos nas atividades de marketing. É relevante ter em conta que no momento em que os dados foram recolhidos, Portugal e outros países



da Europa atravessavam um momento de crise económica, o que levou muitas empresas a encerrar e outras a reduzir ou adiar todas as despesas e investimentos.

O relacionamento entre clientes e prestadores de serviços de marketing partilha das mesmas características entre as diferentes empresas. Os seus relacionamentos são de médio e longo prazo. Mesmo no caso específico dos serviços de impressão o relacionamento é de longo prazo.

Na caracterização individual dos serviços de marketing, identificam-se dimensões que são partilhadas por todos os serviços de marketing, como a não standardização ou a criatividade. Outras diferem de acordo com o tipo de serviço, como a simplicidade e a complexidade dos serviços. Interessante é o fato dos serviços de publicidade serem considerados serviços simples pelos respondentes, o que não está de acordo com a classificação teórica (Axelsson e Wynstra, 2002) e com o estudo realizado previamente (Rodrigues e Proença, 2011).

Vários serviços de marketing partilham as características de serviços profissionais, como a personalização/adaptação, o que é consistente com o estudo prévio (Rodrigues e Proença, 2011) e com a classificação de outros autores (Wynstra e Axelsson, 2002; Valk et al., 2005). No geral, os serviços de marketing são personalizados, criativos e desenvolvidos por prestadores com conhecimento específico (Wynstra e Axelsson, 2002; Valk et al., 2005). Em relação à utilização dos serviços pelos clientes, os serviços de marketing partilham elementos dos serviços instrumentais e dos serviços componente, o que está de acordo com Valk (2007).

Finalmente, o acesso a um conhecimento especializado e a libertação da empresa para o seu *core business* constituem as principais motivações para a compra de serviços de marketing, o que é consistente com a literatura (Morrall, 1995; ABA Bank Marketing, 2005; McGovern e Quelch, 2005).

O próximo capítulo debruça-se em profundidade sobre os casos objeto de estudo.

## **CAPÍTULO 7 ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO**

---

## CAPÍTULO 7 ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

Neste capítulo apresentam-se os casos de estudo. O capítulo está organizado em quatro secções, cada uma delas apresenta e analisa o relacionamento entre um cliente e um dos seus prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. A análise dos casos tem por base parte do modelo de interação do grupo IMP adaptado para este estudo e apresentado na secção 4.3. A partir do modelo, a análise de cada caso é concretizada em dois níveis. Ao nível particular da organização cliente procura-se compreender como estão organizadas as atividades de marketing e o que motiva a sua externalização. Ao nível interativo do relacionamento com o prestador de serviço, procura-se compreender a evolução do relacionamento ao longo do tempo, os intervenientes, o processo de interação e a atmosfera na qual se desenvolve o relacionamento.

Por questões de confidencialidade não serão identificados os nomes das organizações nem os nomes dos intervenientes nos relacionamentos. As organizações clientes e prestadoras de serviços serão referidas pela sua área de negócio (ver Quadro 26).

Quadro 26: Identificação dos intervenientes no relacionamento focal

<b>Relacionamentos</b>	<b>Organização/empresa cliente</b>	<b>Empresa prestadora de serviços</b>
Casos 1	Organização pública municipal	Prestador de serviços de impressão – Gráfica
Caso 2	Empresa industrial de bens industriais (não alimentar)	Prestador de serviços de marketing digital - Agência de marketing digital
Caso 3	Empresa de serviços	Agência de publicidade
Caso 4	Empresa industrial bens de consumo (alimentar)	Agência de comunicação e marketing

Fonte: elaboração própria

### **7.1. CASO 1 - O relacionamento entre a organização pública municipal e o prestador de serviços de impressão**

Nesta secção analisa-se o relacionamento entre a organização pública municipal e um dos seus prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Diante das várias opções selecionou-se o relacionamento com o prestador de serviços de impressão, por ser um relacionamento próximo e de vários anos.

### **A- Organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing***

A organização não tem especificamente um departamento ou divisão de marketing. É na divisão de comunicação e imagem que se desenvolvem a maior parte das atividades de marketing da organização, sobretudo, atividades de comunicação. O gabinete foi criado há cerca de dez anos com quatro colaboradores, hoje conta com nove.

Enquanto que no início de atividade do gabinete, com uma equipa reduzida, em anos de prosperidade económica e de intensa atividade de comunicação junto da população, era feito “muito *outsourcing*” das atividades de comunicação. Atualmente, a organização privilegia o desenvolvimento das suas atividades com base nos recursos e competências internas. A equipa cresceu e desenvolveu competências para dar resposta a essas necessidades. Os principais motivos para o desenvolvimento interno de grande parte das atividades de comunicação são a perceção de um custo inferior e a maior rapidez de resposta, como refere a entrevistada:

“o objetivo de termos cá todas as valências, para já faz todo o sentido, qualquer instituição seja pública ou privada se puder através dos seus recursos humanos ter as valências, do que estar a fazer *outsourcing* melhor ainda. Está a poupar euros.” #ENTCASO1#

O momento de crise económica e a natureza pública da organização têm condicionado a afetação de recursos às atividades de comunicação. Existe na organização uma grande preocupação com a racionalização dos custos de comunicação e de a fazer transparecer para a população. Nesta linha de orientação muitas atividades deixaram de ser feitas em *outsourcing* e abandonaram-se vários formatos de comunicação com a população, nomeadamente, brochuras e outros formatos em papel periódicos que implicavam custos mais elevados. O próprio processo burocrático e moroso na compra do serviço fomenta o seu desenvolvimento interno, que é percecionado como mais rápido e flexível.

Enquanto organização pública, o processo de compra de quaisquer serviços envolve um processo previamente estabelecido, que se torna mais burocrático, moroso e complexo em função do valor em causa. Neste processo estão envolvidos pelo menos o departamento que requisita o serviço, o departamento de contabilidade para provisão do valor e a tesouraria para pagamento. A aprovação da despesa é ainda feita em reunião da instituição, pelos vereadores eleitos.

Os contratos realizados com os prestadores de serviços, podem assumir a forma de contrato anual, por exemplo para publicações periódicas ou projeto a projeto, como foi o caso do serviço de marketing contratado para a remodelação do *site* da organização.

Dos fatores mais valorizados na seleção do prestador de serviço encontram-se o preço e a relação preço *versus* qualidade. No relacionamento, destacam-se a rapidez de resposta, a eficiência e a dedicação do gestor de conta, como se percebe pela resposta do entrevistado:

“A rapidez, a eficiência e o relacionamento com o cliente!” #ENTCASO1#

Atualmente, o gabinete de comunicação tem a seu cargo um conjunto diversificado de atividades. De destacar:

- Gestão do *site*.
- Gestão da presença da organização nas redes sociais.
- Fotografia e tratamento de imagem.
- Redação de textos para a presidência ou para publicação.
- Brochuras e revistas em formato papel e eletrónico para a comunidade e colaboradores.
- Plano de atividades e orçamento da organização.
- Criação do *design* gráfico para diferentes formatos de comunicação.
- Realização de anúncios diversos.
- Criação de produtos de artes finais para impressão.
- Impressão e distribuição de revistas, brochuras, jornais, outros.

Apesar de a organização privilegiar a realização interna das suas atividades de comunicação, algumas destas atividades são complementadas com a compra de serviços. De salientar, a criação do *site*, os serviços de impressão, os serviços de compra de espaço nos media e os serviços de distribuição.

Atualmente, e sobretudo por razões económicas, a compra de serviços relacionados com a impressão não é contratada por períodos longos. Não obstante o facto de, formalmente ser necessário cumprir com o procedimento constante no manual de procedimentos de contratação pública de bens e serviços, a organização pode optar pelo procedimento de

ajuste direto e solicitar propostas a um número limitado de empresas, o que na prática permite à organização a escolha do prestador de serviço. A relação com estes prestadores mantém-se ativa para além dos momentos de compra. Os prestadores de serviço fazem questão de visitar e de se mostrar disponíveis. Esta atuação é valorizada pela organização e facilita o processo de pesquisa e seleção do prestador adequado a cada tipo de impressão. A organização trabalha atualmente com dois prestadores de serviços de impressão, mas adota uma postura de abertura relativamente a potenciais prestadores externos, fazendo questão de receber todas as propostas (*“Recebemos toda a gente e mantemo-los em carteira”*, palavras do interlocutor) O relacionamento diádico foca-se no prestador de menor dimensão e maior longevidade.

### **B- Intervenientes da interação**

- A organização pública municipal

A organização cliente obedece a um modelo de estrutura hierarquizada. Essa estrutura é constituída por unidades orgânicas nucleares e flexíveis. A estrutura nuclear do serviço é composta por direções e departamentos municipais, correspondendo sempre a uma departamentalização fixa (poderão considerar-se ainda divisões municipais/ direções intermédias de terceiro grau, desde que dependentes diretamente da Administração). A estrutura flexível é composta por unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por um chefe de divisão municipal/ direção intermédia de terceiro grau, as quais são criadas, alteradas e extintas por deliberação da respetiva instituição, que define as respetivas competências. Na estrutura nuclear e diretamente dependente da administração encontra-se o Gabinete de Acolhimento ao Município e Comunicação. O Gabinete de Acolhimento ao Município e Comunicação integra os Serviços de Comunicação e Imagem, a quem compete:

- a) Garantir a informação e o contacto com a comunicação social.
- b) Garantir o tratamento da informação divulgada pelos órgãos de comunicação social.
- c) Garantir todas as formas de publicidade e divulgação da atividade municipal e organização e distribuição do boletim municipal.
- d) Garantir a atualização dos conteúdos da página de *internet* e *intranet*.
- e) Proceder à publicação de editais e avisos.

- f) Definir e garantir a imagem corporativa do município.
- g) O exercício, em geral, de competências que a lei atribua ou venha a atribuir ao município relacionadas com as descritas anteriormente.

- A empresa prestadora de serviços de impressão

A empresa prestadora de serviços de impressão foi criada em 2001, conta com aproximadamente nove colaboradores e apresenta as características de uma empresa de reduzida dimensão. Se por um lado a reduzida dimensão condiciona a sua capacidade de resposta em termos de eficiência, rapidez, aproveitamento de economias e preço, por outro, permite-lhe uma elevada proximidade ao cliente e uma maior flexibilidade.

- Os indivíduos

O processo de interação entre a organização e o prestador de serviços de impressão envolve dois a três elementos. Do lado da organização intervém o chefe de divisão e/ou um elemento da equipa do gabinete de comunicação e imagem. Do lado da empresa prestadora de serviços, o próprio dono da gráfica.

Os colaboradores que integram a divisão de comunicação e imagem têm competências ao nível técnico ou superior em diferentes áreas como a comunicação social, marketing, sociologia, som e imagem, fotografia, *design*, gestão de redes sociais e da página *web*. Vários dos colaboradores estão na organização há muitos anos e têm experiências em outras áreas ou departamentos, o que lhes permite ter um elevado conhecimento sobre toda a organização e um espírito polivalente.

Do lado do prestador de serviços, reconhece-se o conhecimento técnico do dono da gráfica e a experiência de vários anos, mas não se conseguiu obter informações mais detalhadas.

### **C- História do relacionamento**

O relacionamento com o prestador de serviços de impressão conta com mais de cinco anos e iniciou-se obedecendo ao processo formal de compra. De acordo com o entrevistado, o relacionamento entre as partes tem-se desenvolvido de forma constante

e transparente ao longo dos anos e não foram relevados episódios negativos. Mesmo em situações em que surgem problemas de natureza burocrática, as partes não se sentem afetadas no seu relacionamento. Não obstante, a evidência demonstra que há cerca de dois anos, a organização sentiu necessidade de ir ao mercado e selecionar um novo prestador de serviços de impressão, que lhe oferecesse preços mais baixos e tecnologia mais avançada. A partir desse momento o novo prestador de serviços passou a produzir os serviços que implicam grandes quantidades de impressão e tecnologia mais evoluída e o prestador de serviço antigo, a prestar serviços mais urgentes e que envolvem quantidades menores.

#### **D- Atmosfera do relacionamento**

Observa-se que a relação de poder e dependência entre a organização e o prestador de serviços apresenta algum desequilíbrio mas não muito influente. A organização representa em termos de valor relativo, uma maior relevância para o prestador do que a situação inversa. No entanto, na perceção da organização, o relacionamento de poder e dependência entre as partes é equilibrado, considerando que o volume de compras ou a natureza da organização não lhe aumenta o poder negocial, nomeadamente em termos de condições de preço. Não obstante, na prática, reconhece que o facto de ser uma organização pública confere aos prestadores 'gosto' e prestígio. Segundo a entrevistada:

“Faz com que nos vejam de forma diferente (...) são instituições públicas com muito nome e portanto os fornecedores têm gosto e prestígio por trabalhar connosco. Isso, nós temos a consciência, agora pelo facto de sermos (...) esmagarem preços... isso acho que não seja muito por aí.” #ENTCASO1#

Reconhece também (ver excerto seguinte) que a procura do poder de referencia e a atratividade que a organização tem no mercado já tenham contribuído para que o prestador tenha baixado os seus preços e contribuído para a aproximação pró-ativa de vários prestadores de serviços.

“Ou por exemplo a (...) que é uma gráfica muito pequenina, às tantas já baixou um bocadinho o preço porque faz todo o gosto em ter a (...) como cliente.” #ENTCASO1#

Embora não seja objeto de análise, percebe-se pelo discurso, que o relacionamento com o novo prestador é mais equilibrado. A organização tem um menor poder e uma maior dependência em relação ao recente prestador, na medida em que lhe associam



espontaneamente grandes empresas clientes e lhe reconhecem um maior domínio tecnológico que dificultaria a sua substituição. Assim, afirma:

“Esta é das poucas empresas daqui do norte que tem a capacidade de fazer uma revista em rotativa... enquanto os outros para fazerem 87.000 destas revistas demoram uma semana, estes senhores se calhar numa hora ou duas tiram as 87.000 revistas.” #ENTCASO1#

A menor dependência em relação ao prestador de menor dimensão revela-se também pela sua maior facilidade de substituição. No entanto, os laços sociais, o conhecimento e a flexibilidade, favorecem a relevância do prestador.

Na história do relacionamento da organização com o prestador de serviços de impressão não se verificaram momentos de conflito. A proximidade entre as partes e a relevância da organização para o prestador têm contribuído para o bom relacionamento.

A cooperação e confiança entre a organização e a empresa são bastante fortes. Em vários momentos a organização intermedeia o relacionamento da empresa com terceiros ligados à organização.

Quer geográfica, quer socialmente, existe uma elevada proximidade e compreensão entre as partes. Os contactos não seguem um padrão regular. Podem ser muito frequentes e pessoais (através de telefone ou email) quando existe um projeto em curso, ou mais esporádicos (uma a duas vezes ano) quando não existem serviços. O relacionamento mantém-se para além dos momentos de troca, com expectativas de continuidade no futuro.

#### **E- Processo de interação**

- Episódios de troca

Os serviços de impressão são percecionados pela organização cliente como complexos e exigindo dos prestadores de serviços competências técnicas específicas. A compra do serviço é feita tendo por base a especificação do cliente. Desde que os prestadores disponham de tecnologia adequada o serviço é executado sem problemas e em condições de preço e qualidade desejados pela organização. A evidência revela que o prestador de serviço não dispõem da tecnologia mais avançada do mercado o que condiciona o serviço em termos de resultado final, quantidades, preço e qualidade.

Intervêm no relacionamento, do lado da organização cliente um a dois colaboradores e do lado do prestador, apenas um. O contacto é feito de forma muito direta e próxima, como se comprova pela transcrição que se segue, onde se privilegiam o telefone direto ou o *email* e se focam no trabalho a desenvolver ou em curso.

“Há dias em que falamos 10, 15 vezes (...) ele tem o meu [numero de] telemóvel pessoal (...) eu tenho o telemóvel dele (...). E portanto a qualquer hora estamos disponíveis.” #ENTCASO1#

Os serviços de impressão já representaram valores consideráveis em momentos de prosperidade económica. Hoje este investimento é reduzido.

Os laços sociais que se desenvolveram entre as pessoas da organização cliente e prestadora do serviço têm-se revelado importantes ao longo da relação. Permanecem mesmo nos momentos em que não existem pedidos de serviço e os prestadores sabem que a política atual da organização cliente é a redução destes serviços. A dono da gráfica contacta telefonicamente o cliente. A confiança produzida pelos laços sociais extravasa por vezes as condicionantes burocráticas da transação. A particularidade da reduzida dimensão do prestador de serviço e o facto da relação se desenvolver diretamente com o dono, fomentam uma grande compreensão entre as partes. Nas palavras do entrevistado:

“ Quando há alguma situação que nós achamos que vai ser complicada dizem logo, ‘não se preocupe as coisas são resolvidas não temos problema’ 01:23 Imagine que nós temos 400 euros e o serviço ficava por 500, só temos 400 euros. ‘Não há problema, fica por 400 euros e depois no próximo acertamos.’ #ENTCASO1#

- Adaptação e institucionalização

No relacionamento com o prestador de serviços de impressão não se identificaram significativas adaptações pelas partes. O produto final é naturalmente personalizado de acordo com as especificidades do cliente, mas os recursos envolvidos na sua produção e os formatos finais estão standardizados. Contudo, notou-se que as necessidades não satisfeitas terão levado a organização a ‘olhar’ para o mercado e a contratar outro prestador para a mesma categoria de serviço. De fato, o novo prestador possui tecnologia que lhe permite produzir outros formatos em condições de maior vantagem e que o outro não possui nem fez qualquer investimento nesse sentido. O relacionamento focal não evidencia adaptações em termos de recursos humanos, produção ou tecnologia. Não

obstante, a natureza da organização cliente obriga os prestadores a algumas adaptações de natureza administrativa, como o domínio do processo de concurso público e da plataforma eletrónica, onde fazem a respetiva submissão. O prestador está familiarizado com o procedimento. Não entanto, a confiança estabelecida ao longo dos anos entre a organização e o prestador de serviços leva por vezes a que estes façam acordos informais, extra contrato, para facilitação do processo de adjudicação.

Não existe nenhum padrão de contacto entre as partes, no entanto a empresa faz questão de visitar ou telefonar à pessoa responsável pela comunicação, uma a duas vezes por ano, o que permite que o relacionamento se mantenha mesmo em períodos em que não existem transações comerciais.

## **7.2. CASO 2 - O relacionamento entre a empresa industrial de bens industriais e o prestador de serviços de marketing digital**

Nesta secção analisa-se o relacionamento entre a empresa industrial de bens industriais e o seu prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing digital. A principal razão que esteve na origem desta escolha foi o fato de ser um relacionamento recente e estar em fase de desenvolvimento.

### **A- Organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing***

A organização de marketing nesta empresa evoluiu ao longo dos anos, acompanhando a reformulação do próprio grupo e do negócio que procura uma orientação global. Hoje a empresa apresenta um marketing centralizado com uma estrutura de marketing global ao nível do mercado europeu, e duas áreas distintas pela sua especificidade, ao nível do mercado sul-africano e do Canadá. Coexistem estruturas locais para alguns mercados geográficos ou conjuntos de mercados europeus, que permitem uma melhor compreensão e atuação local, mas que atualmente reportam à mesma estrutura central.

O marketing na empresa divide-se em quatro grandes áreas: comunicação, gestão do produto, prescrição e *marketing research*, como se expõem brevemente:

**Comunicação:** desenvolvem-se atividades relacionadas com a comunicação tradicional, as relações públicas e o marketing digital.

**Gestão do produto:** gestão de portfólio de produtos, gestão do relacionamento com o cliente no domínio do desenvolvimento de novos produtos. Esta área divide-se na área de gestão de produtos decorativos e na área de gestão de produtos crus, devido à especificidade do cliente.

**Prescrição:** desenvolvem-se atividades de prospeção, análise de necessidades e prescrição no domínio dos produtos decorativos.

**Marketing Research:** atividades relacionadas com o acompanhamento das tendências da indústria e do mercado dos próprios clientes.

A equipa de marketing global para a Europa conta com cerca de vinte e cinco colaboradores, os quais reportam ao diretor de marketing e este por sua vez ao administrador responsável pela área. A formação dos colaboradores é diversificada e varia entre os colaboradores mais antigos e os mais recentes. Os mais antigos, com dez ou mais anos de casa, ocupam posições mais seniores, já experienciaram várias áreas da empresa e têm sobretudo uma formação ligada às engenharias. Os colaboradores mais novos e com antiguidades mais recentes têm uma formação diferente ligada à gestão, ao marketing e à comunicação.

A compra de serviços relacionados com as atividades de marketing é variável, de área para área. As áreas de *marketing research* e prescrição compram sobretudo informação que depois é tratada e usada internamente. As atividades de marketing relacionadas com a gestão do produto concentram-se sobretudo, no nível interno da empresa, o que não exclui a colaboração de alguns clientes no desenvolvimento do conceito de produtos novos. A área onde a compra e o relacionamento com prestadores de serviços relacionados com atividades de marketing é mais evidente, é na área da comunicação. Nomeadamente, na organização de eventos, imprensa, participação em feiras, entre outros.

A compra destes serviços é motivada sobretudo pelo reconhecimento de que essas atividades exigem competências específicas e que saem fora do *core business* da organização. De acordo com o entrevistado:

“O tipo de trabalho que poderão envolver ou implicam ter competências que nós aqui não temos e que não entendemos que sejam essenciais para o negócio se desenvolver ou então entendemos que também não faz sentido o esforço para as desenvolver (...).” #ENTCASO2#

A compra de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve a empresa em relacionamentos de longo prazo e limitados a poucos prestadores. Por exemplo na área da comunicação que é a que envolve mais relacionamentos com prestadores de serviços de marketing, a empresa conta com quatro agências. Uma agência para a relação com os media (relacionamento de mais de cinco anos), outra para a criatividade, *design* catálogos e folhetos (mais de treze anos), outra de apoio no marketing tradicional (mais de 5 anos) e uma agência para prestação de serviços relacionados com o marketing digital (a mais recente com um relacionamento de aproximadamente dois anos). Como elementos centrais destes relacionamentos limitados e de longo prazo estão a confiança que se desenvolveu entre os parceiros e os elevados custos de mudança associados à especificidade do negócio e à necessidade da sua compreensão por parte do prestador de serviço. O excerto evidencia claramente as duas dimensões:

“quando se tem confiança num parceiro que está connosco há muito tempo não há grandes razões, mais uma vez, para despender o tempo e esforço para procurar alternativas e no nosso caso (...) uma mudança de parceiro é muito bem pensada o que implica um set up inicial em que temos que explicar e voltar a explicar o que fazemos e as especificidades do negócio, que é algo que é muito bem pensado.” #ENTCASO2#

O processo de compra e o relacionamento com novos prestadores de serviços inicia-se pelo reconhecimento da necessidade. A seleção inicial de novos prestadores é feita muito por recomendações provenientes do interior do grupo, através de colegas homólogos e/ou fóruns de partilha de experiências. Numa fase seguinte, são solicitadas propostas, analisadas e selecionado o prestador considerado mais adequado. O processo de compra implica o envolvimento de mais ou menos intervenientes de acordo com a fase do processo.

## B- Intervenientes da interação

- A empresa

A empresa industrial de bens industriais, criada no final da década de 50, é uma das maiores empresas industriais do sector dos derivados de madeira do mundo. A sua gama de produtos abrange, nomeadamente:

- Aglomerado de partículas de madeira (*Particleboard*).
- MDF (*Medium Density Fibreboard*).
- Aglomerado de fibras duro (*Hardboard*).
- OSB (*Oriented Strand Board*).
- Produtos e serviços de valor acrescentado - componentes, soluções e sistemas para as indústrias de mobiliário, construção, decoração e para o sector de *bricolage*.
- Laminados decorativos de alta pressão.
- Produtos químicos (formaldeído, resinas à base de formaldeído e papéis impregnados).

A empresa emprega mais de quatro mil colaboradores espalhados por vinte e cinco unidades de produção em seis países, e tem escritórios comerciais em: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Holanda, Suíça e África do Sul. Em 2012 apresentou um volume de negócios consolidado que totalizou 1.321 milhões de euros (informação retirada do *site* da empresa).

- A agência de serviços de marketing digital

A agência foi criada no ano 2000 e é hoje uma empresa com uma oferta global e integrada de soluções de promoção, comunicação, relacionamento e interação das marcas com os seus clientes. A agência integra uma equipa de trinta colaboradores, com formações nas áreas de marketing, comunicação, *design* e engenharia. Está presente em três mercados, tem aproximadamente, cento e vinte clientes por ano e uma faturação de 1,5M€ ao ano (informação retirada do *site* da empresa).

- Os indivíduos

O processo de interação entre a empresa e o prestador de serviços de marketing digital envolve dois a cinco indivíduos. Do lado da empresa industrial, interage o responsável pelo projeto, o diretor de marketing e em alguns momentos o administrador com o pelouro. Do lado da agência intervêm o gestor de projeto e um dos sócios. Nos momentos de evolução normal do projeto a interação é feita sobretudo entre os responsáveis pelo projeto de ambas as partes, que depois interagem internamente.

O responsável pelo marketing digital na empresa industrial é uma pessoa jovem, dinâmica, possui formação superior ao nível da licenciatura em gestão e especialização em marketing. Está na empresa há mais de treze anos, já ocupou funções em outras áreas do marketing e desenvolveu competências de marketing digital e social media.

Do lado do prestador de serviços destaca-se o *know-how* dos intervenientes em termos de marketing e tecnologia digital.

### **C- História do relacionamento**

O relacionamento com este prestador de serviço surge na sequência da orientação de estratégia global e de uniformização para o mercado europeu. Foi criada uma marca única para uma gama de produtos decorativos para o mercado europeu. Em termos práticos foi necessário desenvolver uma coleção de produtos única e traduzir essa atuação para uma estratégia de comunicação também uniforme e global. Com uma marca, uma coleção de produtos, catálogos e brochuras únicos, fez sentido um *site* da marca também único, bem como o desafio da presença da marca nas redes sociais. Numa primeira fase a opção recaiu sobre uma agência que já prestava serviços à empresa num dos mercados europeus, há mais de cinco anos, portanto numa perspetiva de prestador de serviços de marketing local, passou para prestador de serviços de marketing global. No entanto, a mudança para a perspetiva de marketing global através de Portugal e a perceção de que essa agência não detinha as competências necessária para acompanhar a empresa no contexto digital leva-a ao mercado para encontrar outro parceiro. A relação com o prestador de serviço em análise inicia-se nesta segunda fase. Depois de solicitadas propostas a quatro agências recomendadas, incluindo a agência britânica com quem já

mantinham uma relação, o prestador atual foi selecionado. A proximidade geográfica, a qualidade, o histórico e experiência, os *timings*, a forma de execução do projeto e os recursos disponíveis para alocar ao projeto, constituíram fatores de escolha. O relacionamento com esta agência está ainda numa fase de desenvolvimento, com aproximadamente dois anos e resultou, sobretudo, da quebra de relacionamento com o prestador de serviço antigo por considerar-se que não dispunha das competências necessárias para acompanhar a empresa no mundo digital. Não se registaram incidentes nesta fase do relacionamento. Nota-se um compromisso mútuo e um crescente nível de confiança, o que é coerente com as características da fase do relacionamento em que se encontram.

#### **D- Atmosfera do relacionamento**

O relacionamento focal encontra-se numa fase de desenvolvimento, cuja evidência revela um relativo desequilíbrio na relação de poder e dependência. Embora não seja usado de forma explícita e no sentido mais arrogante. A empresa sente que pelo fato de ser uma grande empresa e de fazer parte de um dos maiores grupos empresariais portugueses, se torna num cliente muito apetecível para qualquer prestador de serviços. A empresa reconhece que um bom relacionamento e uma boa prestação com uma empresa do grupo são dos fatores mais relevantes para aceder às outras empresas do grupo e ao restante mercado, pelo poder de referência que este lhe concede. Como refere o entrevistado:

“Simmm... sentimos essa questão, mas eu diria que não é tanto nessa diferença de poder, de sentirmos esse poder e usarmos esse poder.”#ENTCASO2#

Se por um lado existe este poder evidente proveniente da dimensão da empresa e do grupo, ele é balanceado pelos custos que a mudança de prestador pode implicar, relacionados com a natureza e especificidade do negócio. O historial dos relacionamentos com outros prestadores de serviços evidencia que são normalmente longos e de compromisso, o que dá alguma tranquilidade ao prestador que consegue entrar e ganhar a confiança da empresa. Não obstante, é muito importante que o prestador acompanhe a empresa e não se deixe ultrapassar. Esta posição é patente nas palavras do responsável:



Eu acho que seria totalmente ingénuo das agências, acharem que aquele cliente é para sempre. (...) Acho que sentem e é legítimo que o sintam, porque a atuação dos diferentes negócios (...) dá uma indicação disso, é legítimo que sintam que têm ali um peso de confiança e de relação que não se constrói de um dia para o outro, mas acho que e saberão também que a (...) é muito apetecível a qualquer novo parceiro e que a área do digital é, especialmente, uma porta de entrada porque é uma área muito nova, muito vasta.” #ENTCASO2#

Este relacionamento, na fase de desenvolvimento, caracteriza-se muito mais pela cooperação entre as partes, do que por algum momento de conflito. Observou-se um envolvimento mútuo na construção do relacionamento e no desenvolvimento do projeto, o que se revela nas palavras do entrevistado:

“Houve muito logo desde o início um posicionamento e que eles casaram muito bem connosco, que é vamos arregaçar as mangas e trabalhar em conjunto. Parceria total! Eu acho que eles até não estão habituados a ter um cliente que ‘meta tanto as mãos na massa’ como nós metemos. Mas mais uma vez como somos parte mais que interessada, como sentimos que temos aqui alguns desafios, especificidades, e temos competências (...) tem sido muito um trabalho em parceria.” #ENTCASO2#

A evidência releva que este relacionamento se caracteriza por uma crescente proximidade entre partes. Essa proximidade traduz-se de diferentes formas, i.e. proximidade geográfica, proximidade cultural, proximidade pessoal, proximidade em termos de metodologias de trabalho e de visão de negócio. Esta proximidade constitui um contributo relevante no desenvolvimento do relacionamento. De notar que na fase de escolha do novo prestador, só foi pedida proposta a uma única agência estrangeira, muito mais numa perspetiva de cordialidade e as restantes foram agências geográfica e culturalmente mais próximas. As palavras do responsável ilustram esta proximidade:

“(...) para algumas coisas o sentar à mesma mesa com papel branco e uma caneta ainda ajuda muito. Estando grande parte da estrutura de marketing localizada aqui na (...) estando nós á procura de um novo parceiro porque entendíamos que na parte digital, se calhar teríamos que avançar com outro parceiro. Sabendo nós que o talento português é muito bom, corresponde muito ao que os anglos saxónicos dizem ‘*good value for money*’. O quê que fizemos? Ora bem, vamos partir para o mercado. Vamos selecionar alguém (...).” #ENTCASO2#

As expectativas futuras de relacionamento são de continuidade e de desenvolvimento. Por um lado, existe a aposta da empresa numa estratégia de marketing digital, por outro, o nível de satisfação, o desenvolvimento da confiança, o compromisso, a pro-atividade e

o reconhecimento das competências da agência constituem forças motrizes na expectativa de desenvolvimento do relacionamento no futuro.

“Prevalece a postura da empresa que quer ajudar o cliente a ultrapassar desafios ou a tirar melhor partido das ferramentas que tem, ou seja, que demonstra alguma pro-atividade nas sugestões que faz, naquilo que poderia ser feito, ou do que poderia ser melhorado, ou daquilo que está a correr bem. Eu acho que é importante. Porque dá-nos um conforto de que nós aqui metidos no nosso aquário temos uma determinada visão das coisas (...) a sugestão de algo que poderíamos até estar a pensar mas ainda não teríamos verbalizado (...) ou de um relacionamento que se nota que a empresa está verdadeiramente interessada pelas perguntas que faz (...) ou pelo que demonstra que quer crescer na relação com o cliente e ajudar o cliente a crescer no seu negocio ou domínio de atuação acho que é muito importante e algo que se valoriza.”  
#ENTCASO2#

### E- Processo de interação

- Episódios de troca

Os serviços relacionados com as atividades de marketing digital são considerados complexos e exigentes em termos de domínio das várias competências técnicas. Esta área do marketing é relativamente recente, regista uma crescente procura pelas empresas e envolve uma dinâmica muito grande por parte dos prestadores de serviço. Devem acompanhar rapidamente a evolução tecnológica e ao mesmo tempo ter capacidade para desenvolver um marketing coerente em termos digitais e tradicionais. Os serviços digitais são contratados tendo por base um projeto, no caso, a remodelação do *site* da empresa. O produto final é muito relevante para a empresa. Num mundo cada vez mais digital o *site* e os produtos digitais são muitas vezes o primeiro contacto que os clientes têm com a marca. Este serviço implicou um orçamento global. Outros serviços serão contratados à parte, incluindo o alojamento do *site* e outros serviços digitais, através de um *fee* ou orçamento individual. Os contactos entre as partes não seguem um padrão rígido, no entanto, existem prazos e etapas do projeto que se procuram cumprir. No início do projeto ou em etapas chave são estabelecidos mais contactos pessoais através de reuniões e envolvidos mais colaboradores de ambas as partes. Nos momentos de evolução normal do projeto os contactos são mais esporádicos, interagem sobretudo os responsáveis pelo projeto de ambas as partes, que depois interagem internamente. Para documentar e acompanhar o projeto, as partes privilegiam uma plataforma de partilha de informação e quando necessário o telefone. Apesar da especificidade técnica que o

projeto envolve e da própria especificidade do negócio da empresa, as dificuldades de comunicação entre as partes têm sido ultrapassadas. Por um lado, há um esforço grande da agência em perceber o negócio do cliente, por outro, o responsável e interlocutor do projeto da parte da empresa tem conhecimentos e competências técnicas que lhe permite que falem a ‘mesma linguagem’ e que internamente atue como decodificador. O nível de confiança que se desenvolve entre as partes é considerado fundamental para a partilha de informações de natureza estratégica e das ineficiências mútuas. Como refletem as palavras do entrevistado:

“Aquilo que vamos passando a nível de estratégia, ou até das nossa ineficiências ou desafios, vamos-lhe passando num clima de confiança (...) há um excesso de pensar que tudo é confidencialidade (...) se queremos construir uma relação de confiança com um parceiro, acho que não podemos mascarar as nossas ineficiências e os nosso desafios, porque senão em última análise, num determinado momento de um determinado projeto, algo vai acontecer e a agência que não lê pensamentos não vai perceber porquê que aquilo está a demorar duas semanas em vez de só demorar os dois dias que estava no cronograma (...)” #ENTCASO2#

A atividade de marketing digital representará cerca de 10% do orçamento de marketing, que dada a dimensão da empresa será um valor absoluto relativamente baixo. Por parte da agência, provavelmente este terá um impacto maior no respetivo volume de negócios, já que a dimensão da agência é bastante inferior à da empresa.

Em termos sociais, é evidente que o relacionamento é muito estimulado pelos laços sociais. A confiança e o compromisso estão no centro do desenvolvimento deste relacionamento. A evidência revela uma proximidade e compatibilidade pessoal grande, incluindo uma proximidade informal com um dos sócios da agência, que acabou por se tornar mais intenso com o projeto e vice-versa. Os laços sociais facilitam o conhecimento mútuo e a resolução conjunta dos problemas que vão surgindo ao longo do projeto. Como refere a responsável:

“(...) Existe por um relacionamento com um dos sócios da empresa, relacionamento da rede de contacto, mas que nem costumávamos falar propriamente sobre a empresa ou sobre os negócios (...) agora é que estamos a fazer essa descoberta.” #ENTCASO2#

- Adaptações e institucionalização

A compra de serviços digitais, especificamente o *site* da marca levou ao desenvolvimento de um produto final personalizado e adaptado em termos de conteúdos, acessibilidades,

funcionalidades, etc. e exigiu do prestador de serviço um conhecimento grande do negócio. Especificamente, a produção e a compra do serviço não necessitaram de adaptações de natureza técnica ou de outros recursos, para além dos já existentes em ambas as empresas. O desenvolvimento do projeto seguiu a sequência e a necessidade de recursos considerados comuns a outros projetos. No entanto, constatou-se que a aposta no marketing digital levou a empresa a alocar um novo recurso humano, com competências na área e que até então desempenhava funções de outra natureza. Embora a pessoa responsável desenvolva internamente algumas atividades de marketing digital, uma das suas funções importantes é a da gestão da relação com os prestadores de serviços digitais. Também do lado da agência, ficou o compromisso de alocar mais recursos humanos ou técnicos caso existisse necessidade para o cumprimento de prazos ou em momentos de mais pedidos. O desenvolvimento do *site* teve por base um contrato e um plano de execução com etapas, prazos e penalizações para os incumprimentos. Apesar de se verificarem atrasos relativamente ao previsto, verificou-se flexibilidade e ajuste no cumprimento desses prazos e tarefas, não só do lado da empresa como do lado do cliente. Esta flexibilidade está presente nas afirmações do entrevistado:

“Pela nossa especificidade e que em determinada altura a agência já poderia dizer ‘estão a atrasar o cronograma’, mas isso não acontece, acontece que nos vamos ajustando. Eu não sei se isso tem a ver com a portugalidade, mas existe alguma flexibilidade (...)” #ENTCASO2#

A confiança e o compromisso de ambas as partes têm também contribuído positivamente para estes ajustes, como se percebe pelo excerto seguinte:

*“não temos problema em dizer: ‘nós não tínhamos pensado nisto como deveríamos ter pensado, por isso precisamos de mais uns dias...’ isto demonstra muito mais confiança no parceiro e é muito mais benéfico para o desenrolar do projeto do que: ‘não, não, está tudo bem, vão ter isto amanhã’ ... aí sim, é que se pode minar toda uma relação e o próprio projeto.” #ENTCASO2#*

A compra do serviço seguiu o procedimento normal de compra da empresa, foi contratualizada, definiram-se etapas e prazos. Apesar da formalização verificou-se uma flexibilidade institucionalizada que resulta do processo de adaptação das partes e uma comunicação variável e informal sempre que necessário, a bem do projeto e do bom relacionamento.

### **7.3. CASO 3 - O relacionamento entre a empresa de serviços e o prestador de serviços de publicidade**

Este caso analisa o relacionamento entre a empresa de prestação de serviços de transporte aéreo e a empresa prestadora de serviços de publicidade. Mais especificamente este relacionamento desenvolve-se no âmbito das atividades de comunicação, inseridas na direção de comunicação e imagem. A escolha deste relacionamento diádico deve-se, sobretudo, à sua antiguidade e complexidade.

#### **A- Organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing***

A empresa de transportes aéreos prossegue uma estratégia de marketing orientada para o mercado/cliente que se traduz na elevada preocupação com a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes. A empresa procura desenvolver um marketing centralizado e global para os diferentes mercados. Não obstante a preocupação em manter a identidade global da marca, os diferentes mercados têm alguma liberdade para desenvolver uma comunicação mais próxima e adaptada. Centralmente, as atividades de marketing estão organizadas em cinco áreas:

- Comunicação e Imagem.
- Marketing estratégico.
- Gestão do produto a bordo (conforto e gastronomia).
- Gestão de conteúdos media (entretenimento a bordo).
- Fidelização.
- Estudos de mercado.

O departamento de marketing é constituído por mais de quarenta colaboradores. Existe um diretor de marketing e responsáveis pelas diferentes áreas. A direção de marketing reporta ao administrador responsável pela área. Especificamente, a comunicação e imagem inclui quinze colaboradores, jovens (à volta dos trinta anos) e com formações relacionadas com a gestão, publicidade, comunicação e o *design*.

Não obstante esta organização as áreas estão bastante interligadas, sobretudo com a área de comunicação, responsável pelo contacto com os mercados.

A direção de comunicação e imagem tem a seu cargo um conjunto diverso de atividades, nomeadamente:

- Campanhas de marca.
- Comunicação digital.
- Comunicação de programas de fidelização.
- Gestão de social media.
- Gestão dos conteúdos dos *websites*.
- Sinalética nos meios de transporte e outros espaços.
- Gestão de materiais promocionais.
- Organização de eventos e de feiras.
- Gestão de parcerias e patrocínios correntes.
- Outras atividades relacionadas com a comunicação ou a gestão da marca.

O investimento em marketing tem crescido nos últimos cinco anos e prevê-se um contínuo crescimento. Embora não tenham sido divulgados valores estima-se que rondem os quatro a cinco milhões de euros anuais. Particularmente a área do digital, em termos de espaço, representa cerca de 60% do orçamento afeto a espaço nos media.

As diferentes áreas recorrem a prestadores de serviços para o desenvolvimento de atividades de marketing.

Na comunicação e imagem destacam-se quatro prestadores principais em termos de investimento e interação:

- Agência de publicidade, que presta serviços considerados mais tradicionais no marketing, como a elaboração de campanhas, o desenvolvimento da marca, publicidade, ativação da marca, etc..
- Agência que presta serviços na área do digital e social media.
- Agência que complementa serviços na área do digital (produção de *banners*).
- Empresa produtora (gráfica) e distribuidor de materiais dos programas de fidelização.

As principais razões apontadas para a externalização destas atividades prendem-se com o acesso a competências de natureza criativa e com a indisponibilidade de recursos

humanos na empresa. Por um lado, consideram que apesar de terem uma equipa com competências de marketing, que colmatam algumas necessidades urgentes, afastam a opção da sua realização interna, por considerarem que não teriam a mesma competência proactiva e criativa que encontram nas agências. As agências estão muito mais atentas à evolução do mercado e lidam com muitos outros casos semelhantes e distintos, a nível nacional e internacional e que constituem uma mais-valia para a empresa. Como refere o entrevistado:

“Nós temos competências, mas não com esta dimensão de equipa. Ou seja, por exemplo, eu tenho 2 ou 3 elementos que efetivamente são pessoas de publicidade com competências até na área web e que fazem pequenos trabalhos. A quem eu posso pedir um *poster* se for uma coisa urgente... mas não é nosso intuito de todo fazer *insourcing* deste tipo de funções. E para mim isto é uma questão muito umbilical, eu ter gente de casa a fazer coisas para casa é fecharmo-nos para o mundo.” #ENTCASO3#

Por outro lado, embora aloquem recursos para o acompanhamento do trabalho das agências, consideram que não têm os recursos humanos suficientes em número e competências para dar resposta rápida e adequada ao mercado. O que se pode inferir das palavras do responsável:

“Eu não conseguiria ter a mesma qualidade e a mesma agilidade se fizesse internamente e a mesma capacidade de resposta, a tal disponibilidade. Se ligar às 11 da noite a dizer ‘está a acontecer um vulcão eu preciso de suspender tudo ou alterar a página, eles estão disponíveis.’ #ENTCASO3#

O processo de compra de novos serviços é normalmente desenvolvido e controlado pela respetiva área. Previsto num orçamento anual, a compra destes serviços segue um processo formal de compra na empresa. Os projetos maiores iniciam-se com a abertura de concurso e o pedido de propostas. Posteriormente, segue-se a análise e a seleção do prestador mais adequado. Na fase de escolha há a intervenção da direção de marketing e em casos mais relevantes do administrador responsável pelo pelouro. Os contratos podem assumir uma duração anual ou peça a peça.

A capacidade de resposta e a dimensão da equipa são considerados dos fatores mais relevantes na continuidade do relacionamento com os prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Na fase de seleção do prestador, o portfólio de clientes que o prestador apresenta tem uma relevância significativa. A relevância destes fatores está bem expressa nas palavras do interlocutor:

“(…) há uma questão que é fundamental que é a capacidade de resposta e a equipa que cada agência está disposta a alocar.” #ENTCASO3#

“(…) agora quando se lança um concurso, obviamente o portfólio de clientes que essas empresas têm é importante. Isso também reflete um bocadinho a capacidade de resposta que as empresas vão ter.” #ENTCASO3#

## **B- Intervenientes da interação**

- A empresa de serviços

A empresa cliente é portuguesa, de capitais públicos e a sua atividade principal consiste no transporte de passageiros e cargas. Foi criada na década de 40, tem aproximadamente quatro mil e quinhentos trabalhadores (2010), um volume de negócios aproximado de 1.986,3 milhões de euros (2010). Opera em trinta e quatro países e setenta e sete destinos e presta um serviço premiado e galardoado nacional e internacionalmente (informação retirada do *site* da empresa).

- A agência de publicidade

A agência de publicidade integra um dos pioneiros e maiores grupos mundiais do setor. Com génese em Nova Iorque, há mais de cem anos, o grupo expandiu-se para cento e vinte países com cento e oitenta agências. A agência portuguesa surgiu na década de 80 e é responsável por muitas das mais notáveis e reconhecidas campanhas em Portugal. A agência portuguesa apresenta um volume de negócios de cerca de cinco milhões de euros anuais e uma reputada carteira de clientes, desde a banca, à distribuição, aos seguros, à indústria alimentar, entre outros. Possui aproximadamente quarenta e cinco colaboradores. É reconhecida pelo cliente pela sua competência, nomeadamente a criatividade, como está explícito no seguinte:

“Neste momento eu acho que em termos criativos eles estão muito bem posicionados (…).” #ENTCASO3#

- Os indivíduos

No processo de interação com a agência participam do lado do cliente, o responsável pela área de comunicação e imagem, dois ou três colaboradores que acompanham e seguem o desenrolar do projeto, e em momentos de maior decisão, o diretor de marketing. O processo de decisão pode ainda envolver o administrador com o pelouro. Do lado do



prestador de serviços, a interação é feita correntemente através do gestor de conta, que serve de elo de ligação entre o cliente e o interior da agência. Na interação também intervêm com frequência o diretor de conta. Internamente, a agência tem afetos ao cliente três pessoas de diferentes áreas. Por vezes o próprio diretor da agência em Portugal interage com o cliente. A criatividade é das características mais reconhecidas pelo cliente.

O responsável da comunicação e imagem, apesar de jovem possui uma larga experiência. Está na empresa há mais de quinze anos e já passou por várias áreas orientadas para o cliente e para o marketing. A sua formação base é na área da comunicação e fez depois duas especializações, uma em marketing, outra em gestão. Genéricamente, os colaboradores que integram o departamento são jovens e com formação específica, na área da gestão, publicidade, comunicação e *design*. O diretor de marketing, conta com uma experiência profissional em lugares de gestão e decisão ligados ao marketing, às vendas e ao mercado. Tem uma antiguidade superior a quinze anos na empresa e possui formação base em engenharia e é doutorado por uma universidade estrangeira.

Do lado da agência, sabe-se que os diretores das diferentes áreas apresentam uma elevada experiência profissional. Ao nível académico as formações são sobretudo nas áreas da publicidade, comunicação e *design*.

### **C- História do relacionamento**

O relacionamento entre o cliente e a agência iniciou-se na década de 90 e com esta direção está há mais de cinco anos. É dos relacionamentos mais antigos, com prestadores de serviços relacionados com atividades de marketing. Ao longo destes anos, o relacionamento foi marcado por momentos controversos que poderiam ter levado ao término do relacionamento, mas que foram ultrapassados num ambiente de compromisso e adaptação. No relacionamento entre as duas empresas interagiram diferentes colaboradores e chefias. Os últimos anos caracterizam-se por uma maior estabilidade. O início do relacionamento com a agência teve por base um concurso, a apresentação de propostas e a seleção da agência.

#### D- Atmosfera do relacionamento

O relacionamento focal apresenta um certo equilíbrio que evoluiu ao longo do tempo. A evidência revela que embora ambas as empresas tenham uma posição reputada no mercado, a empresa cliente é muito apetecível para qualquer agência de publicidade. Embora não nos tenham fornecido valores estima-se que o investimento da empresa em comunicação seja na ordem dos quatro a cinco milhões de euros, com tendência crescente. Parte deste valor pode representar uma fatia muito relevante no volume de negócios de qualquer agência de publicidade.

“Neste momento tem [*mais poder*] ... Nós sempre brincamos muito com eles por eles dizerem que a [*nome da empresa*] era um cliente coração... e eu às vezes dizia: ‘Olhe que para cliente coração estamos muito mal tratados’. (...) Mas efetivamente eu acho que não eramos muito levados a sério nesse sentido. A partir do momento em que eles se reestruturaram as coisas mudaram francamente e felizmente isto passa muito pelas pessoas que estão à frente.”  
#ENTCASO3#

A evidência revela também que existe uma certa dependência relativamente à agência, pelo menos em determinados momentos e para determinadas competências. Os projetos que a agência desenvolve exigem simultaneamente um trabalho de conhecimento, acompanhamento, coerência e grande criatividade, de médio e longo prazo. O que se reflete por exemplo, no projeto de mudança de assinatura da marca, nas campanhas publicitárias, etc. Embora existam muitas agências no mercado que possam oferecer ‘bons’ serviços, a mudança de agência poderia ter um impacto grande na empresa, nomeadamente, em termos de investimento num novo relacionamento e no próprio impacto no mercado.

A evidência releva que existiram pelo menos dois momentos em que o relacionamento entre as partes sofreu alguma turbulência, de naturezas diferentes. Um dos momentos de conflito, que se traduziu no afastamento das partes, esteve relacionado com os laços pessoais, ao mais alto nível, entre as direções das duas empresas. Estes laços sobrepuseram-se à hierarquia e ao processo normal de coordenação das atividades e relacionamento entre as empresas. Nessa fase, a interação entre as pessoas de ambas as empresas era muito limitada e as decisões eram tomadas a um nível muito pessoal e superior hierárquico. A intervenção da direção de marketing e da comunicação reduzia-se ao gestor de conta da agência e apenas, à execução do acordado superiormente. Este

momento teve uma duração curta no tempo e culminou aquando da mudança do interlocutor da agência, para outra filial do grupo. O segundo momento de conflito, de natureza diferente teve um efeito e propagação maiores. Na natureza deste conflito esteve a reestruturação interna da agência. Essa fase traduziu-se numa elevada rotação de pessoas na agência e coincidiu com um momento muito relevante para a empresa, isto é, o momento do projeto de mudança de assinatura da marca e toda a campanha que a envolveu. O efeito negativo no relacionamento está patente nas palavras do responsável:

“ A rotatividade nas agências afecta a relação com o cliente e afecta o trabalho (...).  
 (...) Quem fez aquele trabalho [gestor de conta], ajudou a lançar [nova assinatura da marca] (...) a própria diretora de conta na altura, passado pouco tempo aquela equipa já não existia! E eu tinha uma marca na rua com meia dúzia de semanas de vida! (...)” #ENTCASO3#

A análise evidencia que este episódio marcou significativamente o relacionamento entre as duas partes. Verificou-se que se o relacionamento não tivesse entrado noutra ciclo, no qual o cliente reconhece o empenho da agência, o relacionamento poderia ter cessado, como se percebe pelo excerto:

“(...) a partir de determinada altura ter feito [a agência] um esforço para responder às necessidades da [empresa], sob pena da [empresa] poder deixar de ser cliente como é óbvio (...).  
 “(...) acho que na altura certa eles se souberam ajustar (...)” #ENTCASO3#

O conflito foi ultrapassado com a reorganização interna da agência e adaptação ao cliente. Especificamente, o processo de readaptação envolveu a alocação de uma equipa maior, mais consistente e mais próxima do cliente. A empresa considera que a agência voltou a acrescentar valor e que se restabeleceram os laços de confiança entre as pessoas de ambas as partes. As palavras do entrevistado expressam o sentimento de confiança, como se verifica:

“Eu espero, que a consistência que eles têm neste momento se mantenha. Neste momento, eu confio imenso na diretora de conta (...)” #ENTCASO3#

Em termos de proximidade e distância, pode-se caracterizar o relacionamento de bastante próximo, em vários níveis, como geográfico, cultural e pessoal. A sede da empresa cliente e a agência estão ambas localizadas na mesma cidade e no mesmo contexto cultural.

Os dados recolhidos permitem caracterizar a relação como estável e com expectativas de continuidade. O cliente reconhece a satisfação com a agência e elevada confiança na equipa que está alocada. As partes partilham projetos de curto prazo, limitados no tempo, mas também projetos de desenvolvimento contínuo no médio e longo prazo, que envolvem as partes num compromisso futuro. A expectativa do responsável está expressa nas suas palavras:

“Eu espero, que a consistência que eles [agência] têm neste momento se mantenha. Neste momento, eu confio imenso na diretora de conta (...). “Portanto, neste momento, eu, sinceramente, acho que a conta está bem entregue!” #ENTCASO3#

### **E- Processo de interação**

- Episódios de troca

Os serviços relacionados com a publicidade são percecionados como complexos em termos de conhecimento e criatividade. Uma das campanhas feita para a empresa foi reconhecida e premiada. Da análise empírica percebe-se que a complexidade do serviço não afeta a perceção e o entendimento da agência quanto às necessidades e desejos da empresa em termos de comunicação. A empresa tem a perceção que a agência compreende bem os limites e que pelo fato de serem uma empresa grande e com elevada herança histórica, não pode cometer erros em termos de comunicação com os seus públicos.

“A [empresa] não pode arriscar assim tanto. E quando nos apresentamos projetos com algum nível de risco também já perceberam que nós até compramos o risco mas com os devidos ajustes (...). Eles percebem que nós temos limitações enquanto marca portuguesa por exemplo, enquanto companhia (...).” #ENTCASO3#

O processo de compra destes serviços envolve um processo normal de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, que se inicia com o reconhecimento da sua necessidade, orçamentação, pedido de propostas, avaliação e compra. Para alguns serviços existem um *FEE* anual outros são comprados peça a peça. Embora a dimensão das empresas seja substancialmente diferente e que seja muito maior o peso que o cliente representa no volume de negócios da agência do que o inverso, a empresa cliente sente que a compatibilidade e relação que tem com a agência,

não é facilmente substituível e que a eventual falha de serviço e falta de acompanhamento da agência poderiam criar problemas na empresa.

No relacionamento entre as duas empresas é evidente que os laços sociais representam um forte contributo e que outrora não existiam. A relevância das pessoas é evidente pela seguinte afirmação:

“Eu diria que neste momento há duas peças fundamentais na [agência] que é não só a diretora de conta, como o diretor criativo que temos associado à nossa conta (...).” #ENTCASO3#

No centro destas relações sociais estão as pessoas de ambas as empresas, com quem se estabelecem ligações informais e de grande disponibilidade, sem deixar de a perceber como altamente profissional e dedicada. Esta proximidade e disponibilidade entre as empresas traduzem-se num padrão de contactos frequente e informal, via telefone ou *email* e um contacto mais formal semanal, via email, em que são apresentados os pontos de situação dos projetos em curso, como refere o entrevistado:

“Há um relacionamento informal mas entre nós. Todos os dias falamos ao telefone e por email (...).” #ENTCASO3#

- Adaptações e institucionalização

Os serviços prestados são sempre personalizados às necessidades do cliente. Na continuidade do relacionamento não se identificaram, de parte a parte, adaptações significativas. A necessidade de uma equipa de recursos humanos estável e dedicada ao cliente, pode ser considerada mais que uma adaptação, i.e., uma exigência base do relacionamento. Apesar de se verificar um relacionamento próximo e informal, existem algumas rotinas que se institucionalizaram, como por exemplo, as relacionadas com o *feedback* dos trabalhos em curso, o procedimento administrativo de pagamento e os *briefings* de pedidos de novos serviços.

#### **7.4. CASO 4 - O relacionamento entre a empresa industrial de bens de consumo e o prestador de serviços de marketing e comunicação**

Este caso traduz o relacionamento entre a empresa industrial de bens de consumo e o seu prestador de serviços de marketing e comunicação. Este relacionamento foi selecionado pela sua antiguidade e por se encontrar numa fase crítica.

##### **A- Organização das atividades de marketing e decisão de *outsourcing***

A empresa cliente é uma empresa industrial, com uma gestão centralizada e familiar. Na empresa o marketing é considerado relevante, não especificamente em termos formais, operacionais e tangíveis, mas sobretudo ao nível relacional. As relações de proximidade com todos os parceiros são consideradas pela empresa como o mais relevante do marketing e típicas da especificidade do sector. Existe uma preocupação grande de relação com os clientes, fornecedores e a comunidade em geral. No entanto, a percepção da evidência empírica é que a empresa tem sobretudo uma orientação para as vendas. Como afirma o responsável:

"O que me move são as minhas vendas!" #ENTCASO4#

O marketing não ocupa nesta empresa um departamento formal nem está circunscrito a uma só pessoa. As suas atividades internas e decisões ficam a cargo do diretor executivo e sobretudo da administração. As atividades externalizadas contam com a colaboração de uma agência consultora. Internamente a empresa centraliza a componente estratégica, a realização de algumas parcerias propostas diretamente à empresa e o controlo de todas as atividades externalizadas.

As atividades de marketing externalizadas incluem:

- A gestão da presença da marca no *facebook*.
- A participação da empresa em feiras, fóruns e congressos.
- O *design* gráfico das embalagens.
- A criação e gestão do *site* da empresa.
- O *design* e produção de folhetos, catálogos e cartazes.
- A assessoria de imprensa.

- A compra de espaço nos media.
- A produção de anúncios.
- O *merchandising*.

Não existe um plano de marketing formal e algumas das atividades de marketing, como a definição de preço cabem ao departamento financeiro. A inovação e o desenvolvimento de novos produtos são centrados na administração, ainda que possa estar aberta às outras áreas da empresa.

As atividades de marketing operacional não são consideradas vitais para a organização, o que se reflete no baixo orçamento afeto ao conjunto dessas atividades. Não obstante, é necessário referir que o fato de se estar perante uma empresa industrial de bens de consumo, esta está muito dependente de grandes clientes da distribuição moderna. Estes clientes são muito exigentes em termos de preço e na participação da empresa em ações de marketing realizadas por eles. A natureza deste mercado faz com que os meios que poderiam ser libertos para o investimento direto da empresa em atividades de marketing sejam canalizados para as promoções de venda (como por exemplo descontos) e para as ações de marketing desenvolvidas pelos distribuidores.

O processo de compra dos serviços relacionados com as atividades de marketing não segue um padrão formal. Quando é sentida a necessidade, é definida internamente a ideia do que se quer e passada, telefonicamente, ao prestador de serviço. Seguem-se a troca de ideias, a receção do pedido, os ajustes e a concretização do serviço. As decisões são centralizadas, dependendo do nível de implicação são tomadas pela direção executiva e administração. Não existem processos previamente definidos, nem prazos de execução formais. Como refere o entrevistado, o marketing não é uma atividade prioritária na empresa. Dos atributos mais valorizados e apreciados na seleção e posterior relação com os prestadores de serviços de marketing, encontram-se o preço, a competência e a proatividade.

A externalização das atividades de marketing é justificada sobretudo pelo acesso a determinados recursos, como tecnologias, *know-how*, contactos e disponibilidade de tempo. A internalização é justificada pela necessidade de controlo, especificidade do negócio e *know-how* interno. Na opinião do responsável:

“As empresas têm que ter valências de marketing! (...) não tem que ser um técnico de marketing, só marketing (...) considerando que não há meios libertos pelo negócio e o retorno não é o desejado (...).”#ENTCASO4#

A pro-atividade e a competência constituem dos fatores mais valorizados no prestador de serviço, como ilustra a transcrição que se segue:

“(...) o que mais se aprecia em alguém é que seja pro-activo e que consubstancie aquilo que é a nossa estratégia e o que estamos a pensar e sejam competentes no seu trabalho e não sermos nós a estar preocupados... tem aqui um erro... falta uma acento! (...).”#ENTCASO4#

### **B- Os intervenientes da interação**

- A empresa industrial de bens de consumo

A empresa cliente é uma empresa da indústria conserveira que produz bens de grande consumo. É a mais antiga fábrica de conservas em laboração no mundo. Tem mais de cento e cinquenta anos, foi fundada no século XIX, já atravessou três séculos e cinco gerações da família. Está presente no mercado nacional e internacional. A empresa possui duas unidades produtivas em dois pontos do país, que produzem e comercializam mais de quarenta produtos diferentes. A inovação tecnológica e a preocupação com a qualidade em termos da matéria-prima, acondicionamento, produção, higiene e segurança alimentar, fazem parte do foco estratégico da empresa. A empresa regista anualmente um volume de negócios entre os vinte e cinco e os trinta milhões de euros, em que mais de metade provém do mercado externo e emprega, aproximadamente, cento e oitenta trabalhadores. A principal ameaça da atividade da empresa é a escassez de sardinha, que pode condicionar a atividade e a vantagem competitiva de qualidade seguida pela empresa.

A empresa apresenta uma estrutura funcional, característica de empresas de dimensão relativamente reduzida e em ambiente estável. No topo está a administração, composta pelo presidente e vice-presidente (correspondentes à quarta e quinta geração da família). No nível intermédio estão as funções, financeira, comercial, produção, qualidade e a função executiva. Embora no topo da hierarquia esteja a família, as decisões relevantes são partilhadas pelo conjunto dos responsáveis pelas diferentes áreas funcionais.



- A agência de marketing e comunicação

O prestador de serviços, relacionados com as principais atividades de marketing da empresa, é uma pequena agência de comunicação e marketing e foi fundada em 2009. Identifica-se com um *know-how* especializado na área digital, *web* marketing, tecnologias de informação e com uma larga experiência em comunicação de marketing. A página *web* possui apenas informação de localização e contactos. Na rede social *linkedin* apresentam a sua missão e fazem referência a trabalhos realizados, incluindo o do cliente em análise. A página não é atualizada há praticamente um ano. O dono da agência é o único interveniente que interage com o cliente para a realização dos projetos.

- Os indivíduos

Este relacionamento envolve a interação corrente de dois a três elementos. Do lado da empresa cliente interagem em termos de idealização, solicitação externa e acompanhamento das atividades de marketing, o diretor executivo e o vice-presidente. O presidente desempenha um papel sobretudo de validação final.

O presidente do conselho de administração tem mais de setenta anos de idade, corresponde à quarta geração da família, possui uma longa experiência profissional e de vida, relacionadas com o sector e o mundo que o rodeia. No estrangeiro, frequentou um curso comercial, um curso de engenharia alimentar com especialização em conservas, exerceu funções comerciais e aprendeu com diferentes experiências de vida. Após a morte do pai assumiu a gestão de toda a empresa. A expressão que se segue traduz a opção feita.

“Não encontrei ninguém mais preparado do que eu, não só por falar cinco línguas como também devido à minha sólida formação em diversas áreas especializadas da atividade pesqueira e conserveira (...).” Fonte: [http://upmagazine-tap.com/pt\\_artigos/](http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/)

O vice-presidente, filho do atual presidente, tem quarenta e cinco anos e possui formação no estrangeiro na área de engenharia e um *know-how* da indústria muito significativo. Exerce funções de gestão da empresa, funções comerciais e de marketing.

O diretor executivo tem formação em gestão e pós-graduações em Sistemas de Informação e em Marketing. Tem uma ampla experiência profissional em diferentes áreas

da gestão. Está na empresa há quase quatro anos, exerce funções executivas e partilha a área comercial e de marketing.

Do lado da agência a interação é feita com o dono. A informação disponível sobre o individuo revela que é jovem, empreendedor e com formação superior recente na área de economia e gestão.

### **C- História do relacionamento**

O relacionamento entre as duas empresas é superior a sete anos. Embora a agência só tenha sido criada em 2009, o relacionamento iniciou-se com o progenitor do atual dono da agência, numa empresa com outra denominação. Podem distinguir-se duas fases na história deste relacionamento. Nos primeiros três anos a agência que atuava numa perspetiva de consultora prestava um conjunto de atividades de natureza estratégica e operacional. A agência possuía grande autonomia e pouca pressão. A empresa exercia sobre ela pouco controlo e exigência, fruto da menor preocupação com o marketing. Desde há quatro anos atrás e com a entrada do novo membro para a gestão da empresa, com um *know-how* em gestão e marketing, o relacionamento com a agência entrou numa fase de declínio e insatisfação com os resultados. A empresa passou a internalizar as atividades de natureza estratégica, a exercer um maior controlo, um maior nível de exigência e a solicitar mais atividades operacionais.

### **D- Atmosfera do relacionamento**

A atmosfera da interação entre a empresa e a agência caracteriza-se por um certo equilíbrio de poder e dependência.

A evidência refere de forma objetiva que a empresa se considera mais relevante para o prestador de serviço do que o inverso.

“(...) Nós somos mais importantes para eles do que eles para nós! (...)”  
#ENTCASO4#

A perceção de poder e de autonomia da empresa é, objetivamente, reforçada pelo baixo valor monetário que esta afeta ao serviço, pela internalização de algumas atividades que outrora cabiam à agência desenvolver e pela procura de outras alternativas para

prestação de serviços que seriam da responsabilidade da agência se esta os tivesse desenvolvido. Não obstante, as possibilidades de mudança de prestador numa perspetiva total e o término do relacionamento nunca foram concretizados. A agência mantém-se como principal prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing. Este facto deve-se, provavelmente, à herança relacional, que se traduz nos laços sociais historicamente desenvolvidos, no conhecimento que a agência tem da empresa, na compatibilidade quanto ao *modos operandi* destas, e pelo fato das alternativas de mercado serem consideradas dúbias ou exageradamente caras para o valor percebido pela empresa. Por exemplo, para a reformulação do *site* foram consultados outros prestadores de serviço, mas o custo foi considerado demasiado elevado para o retorno esperado e para a relevância que é dada a este tipo de atividade. A propósito, o responsável refere:

“(...) Precisavamos de uma boa empresa / consultora de marketing a trabalhar connosco! Os donos têm noção clara do que querem, eu tenho conhecimento de marketing, nós pensamos e eu acredito muito pouco em empresas que aparecem com soluções fantásticas.... Nunca entramos em loucuras (...)”  
#ENTCASO4#

O relacionamento entre as duas empresas evidencia uma primeira fase que decorre sem constrangimentos e uma segunda em que se identificam episódios problemáticos, que contribuíram para um ambiente mais tenso e de insatisfação com a agência. Não significa que este descontentamento seja homogeneamente partilhado por todos os intervenientes da empresa, mas sobretudo por quem tem uma maior sensibilidade e orientação para a prática do marketing.

Durante a entrevista destacaram-se alguns episódios de conflito. Como exemplo, destacam-se o desenvolvimento gráfico da embalagem de um novo produto, outro relacionado com a gestão da presença da marca nas redes sociais e outro relacionado com a organização de um evento. No primeiro caso, a imagem gráfica foi substancialmente mudada, o segundo levou a empresa a contratar um *freelancer* para desempenhar esse papel e no terceiro caso, a empresa suspendeu a sua participação no evento. Os exemplos citados contribuíram para o desgaste do relacionamento nos últimos anos e para um ambiente geral de pouca satisfação e do pôr em causa a competência da agência. Por sua vez, a resolução destes conflitos, na perspetiva do

cliente, evidenciou pouca pro-atividade, disponibilidade e cooperação da agência. O que é evidente pelas palavras do responsável:

“(...) Consequências? Somos nós a fazer! Depois acabamos por retirar tudo.... Já estávamos ali na quebra da relação... eu tentei dar impulso, mas do lado de lá não houve empenho. (...)”#ENTCASO4#

Em termos de proximidade geográfica, cultura e conhecimento da empresa podemos caracterizar a relação de próxima. No relacionamento social, a evidência revela que a relação já terá sido mais próxima e que a segunda geração e sobretudo o novo interlocutor se revelam mais distantes, não obstante, quando há necessidade, as partes contactam-se, informal e facilmente.

A evidência empírica revela que se por um lado a empresa tem uma orientação para as vendas e uma estrutura centralizada e de controlo, por outro alcançou um maior conhecimento de marketing e se tornou mais exigente. Por sua vez, o prestador de serviço não terá acompanhado a evolução da empresa, o que se traduz num ambiente de crescente insatisfação. Não se adivinha um relacionamento de muitos mais anos, talvez seja uma questão de tempo até que todos os elementos de decisão considerem a relevância do marketing, os laços pessoais se enfraqueçam e surja um novo prestador de serviço com uma melhor oferta de valor.

#### **E- Processo de interação**

- Episódios de troca

A agência presta ao cliente um conjunto variado de atividades de marketing operacional, e relacionados com a comunicação da marca. Entre elas destacam-se o *design* gráfico das embalagens, folhetos, catálogos e cartazes, a produção de alguns anúncios, o *site* da empresa e o merchandising necessário à participação em feiras, fóruns ou outros eventos. Estes serviços são considerados como envolvendo um *know-how* técnico específico. Não existe um processo de compra formal nem um plano de atividades a desenvolver. Existe uma avença mensal que inclui o apoio total da agência, exceto para os projetos de maior dimensão, como foi o caso da reformulação do *site* da empresa. Isto significa que existem meses com necessidades maiores do que outros. Os pedidos não seguem grande formalidade, nem grandes exigências em termos de cumprimento de prazos, na medida em que não são considerados vitais para a empresa. A interação entre

os intervenientes é realizada sobretudo por telefone e *email*, o que inclui a solicitação do pedido, o envio das provas e as correções necessárias. Assim refere o interlocutor:

“(...) o telefone por rapidez e o email para sistematizar a informação (...)”  
#ENTCASO4#

A frequência de contacto varia com os projetos em curso e a disponibilidade da empresa. A informação fornecida é passada à agência de acordo com as suas necessidades para a concretização do serviço, não se verificando limitações a este nível. A principal consequência que a falha na prestação do serviço implica, é que seja a empresa a assumir essa tarefa ou consequências em termos de imagem projetada para o mercado.

Em termos financeiros, os serviços prestados representam um valor relativamente baixo para a empresa. Como se referiu anteriormente, grande parte do investimento feito em marketing é realizado através dos distribuidores. No entanto, para a dimensão da agência, este é percecionado como relevante.

Os laços sociais são provavelmente o mais relevante elemento de interação sobretudo na primeira fase do relacionamento. Os dados empíricos revelam que durante muitos anos o dono da agência (anterior interlocutor) manteve uma relação próxima e informal com a administração da empresa. A entrevista permite perceber que nesta segunda fase do relacionamento e com a mudança de alguns dos intervenientes na interação, os laços sociais são mais fracos, mas muito sustentados na herança do passado. Esta herança social pode justificar o facto do relacionamento ainda se manter, apesar de alguns momentos de insatisfação.

“(...) Quando aparecia o pai, o homem andou cá seis anos e houve uma relação próxima, falava muito com o nosso diretor comercial e com o [nome do presidente] (...)”. #ENTCASO4#

- Adaptação e institucionalização

Os dados empíricos revelam que o relacionamento entre estas duas empresas não exigiu adaptações técnicas, mas levou a empresa a procurar novos prestadores para solucionar deficiências de competência da agência, nomeadamente na comunicação através das redes sociais. O procedimento em termos financeiros e de contacto está

institucionalizado. Não existe uma forma de contacto formal e pré-estabelecida, mas é este que está assumido.

Este capítulo encerra a análise individual produzida para cada um dos relacionamentos diádicos, tendo por base a mesma estrutura de decomposição. Cada relacionamento apresentou especificidades. Da análise individual emergiram padrões de semelhança e distinção entre os casos que, como sugere a metodologia, serão explorados no capítulo que se segue.

## **CAPÍTULO 8 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS**

---

## **CAPÍTULO 8 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS**

Os casos apresentados confirmam que cada relacionamento é único, não obstante podemos analisar algumas similitudes e distinções que os caracterizam. Neste capítulo analisaram-se de forma comparativa os casos estudados. O capítulo divide-se em quatro secções, cada uma delas dedicada a cada uma das dimensões do modelo de análise.

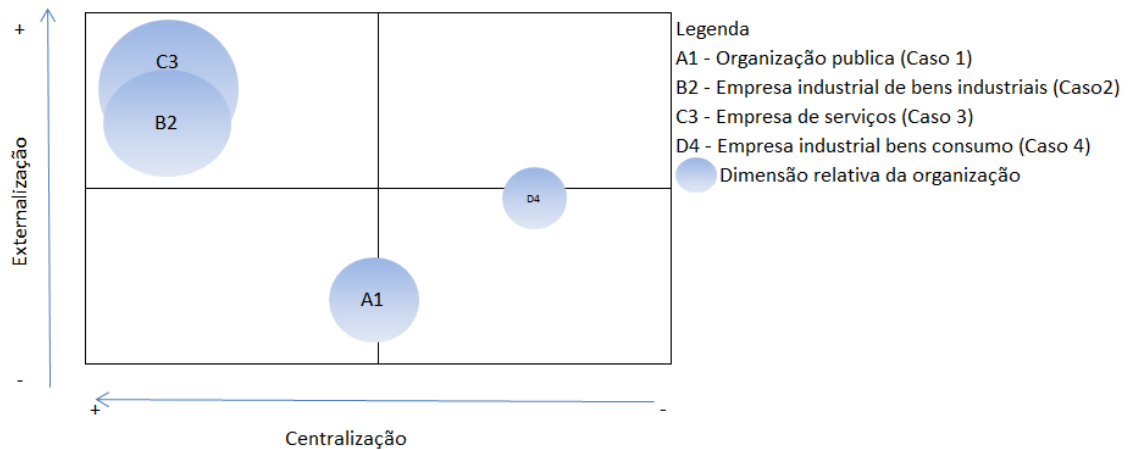
### ***8.1. Organização das atividades de marketing e decisão de outsourcing***

Os casos apresentados refletem semelhanças e diferenças na organização das atividades de marketing. Com exceção da empresa industrial de bens de grande consumo, em que não existe um departamento formal, responsável pelo desenvolvimento e controlo das atividades de marketing, as outras três organizações possuem departamentos de marketing ou de comunicação onde é concentrada a grande parte das atividades de marketing e baseadas no marketing-mix (ver Figura 12).

A evidência de diferentes fontes (observada e recolhida pelas entrevistas) permite perceber que as organizações que possuem departamentos de marketing desenvolvem e dão maior relevância às atividades de marketing. A ideia de que o marketing deve ser uma função transversal a toda a organização, que é demasiado importante para ser deixado no departamento de marketing e que segue o caminho da descentralização (Harris e Ogbonna, 2003), não parece, para já, ter aderência aos casos estudados. Apesar de todos os entrevistados evidenciarem a relevância do desenvolvimento de um marketing relacional com todos os parceiros, o novo paradigma extravasa as fronteiras dos departamentos de marketing e obriga a que todos dentro da organização comunguem desta filosofia, estratégica e operacionalmente. Na prática, verifica-se que nas organizações que possuem departamentos de marketing (ou similares) este assume um papel mais relevante e ativo.



Figura 12: Organização híbrida das atividades de marketing



Fonte: elaboração própria

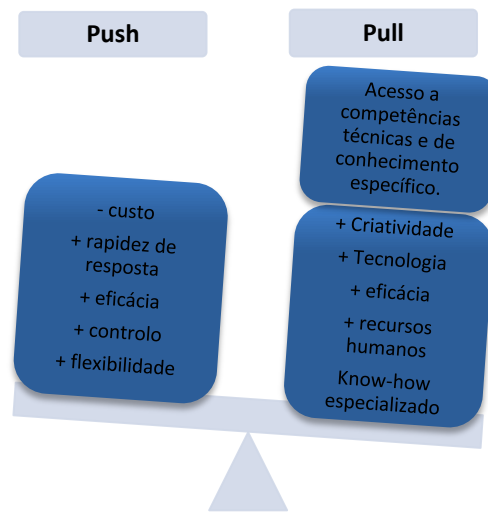
Relativamente à organização dos departamentos de marketing, as maiores semelhanças encontram-se na empresa de serviços e na empresa industrial de bens industriais. Ambas as empresas organizam os seus departamentos de marketing por atividades baseadas na gestão do marketing-mix, com limites claros em termos de funções e responsabilidades. Contrariamente ao afirmado na revisão de literatura não se percebe uma maior importância do marketing na empresa industrial comparativamente com a empresa de serviços. Ambas possuem departamentos de marketing de grande dimensão, quer em termos de número de colaboradores, quer em termos de orçamento. Este aspeto é coerente com o estudo quantitativo realizado na primeira fase, em que se verificou que existia uma relação positiva entre o volume de negócios das empresas e a dimensão do departamento de marketing (ver Capítulo 6). Ambas as empresas evidenciam uma forte orientação para o mercado. Ambas procuram o desenvolvimento de um marketing global e coerente para os diferentes mercados. A principal distinção tem a ver com os instrumentos de marketing desenvolvidos, que como sugere a literatura está dependente do tipo de mercado. Enquanto que a empresa de serviços evidencia uma forte opção em termos de atividade publicitária, *"above the line"*, a empresa industrial de bens industriais privilegia o *"below the line"*. Na organização pública, as atividades de comunicação assumem a maior relevância e concentram-se num departamento com responsabilidades perfeitamente delimitadas.

A empresa industrial de bens de consumo distingue-se dos casos anteriores por não apresentar um departamento de marketing. A evidência revela uma relevância

significativa da área comercial e orientação para as vendas. A grande parte das funções de marketing concentra-se na direção executiva e na presidência, que por sua vez acumulam várias funções, ou seja, são *marketers* a “tempo parcial”. Na base destas opções temos uma empresa de natureza industrial, com preocupações de natureza produtiva, centenária, de gestão familiar e que atua num mercado *business to business*. Neste mercado os distribuidores têm um grande poder negocial e assumem um marketing muito agressivo. Neste mercado os clientes são perfeitamente identificáveis e o desenvolvimento relacional é a maior preocupação da empresa. A maior parte das atividades de marketing é desenvolvida na perspetiva do cliente organizacional. A empresa começa a dar os primeiros passos na comunicação direta com o cliente final, mas esta não é sentida como essencial.

O *outsourcing* das atividades de marketing apresenta tendências diferentes nos quatro casos estudados. Se a empresa de serviços e a empresa industrial de bens industriais revelam tendências para a externalização crescente, a empresa de bens de consumo e a organização pública evidenciam o desejo inverso. A preferência pela internalização justifica-se pela perceção de menor custo, maior rapidez de resposta, pelo maior controlo do processo e maior eficácia. Por sua vez, a externalização ou *outsourcing* são encarados por todas as organizações como a possibilidade de acesso a competências técnicas ou de conhecimento específicos que estas não têm, nem faria sentido, investir. Entre estas estão o acesso a determinados recursos como, a criatividade, a tecnologia, recursos humanos e a um *know-how* especializado (ver Figura 13). De forma geral, os fatores que nos casos estudados favorecem o *outsourcing* das atividades de marketing estão de acordo com os já identificados em outros estudos, apesar de cientificamente menos robustos (Morrall, 1995; Maddox, 2003; ABA Bank Marketing, 2005; McGovern e Quelch, 2005) e com o estudo de Garcia (2013).

Figura 13: Perceção dos principais fatores *Pull* e *Push* do *outsourcing* das atividades de marketing



Fonte: elaboração própria

A identificação destes fatores assume particular relevância para as empresas prestadoras de serviços. Por um lado, permitem que conheçam os fatores que ‘puxam’ as empresas para o *outsourcing*, os quais não devem ser descurados mas garantido o seu valor. Por outro lado, ao reconhecerem os fatores que ‘afastam’ as organizações do *outsourcing*, devem pensar como os podem inverter nas suas ofertas.

Em nenhum dos casos o *outsourcing* envolve a totalidade das atividades de marketing e centra-se sobretudo em atividades de natureza operacional. A atividade estratégica concentra-se nas organizações, ainda que na empresa de serviços e na empresa industrial de bens industriais existam parceiros que atuam como consultores e prescritores de algumas orientações estratégicas.

O processo de compra de novos serviços relacionados com as atividades de marketing apresenta-se maioritariamente, como um processo faseado e formal. Inicia-se com o reconhecimento da necessidade, pedido de propostas, avaliação das alternativas e a seleção do prestador de serviço. O processo envolve um acordo formal entre as partes que na maior parte dos casos é reduzido a escrito e assume a forma de contrato de fornecimento anual, mensal ou projeto a projeto. Este formalismo serve, sobretudo, para marcar o início do relacionamento e balizar a atuação dos intervenientes, na prática, o processo é muito mais informal e sustentado em compromissos e confiança, do que em trâmites legais e contratuais.

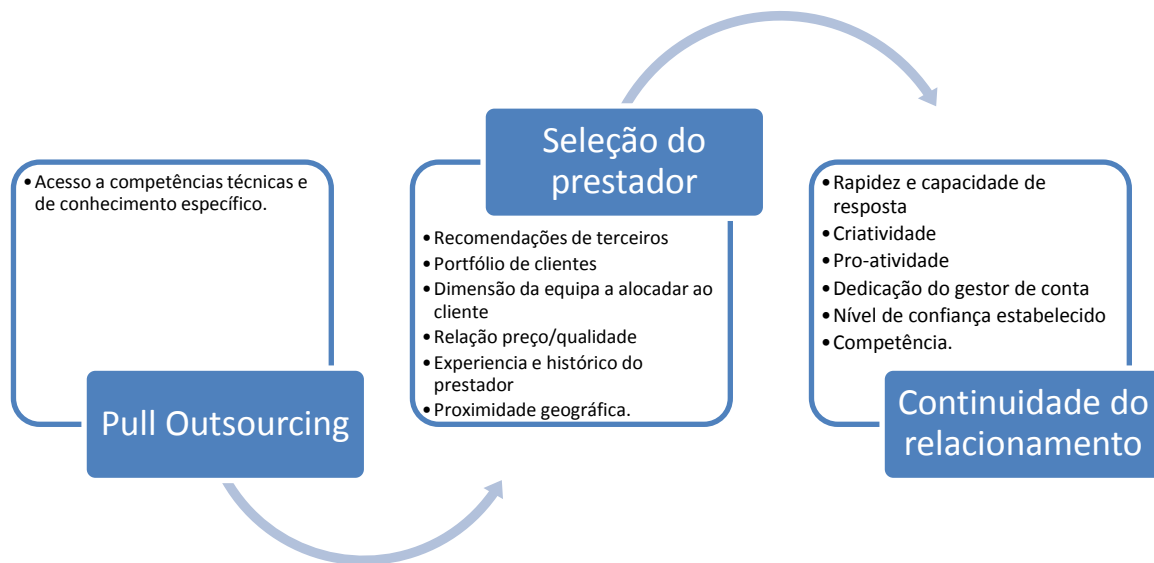
Apesar de aparentemente racional, um dos fatores que mais influencia o processo de escolha reside nas referências e sugestões de terceiros. Destacam-se ainda os seguintes fatores como:

- As recomendações de terceiros.
- O portfólio de clientes.
- A dimensão da equipa a alocar ao cliente.
- A relação preço/qualidade.
- A experiência e histórico do prestador.
- A proximidade geográfica.

Para o desenvolvimento profícuo do relacionamento foram identificados pelos intervenientes um conjunto de fatores. Os mais relevados foram os seguintes:

- A rapidez e capacidade de resposta.
- A criatividade.
- A pro-atividade.
- A dedicação do gestor de conta.
- O nível de confiança estabelecido.
- A competência.

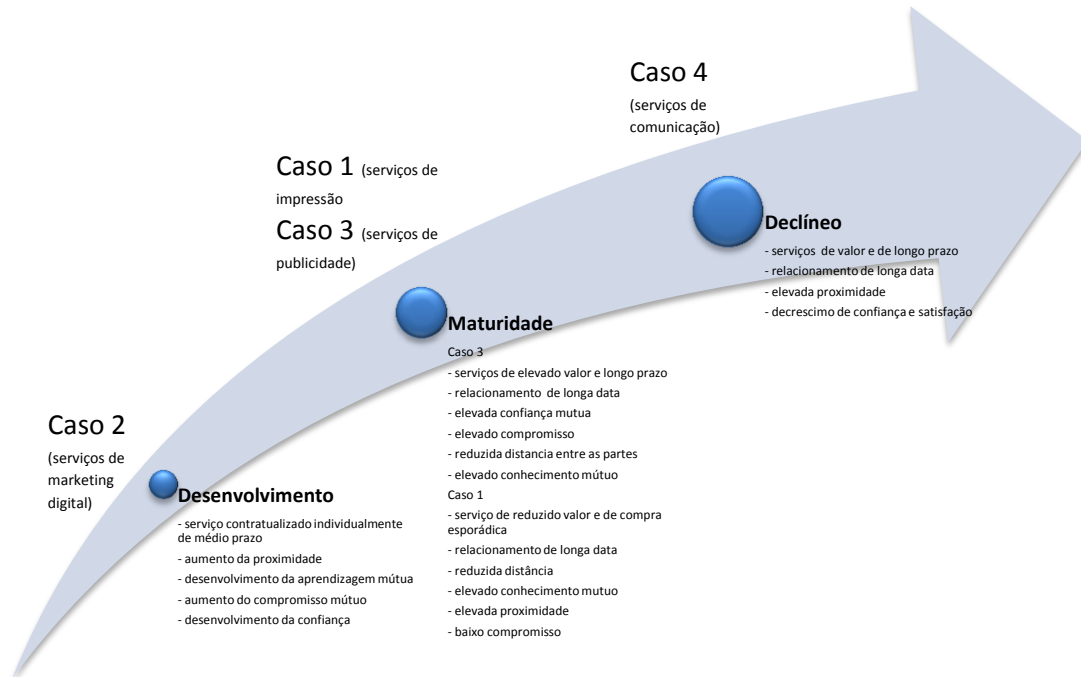
A análise dos casos permite sintetizar os principais fatores que influenciam o processo de *outsourcing* das atividades de marketing (ver Figura 14). Mais uma vez espera-se que estes fatores contribuam para uma postura mais assertiva por parte dos prestadores de serviços atuais e potenciais.

Figura 14: Fatores que influenciam o processo de *outsourcing* das atividades de marketing

Fonte: elaboração própria

Dos vários relacionamentos que as organizações estabelecem para a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, selecionaram-se um em cada organização. Selecionaram-se relacionamentos associados à compra de diferentes serviços de marketing e em diferentes fases do ciclo de vida do relacionamento (Ford, 1980) (ver Figura 15). No caso 1, selecionou-se o relacionamento de compra de serviços de impressão, com um prestador de reduzida dimensão, que se encontra na fase de maturidade e com o qual existe uma elevada proximidade e confiança. No caso 2, selecionou-se o relacionamento de compra de serviços digitais, que envolvem a empresa num relacionamento novo e de construção de um compromisso mútuo. No caso 3, a opção recaiu sobre o relacionamento de compra de serviços publicitários com um prestador de grande dimensão, numa fase de maturidade e elevada confiança. Finalmente, o caso 4, evidencia o relacionamento de compra de vários serviços comunicação e marketing a um prestador de serviço, que conta com vários anos mas que se encontra numa fase de declínio.

Figura 15: Posicionamento dos casos de estudo no ciclo de vida do relacionamento



Fonte: elaboração própria

Os casos estudados evidenciam uma característica comum bastante interessante. As organizações em estudo privilegiam o relacionamento com um número limitado de prestadores de serviço, no médio e longo prazo. Apesar do caso 2 traduzir um relacionamento recente e na fase de desenvolvimento, as intenções são de continuidade futura (ver Quadro 27).

Quadro 27: Prestadores de serviços, em número e idade do relacionamento

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Número de prestadores	2	1	1	1
Idade do relacionamento (em anos)	Mais de 5	Mais de 2	Mais de 10	Mais de 7

Fonte: elaboração própria

O número de relacionamentos limitados e de continuidade verificado no relacionamento de compra de serviços de marketing é característico dos relacionamentos industriais. Como sugere a literatura (ver por exemplo Day e Wensley, 1988; Porter, 1985; Häkansson e Snehota, 1995; Leonidou et al., 2006; entre outros) esta característica confere vantagens a ambas as partes. Se na perspetiva do prestador de serviço, este pode-se adaptar melhor às necessidades do cliente e esperar mais retorno, na perspetiva do

cliente, este também é favorecido ao aceder aos recursos do prestador e ao aumentar a sua eficiência e eficácia.

## **8.2. Os intervenientes da interação**

Não existe um tipo específico de organização que compra serviços relacionados com as atividades de marketing e se relaciona com os respetivos prestadores de serviços. No entanto, é admissível que as especificidades internas e externas de cada organização ou empresa, determinem a organização interna das atividades de marketing, o tipo de serviços adquiridos e o relacionamento que estabelecem com os respetivos prestadores.

As organizações intervenientes no processo de interação distinguem-se a partir de vários critérios. Nomeadamente, em termos de natureza, filosofia de gestão, *core business*, mercado, tecnologia e dimensão. No primeiro caso tem-se uma organização pública, sem fins lucrativos, cuja orientação será sobretudo para a sociedade e comunidade local onde está inserida. Os outros três casos representam organizações com fins lucrativos, ou seja empresas, com objetivos de lucro. Mesmo assim, este grupo não é homogéneo, os casos 2 e 3 representam empresas com uma clara orientação para o mercado, enquanto que a última empresa é sobretudo orientada para as vendas. O tipo de clientes também distingue as organizações. Enquanto que os casos 2 e 4 focam-se sobretudo no cliente organizacional, os casos 1 e 3 focam-se maioritariamente no cliente particular, ainda que no caso 3 sejam necessários intermediários para fazer chegar o serviços ao cliente final. Pode dizer-se que particularmente nos casos 1 e 3 o produtor do serviço tem um domínio de liderança no circuito de distribuição, enquanto que nos casos 2 e 4, são os distribuidores a assumir esse papel. O critério que mais distingue as organizações em estudo relaciona-se com o seu *core business*, que exige de cada interveniente o domínio de competências, capacidades e tecnologias distintas.

Relativamente à dimensão e tendo por base o Decreto-lei nº 372/2007 de 6 de novembro pode distinguir-se dois grupos (ver Quadro 28). Um composto pelos casos 1, 2 e 3, correspondente a duas grandes empresas e uma grande organização. Outro, composto pelo caso 4, cuja dimensão corresponde às características de uma média empresa.

Quadro 28: Dimensão das organizações/empresas

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Nº de trabalhadores	1.800	4.000	4.500	180
Volume de negócios (euros)	Orçamento anual > 120 milhões	>1.320 milhões	>1.980 milhões	Entre 25 a 30 milhões

Fonte: elaboração própria

Em todos os casos as organizações apresentam uma estrutura organizacional departamentalizada por funções, em que os colaboradores estão agrupados pelas atividades desenvolvidas e por níveis hierárquicos. No entanto, os casos 1, 2 e 3 apresentam estruturas muito mais extensas e complexas, com vários níveis hierárquicos, enquanto que a empresa representada no caso 4 tem uma organização mais simples, com menos departamentos e um poder de decisão centralizado no topo da hierarquia.

Finalmente, as organizações partilham do mesmo ambiente económico e político, mas sofrem impactos diferentes. Isto é, nos quatro casos tem-se organizações/empresas portuguesas, sediadas em Portugal, afetadas pelo clima político relativamente instável e pela crise económica dos últimos anos. No entanto, o impacto deste ambiente é muito mais influente na organização pública do que nas empresas. A organização pública, dependente do estado e de receitas autárquicas, sente a necessidade de reajustar o seu orçamento e particularmente em termos de marketing, de não aumentar o respetivo investimento. No caso das empresas, embora sintam o impacto da redução do mercado interno, nomeadamente do sector da construção no caso 2, a presença nos mercados internacionais tem permitido um equilibrado orçamental. Inclusive, nos casos 2 e 3, existe intenção de aumentar o investimento em marketing. No caso 4, não sendo o marketing uma função vital, a intenção é para manter o investimento, mas foi iniciada a construção de uma nova unidade produtiva, o que revela a disponibilidade orçamental para o investimento, mesmo em momentos de crise.

- **Os prestadores de serviços**

A informação obtida sobre as empresas prestadoras dos serviços relacionados com as atividades de marketing é reduzida. Não obstante é possível constatar que partilham, um mercado bastante competitivo, por um lado composto por microempresas, com



estruturas simples, poucos recursos e ofertas limitadas e outro, de pequenas empresas, com estruturas mais complexas, mais recursos e uma panóplia de serviços maior. Nos casos estudados podem ser distinguidos os prestadores dos casos 1 e 4, de reduzida dimensão e estrutura, onde os donos das respetivas empresas, são os principais intervenientes, mantem o contacto direto com os clientes e são os principais motivadores do relacionamento. Nos casos 2 e 3, os prestadores de serviços apresentam uma dimensão em termos de volumes de negócios e trabalhadores bastante maiores, o que se reflete na sua organização interna e interação com o cliente.

- **Os indivíduos**

A compra de serviços relacionados com as atividades de marketing envolve externamente um numero reduzido de prestadores de serviços e simultaneamente um numero de intervenientes limitado e especializado.

Na maior parte dos casos a continuidade da interação entre cliente e prestador de serviço é assegurada por dois intervenientes, um de cada lado do relacionamento. A interação envolve mais intervenientes, nos momentos iniciais do projeto, para definição da necessidade, para seleção do prestador e adjudicação do serviço e nos momentos críticos dos projetos, que envolvem decisões de maior risco, nomeadamente na fase final.

Independentemente da natureza da organização cliente e do tipo de serviço de marketing comprado, o relacionamento envolve intervenientes com um perfil muito semelhante. Tipicamente, o principal interveniente, é jovem (36-45 anos) possui um elevado conhecimento e experiência na organização, onde trabalha há mais de dez anos, ocupa uma posição hierárquica de responsabilidade e tem formação superior específica na área, como em gestão, marketing ou comunicação (ver Quadro 29).

Quadro 29: Intervenientes no relacionamento de compra

<b>Caracterização</b>	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>	<b>Caso 4</b>
→Nº de intervenientes Do lado do cliente	1 a 2	1 a 2	2 a 5	1 a 2
Nível hierárquico*	Chefia	Responsável	Chefia	Chefia
Formação*	Nível superior	Nível superior	Nível superior	Nível superior
Antiguidade*	+ 13 anos	+ 13 anos	+ 15 anos	+ 3 anos
Idade*	Entre 36 e 45 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 36 e 45 anos
Remuneração anual*	-	-	-	Entre 28.000 a 35.000 euros
→Nº de intervenientes do prestador de serviço	1	1 a 2	1 a 2	1
Total de intervenientes no relacionamento	2 a 3	2 a 4	3 a 7	2 a 3

\*Característica relativa ao principal interveniente no relacionamento

Fonte: elaboração própria

Apesar da reduzida informação obtida sobre o perfil dos intervenientes do lado dos prestadores de serviço, constata-se que são sobretudo indivíduos com competências relacionais, comerciais, com formação superior, mas não técnicos especializados na produção do serviço. Na maior parte dos casos, os intervenientes que produzem o serviço (técnicos especializados), são diferentes dos que gerem a relação com o cliente. Internamente, fazem a ligação aos intervenientes técnicos que produzem o serviço desejado. Externamente, representam o prestador de serviço e desempenham um papel muito relevante no desenvolvimento do relacionamento, em termos de acompanhamento e desenvolvimento da confiança entre as partes. À medida que o relacionamento se desenvolve, o cliente passa a associar o serviço ao interveniente, mais do que à empresa que este representa. Prova desta ligação encontra-se por exemplo no caso 3, que em determinado momento, a elevada rotação dos intervenientes do prestador de serviço, nomeadamente gestores e diretores de conta, puseram em risco a continuidade do relacionamento. Outra evidência encontra-se na organização referente ao caso 1 que embora não tenha sido objeto de análise foi referido na entrevista. Nesse caso assistiu-se à mudança da empresa prestadora de serviços relacionados com a compra de espaço nos media, de forma a permitir o acompanhamento do interveniente

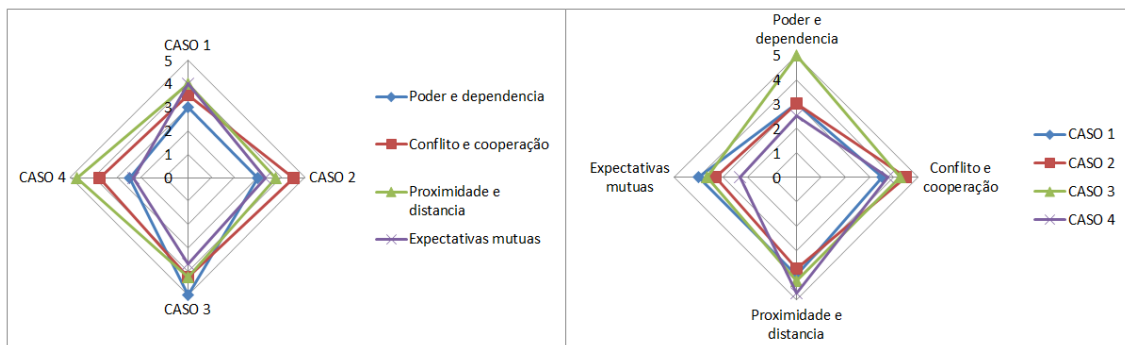
no relacionamento. O caso 4 também retrata a mudança de organização prestadora dos serviços de marketing e a manutenção do mesmo interveniente.

Por fim, é de salientar, que a relevância dos intervenientes no relacionamento não é influenciada somente pela alteração dos intervenientes do lado do prestador de serviços. A evidência empírica revela que os intervenientes do lado do cliente também podem exercer uma influência decisiva no relacionamento. Por exemplo, o caso 4 demonstra uma alteração no relacionamento a partir do momento em que entra um novo colaborador e interveniente no relacionamento, que com competências de marketing mais específicas se torna mais exigente. Nos restantes casos, a manutenção dos intervenientes no relacionamento, podem ser considerados como facilitadores e impulsionadores da continuidade do relacionamento.

### **8.3. Atmosfera do relacionamento**

A análise comparativa dos casos estudados reflete que a atmosfera do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com atividades de marketing ocorre num ambiente globalmente favorável e equilibrado. Cada caso apresenta uma avaliação média da atmosfera do relacionamento superior a 3 (escala de Likert de cinco pontos). Nos extremos evidenciam-se os casos 4 e 3 (ver Gráfico 2). O caso 4 reflete um ambiente relativamente menos favorável e o caso 3, um ambiente de elevado compromisso. Na base destas diferenças estão sobretudo dois fatores, as expectativas quanto à continuidade do relacionamento e o nível de dependência. O caso 4 reflete uma expectativa muito baixa na continuidade do relacionamento. A evidência releva que este relacionamento se encontra numa fase de declínio, em que a perceção da contribuição do relacionamento e a dependência são baixas e o nível de satisfação com o prestador, inferior ao apresentado nos outros casos. O caso 3 por sua vez destaca-se pelo fato de reconhecer uma elevada dependência em relação ao prestador de serviço. O prestador é considerado muito importante e uma mudança criaria dificuldades à empresa. É neste caso que se verificam a mais elevada perceção de benefício com o serviço prestado (ver Gráfico 3) e um elevado índice de satisfação com o prestador.

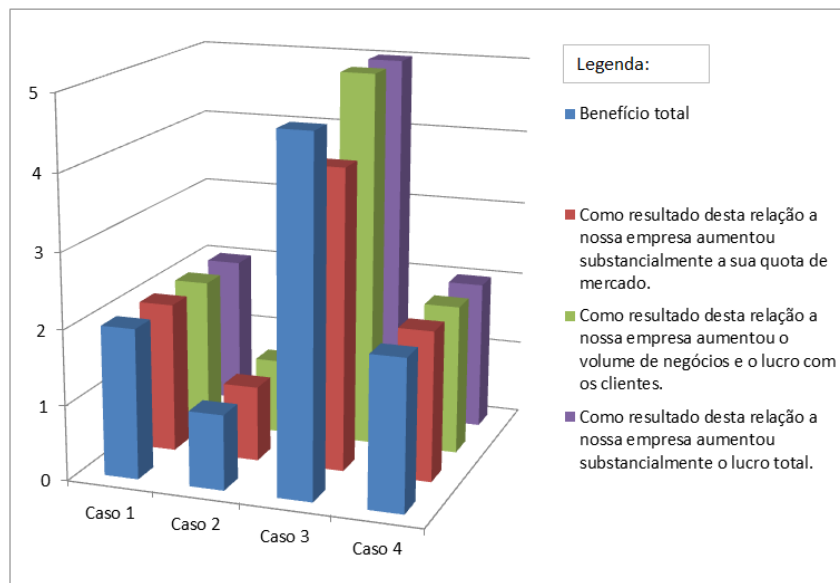
Gráfico 2: A atmosfera de interação na compra de serviços de marketing



Fonte: elaboração própria

Sobretudo a evidência qualitativa releva uma tendência para o equilíbrio em termos de poder e dependência entre as partes à medida que o relacionamento se desenvolve. Por um lado, os clientes assumem que a sua dimensão, a sua elevada notoriedade, o volume de compras e o poder de referência, lhes conferem controlo e poder diante do prestador de serviço, por outro verifica-se uma relativa dependência do cliente, não em virtude do impacto económico direto que o relacionamento implica (ver Gráfico 2), mas devido aos custos de mudança. Os entrevistados referem que as especificidades dos negócios e a necessidade de os compreender para um bom desempenho, promovem os relacionamentos de longo prazo e funcionam como barreiras à mudança. Mesmo no caso 4, a evidência qualitativa revela uma certa dependência do prestador de serviço, pelo conhecimento que este adquiriu sobre a organização e pelo fato de se considerarem outras opções do mercado, muito dispendiosas. O tipo de serviço também pode contribuir para esta dependência, em que serviços com um menor nível de personalização podem facilitar a substituição de prestador, enquanto que serviços personalizados e associados a competências de maior intangibilidade fazem aumentar a dependência do cliente.

Gráfico 3: Benefícios quantitativos percebidos do relacionamento



Fonte: elaboração própria

Os fatores que apresentam uma maior semelhança na atmosfera da interação, em todos os casos estudados, são a proximidade e a cooperação (valores médios de 4,2 e 4,0 respetivamente; valores de desvio padrão de 0,4 e 0,5, respetivamente, considerando escalas de Likert de um a cinco pontos) (ver Gráfico 2). A compra destes serviços envolve as partes na definição dos objetivos, tomada de decisão e na resolução dos problemas que surgem no desenvolvimento do serviço. A proximidade cultural, social e geográfica caracteriza todos os relacionamentos focais. Globalmente, todos os relacionamentos se caracterizam por um ambiente de cooperação, caracterizado pelo nível de disponibilidade do prestador de serviço em responder e acompanhar o desenvolvimento do serviço. A história dos relacionamentos estudados revela estabilidade ao longo dos tempos, com a exceção do caso 4 que a partir de determinado momento entrou numa fase de declínio.

#### 8.4. Processo de interação

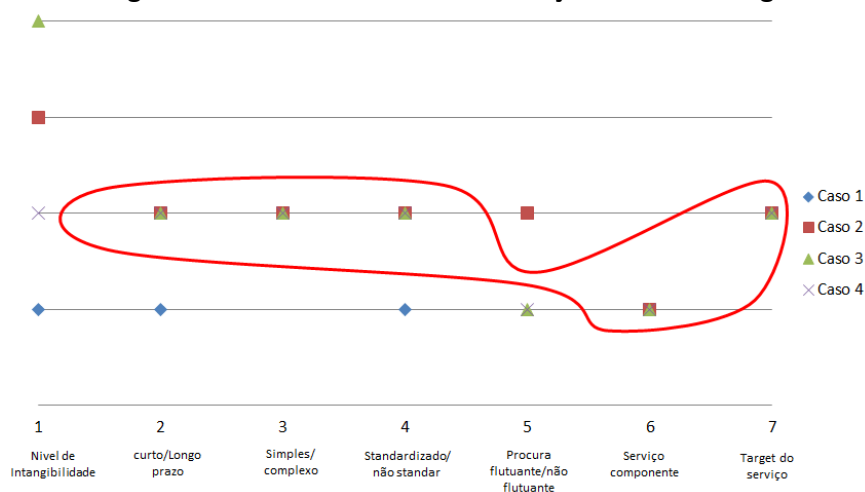
A caracterização do processo de interação envolveu a análise dos serviços comprados, as trocas financeiras e de informação e o envolvimento social das partes.

Os elementos centrais das trocas referem-se a serviços relacionados com as atividades de marketing que as empresas optam por comprar em vez de produzir internamente. Em cada caso selecionou-se a compra de um serviço específico, o que inclui serviços de

impressão, serviços de publicidade e gestão da marca, serviços de marketing digital, serviços de *design* gráfico, desenvolvimento da marca e apoio à participação em eventos.

Tendo por base a revisão de literatura é possível caracterizar estes serviços em função de diferentes atributos (ver Figura 16). Como resultado, observa-se que existe uma significativa homogeneidade entre eles. Todos os serviços são destinados a um *target* organizacional que depois integram a oferta da organização para o seu cliente e são percebidos como complexos. Na maior parte dos casos têm-se compras que envolvem as partes no medio e longo prazo e de procura uniforme ao longo do tempo. No caso específico dos serviços de impressão, na ausência de publicações periódicas, as compras assumem um carácter de curto prazo e variam ao longo do tempo. O atributo que mais distingue os serviços de marketing relaciona-se com o seu nível de intangibilidade. Neste atributo, podemos distinguir os serviços de impressão caracterizados por um baixo nível de intangibilidade e no extremo, os serviços de publicidade com o maior nível de intangibilidade. Como se referiu na revisão de literatura as características dos serviços podem influenciar o relacionamento que se estabelece entre as partes. De todos os casos analisados, aquele que em que evidenciou uma maior preocupação com as possíveis falhas na entrega do serviço, foi o associado ao caso 3, cuja falha pode trazer dificuldades para a marca. Nos outros serviços, notou-se que eventuais desfasamentos de entrega relativamente ao previsto não eram considerados muito relevantes.

Figura 16: Características dos serviços de marketing

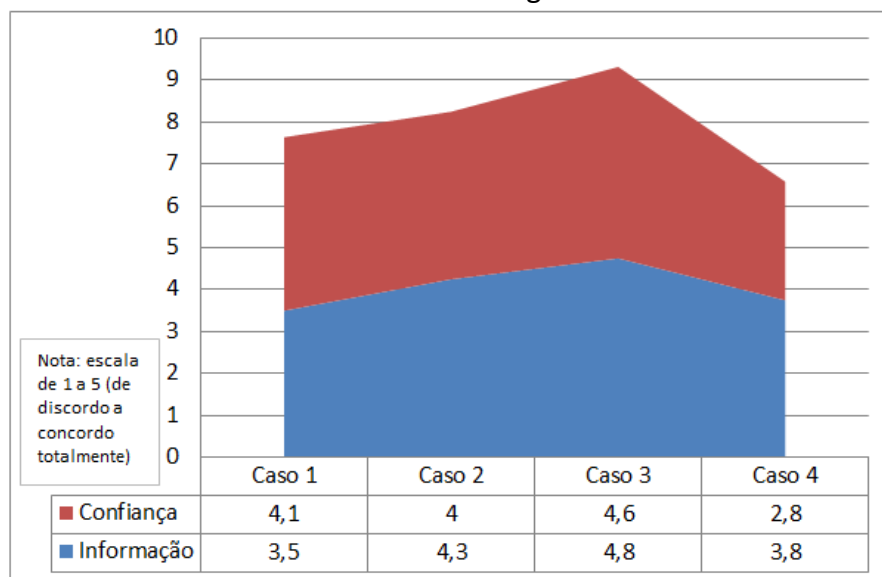


Fonte: elaboração própria

A evidência empírica revela que para todos os casos analisados os níveis de troca de informação entre as partes são elevados. Se por um lado, os compradores assumem que cedem de boa vontade toda a informação necessária para a prestação do serviço, por outro, também têm a perceção que os prestadores de serviço partilham com eles todas as informações técnicas associadas ao serviço (ver Gráfico 4).

A evidência qualitativa de cada um dos casos revelou que as trocas sociais entre as partes assumem um papel muito importante para o desenvolvimento da confiança e do relacionamento. De forma geral as partes envolvem-se em contactos pouco rotinizados. Podem ser diários, quando os serviços estão a ser desenvolvidos, podem ser semanais para se efetuarem *reports* ou mais esporádicos quando não existem serviços em produção. Neste último caso, o contacto social assume especial relevância e permite que o relacionamento se mantenha mesmo em períodos em que não existem compras de serviços. As trocas sociais representam uma forte contribuição para o desenvolvimento da confiança, característica dos relacionamentos entre organizações. Como se pode verificar, à exceção do caso 4, que se encontra numa fase de declínio, todos os outros evidenciam uma elevada confiança no prestador de serviço. Observando as duas dimensões - troca de informação e o nível de confiança – verifica-se que apresentam uma tendência semelhante. Por exemplo, o caso 3 evidencia um maior nível de confiança no prestador de serviço e simultaneamente o maior nível de troca de informação.

Gráfico 4: Níveis de confiança e troca de informação nas interações de compra de serviços de marketing



Fonte: elaboração própria

As trocas financeiras assumiram valores diferentes em cada um dos casos (ver Quadro 30). A compra de serviços de publicidade e de marketing digital revelam um investimento maior. A organização pública, por razões de contexto é a que apresenta um investimento menor e a empresa industrial de bens de consumo um investimento intermédio. De notar que as empresas maiores são as que evidenciam um investimento maior, independentemente do seu mercado.

Quadro 30: Investimento financeiro associado à compra de serviços de marketing

Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
< 1000 euros/mês	aprox. 10% orçamento de marketing	> de 5000 euros/mês	entre 1000 a 2000 euros/mês

Fonte: elaboração própria

A análise das adaptações e do investimento no relacionamento pode ser captado na perspetiva do sujeito e do objeto. Na perspetiva do sujeito, as adaptações e o investimento podem ser levados a cabo pelo cliente e/ou prestador do serviço. Na perspetiva do objeto, podem ser consideradas as adaptações e investimentos feitos ao nível dos recursos tangíveis (como recursos humanos, tecnologia, procedimentos administrativos, etc.), do produto final ou serviço e, finalmente, ao nível intangível de desenvolvimento da proximidade relacional (fomento das trocas sociais para o desenvolvimento da confiança) (ver Quadro 31).

Quadro 31: Adaptações e investimento no relacionamento

	Objeto	Recursos tangíveis	Produto final (Serviço)	Proximidade relacional
Sujeito				
Cliente		Baixo	-	Médio
Prestador de serviço		Baixo	Elevado	Elevado

Fonte: elaboração própria

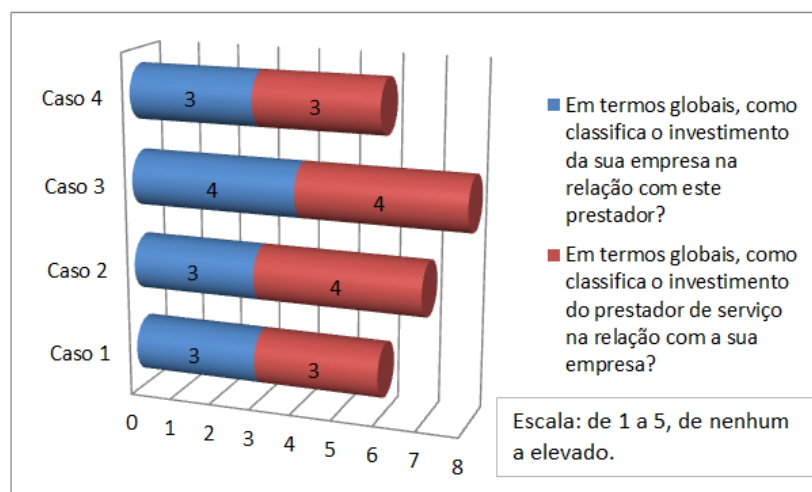
Quase todos os serviços relacionados com as atividades de marketing traduzem-se em resultados finais personalizados e adaptados às necessidades dos clientes. No entanto, isso não significa que haja necessidade das partes providenciarem adaptações dos seus



recursos para a produção do serviço. Esta personalização do resultado é inerente ao tipo de serviços prestados. Em nenhum dos casos, as organizações clientes manifestaram a necessidade de fazer significativas adaptações dos seus recursos, isto é, em termos tecnológicos, administrativos, humanos ou financeiros. A perceção dos clientes relativamente às necessidades de adaptação ou investimento no relacionamento por partes dos prestadores também não foi considerada significativa. Por exemplo no caso 1, o prestador teve que dominar o processo de compra inerente à prestação de serviços a uma empresa pública. No caso 3, a evidência revelou que terá sido o caso que em determinada altura terá exigido do prestador maiores alterações em termos de afetação e estabilidade de recursos humanos. No entanto, não se pode afirmar que estas alterações tenham sido provocadas pelo cliente, mas antes pela necessidade crítica de reorganização interna do prestador de serviço.

Os relacionamentos que se estabelecem para a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing levam à produção de um serviço adaptado ao cliente, mas não exigem das partes adaptações físicas significativas, os recursos físicos, tecnológicos e humanos que as partes detêm são suficientes para a produção do serviço desejado. No entanto, o cliente reconhece que o investimento que tem feito e o que percebe do lado do prestador, para o desenvolvimento do relacionamento são consideráveis (ver Gráfico 5). Este investimento assume sobretudo um carácter social de atenção, dedicação e pro-atividade no desenvolvimento do relacionamento. Este fenómeno traduz bem a relevância das trocas sociais no desenvolvimento do relacionamento entre as partes.

Gráfico 5: Investimento no relacionamento



Fonte: elaboração própria

Não existe um padrão de contacto institucionalizado entre as partes. Os relacionamentos de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing assumem um carácter simultaneamente formal (que baliza e compromete a atuação das partes) e informal (fomentado pelas trocas sociais que fomentam a confiança e o compromisso e que flexibilizam o relacionamento). Na prática, existem na maior partes dos casos, *briefings* e contratos que formalizam os acordos, no entanto eles servem sobretudo para balizar as responsabilidades das partes. Da evidência constata-se flexibilidade para adaptar os serviços de acordo com a evolução do projeto e disponibilidade das partes. Os contactos formais de *report* via *email* ou plataforma de partilha de informação coexistem com os contactos informais telefónicos ou email, de frequência variável para o esclarecimento de dúvidas.

Os relacionamentos de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing caracterizam-se por serviços adaptados às necessidades de cada cliente e pela perceção de consideráveis investimentos no desenvolvimento da proximidade social entre as partes e por investimentos e adaptações baixas em termos de recursos.

O capítulo apresentado termina a análise comparativa entre evidência dos quatro casos de estudo. Esta última análise permitiu salientar os aspetos comuns e específicos de cada relacionamento, associado à compra dos serviços relacionados com as atividades de marketing.

Finalmente, o próximo capítulo encerra esta tese. Nele serão retomados, o objetivo deste trabalho, as questões de investigação, o modelo de análise e evidenciar-se-ão as principais conclusões extraídas desta extensa investigação.

## **CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES**

---

## **CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES**

Em termos teóricos esta tese enquadra-se na escola de pensamento do marketing *business to business* especialmente orientado para a compra de serviços. O interesse e o objetivo geral deste estudo centram-se na compreensão do relacionamento que se estabelece entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing.

Este último capítulo é dedicado às conclusões do estudo realizado e divide-se em três secções. A primeira sintetiza os resultados do estudo empírico, tendo por base a aplicação do modelo de análise ao mercado e aos relacionamentos diádicos. A segunda secção aborda os contributos do estudo, ao nível teórico e ao nível da gestão. A última secção encerra o capítulo e debruça-se sobre as limitações do estudo e as sugestões de investigação futura, neste domínio do conhecimento.

### **9.1. Síntese dos resultados**

Para analisar e compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing, foram expostos nos capítulos 2 e 3 os principais fundamentos teóricos relacionados com o tema. Deu-se particular ênfase, à compra e caracterização dos serviços organizacionais, à natureza e as características das atividades de marketing e finalmente, às diferentes perspetivas e características do relacionamento entre organizações.

A revisão de literatura permitiu definir de forma concreta e de conteúdo teórico, as questões de investigação e o modelo teórico de análise, detalhados no capítulo 4. A abordagem interativa do grupo IMP fornece um quadro de análise adequado para captar a forma como as organizações clientes e prestadoras de serviços de marketing se relacionam. Daí que a construção teórica do modelo de análise contemple um conjunto de dimensões considerável, provenientes do modelo interativo.

O estudo realizado pretendeu dar resposta às questões de investigação que em termos gerais se traduzem no **“Quais são as características do mercado onde se desenvolve a compra de serviços relacionados com as atividades de marketing?”** e no **“Como se**

**caracteriza a natureza do relacionamento que se estabelece entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing?**

Pretendeu-se com a primeira questão, numa perspetiva exploratória e transversal, colmatar uma lacuna que se prende com a compreensão de quem são as empresas e os principais intervenientes na compra de serviços relacionados com as atividades de marketing. Qual a dimensão dos departamentos de marketing e as principais motivações para o *outsourcing* das atividades de marketing. A literatura avança com algumas respostas para estas questões, mas fá-lo de forma isolada e cientificamente insipiente como se apresentou no capítulo 2, especificamente na secção 2.6.

A segunda questão remete para o relacionamento diádico como unidade de análise. Para dar resposta a esta questão procurou-se de forma profunda, explorar as dimensões que caracterizam, genericamente, os relacionamentos industriais, apresentados sobretudo no capítulo 3. Procurou-se colmatar a lacuna teórica e prática ao nível particular do relacionamento de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, e analisar detalhadamente, ao nível da díade, a organização de marketing, as razões para o *outsourcing*, os intervenientes no relacionamento, o processo de interação e a atmosfera do relacionamento em que se desenvolve a compra dos serviços relacionados com as atividades de marketing.

As opções metodológicas foram justificadas no capítulo 5. A problemática do estudo, o objetivo, as questões de investigação e o modelo de análise determinaram a combinação de estratégias de natureza quantitativa e qualitativa.

A primeira questão, do tipo “quais”, justificou a utilização do método de levantamento. Os dados foram recolhidos através de questionário junto de uma população de empresas portuguesas. Os dados de natureza quantitativa analisaram-se com recurso a técnicas estatísticas e a *software* adequados. Os resultados foram apresentados no capítulo 6 e permitiram compreender o mercado de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing.

A segunda questão, do tipo “como”, foi resolvida através do método de investigação de estudo de casos. A constatação da revisão de literatura de que a natureza da organização

em termos de setor de atividade e dimensão poderiam condicionar a organização e as atividades de marketing desenvolvidas, internamente e em *outsourcing* e, subsequentemente, o relacionamento com os seus prestadores de serviços, fez recair as opções por quatro organizações. Os casos correspondem a organizações de média e grande dimensão, de setores de atividade e mercados diferentes. A principal fonte de dados foram as entrevistas realizadas com os intervenientes 'chave', no relacionamento de compra dos serviços de marketing. A corporização do estudo que contempla a análise em profundidade dos casos selecionados consolidou-se nos capítulos 7 e 8, com a análise individual e comparativa dos casos.

De forma coerente com as questões de investigação, o referencial teórico e o modelo de análise que suportou a investigação empírica, as duas secções seguintes dão ênfase às principais conclusões do estudo realizado.

#### **9.1.1. Síntese das conclusões relativas ao mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing**

O enquadramento teórico da primeira questão de investigação incidiu sobre vários aspetos relacionados com os serviços organizacionais, onde se inserem os serviços relacionados com as atividades de marketing e, sobre os elementos centrais da troca do modelo de interação do grupo IMP. A primeira questão teve um carácter exploratório de compreensão do mercado onde ocorrem os relacionamentos de compra dos serviços específicos de marketing. O modelo teórico espelhou as principais dimensões desse mercado, isto é, os seus intervenientes e as trocas realizadas entre eles. O estudo de natureza quantitativa, através de questionário foi considerado a melhor opção estratégica.

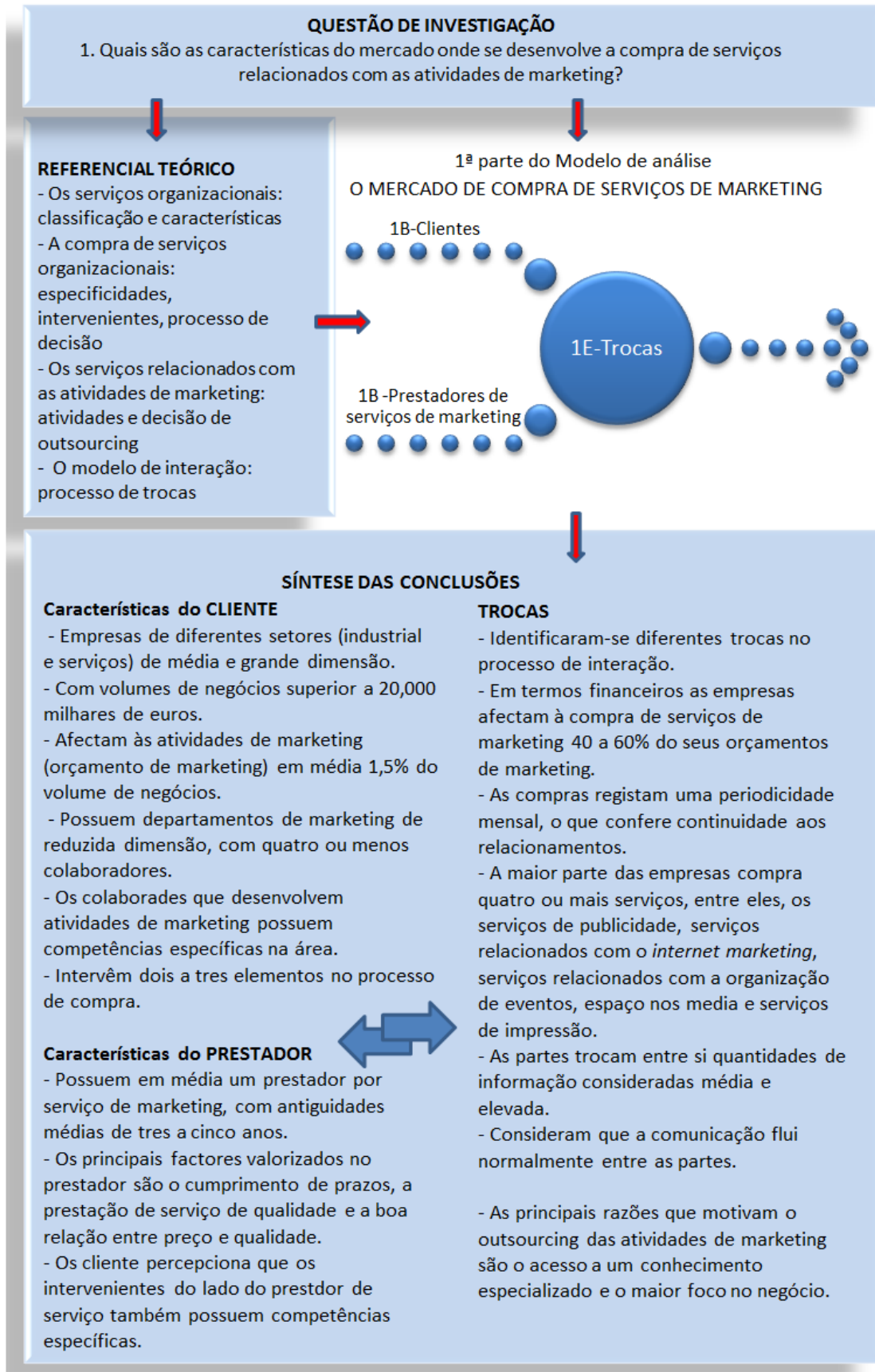
A amostra do estudo incidiu sobre empresas de média e grande dimensão que embora não correspondessem à maior parte das empresas que compõem o tecido empresarial português, proporcionalmente são as que mais investem em atividades de marketing, e por isso, consideradas mais interessantes para o estudo.

Como primeira conclusão, destacou-se o facto do mercado de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing ascender a valores monetários elevados e

ser transversal a diferentes setores de atividade. A maior parte das empresas do estudo afeta à compra de serviços relacionados com as atividades de marketing, especialmente, serviços de publicidade, serviços de internet marketing, serviços relacionados com a organização de eventos e espaço nos media, 40 a 60% do seu orçamento de marketing. Ficou evidente e de forma coerente com parte da literatura, que a principal motivação para a opção de *outsourcing* reside no acesso a competências específicas dos prestadores de serviços e a libertação das empresas para os seus *core business*. Uma grande parte das empresas procura desenvolver um relacionamento único e duradouro, por cada serviço, em que interage um número reduzido de intervenientes. A evidência demonstrou ainda, que os intervenientes no relacionamento possuem competências específicas em termos de marketing e nas atividades que desenvolvem. Os clientes destacaram como principais características valorizadas nos prestadores dos serviços e fatores que sustentam a continuidade do relacionamento, o cumprimento de prazos, a qualidade do serviço e a boa relação preço/qualidade.

Finalmente concluiu-se, que no relacionamento de compra, ocorrem vários tipos de trocas, como sugeriu o modelo de interação. A natureza do estudo não permitiu escarpelizar as trocas, nem investigar as trocas de natureza social. Não obstante, identificaram-se os serviços relacionados com as atividades de marketing que foram percecionados como simples, complexos e personalizados, as trocas de natureza financeira e as trocas de informação a um nível médio/elevados. A Figura 17 sintetiza estas principais conclusões.

Figura 17: Síntese das conclusões do estudo referentes à primeira questão de investigação





### **9.1.2. Síntese das conclusões relativas ao relacionamento diádico entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing**

Esta secção sintetiza as principais conclusões do estudo sobre a segunda questão de investigação como evidencia a Figura 18 (ver no final da secção).

O enquadramento da segunda questão de investigação levou à revisão de literatura no domínio dos serviços organizacionais, em termos de características, compra e *outsourcing* das atividades de marketing, das especificidades dos serviços relacionados com as atividades de marketing e dos relacionamentos de negócios. O modelo de análise teórico foi sustentado em grande medida pelas dimensões da abordagem interativa do grupo IMP e complementado com dimensões relacionadas com a organização e *outsourcing* das atividades de marketing, como explicado no capítulo 4. O estudo de casos foi considerado e justificado como a melhor opção metodológica para aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento diádico, entre cliente e prestador de serviços relacionados com as atividades de marketing e dar resposta à questão de investigação. No estudo empírico tomou-se como unidade de análise o relacionamento diádico entre quatro organizações e quatro prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing.

A primeira conclusão a retirar dos relacionamentos em estudo é que, como refere a literatura, cada relacionamento é único. Cada um tem contornos, em termos de contexto organizacional, mercado, histórico, serviços, intervenientes, etc. que são específicos e tornam as generalizações muito cuidadosas. Em termos de organização das atividades de marketing verifica-se a tendência para uma estrutura tradicional, em que as funções de marketing são desenvolvidas no departamento de marketing ou similares. As organizações de maior dimensão possuem departamentos de marketing maiores e dão mais relevância ao desenvolvimento de atividades de marketing. A versatilidade de atividades desenvolvidas, interna ou externamente está muito dependente da natureza do mercado, em termos de clientes e da orientação da empresa e não propriamente do setor de atividade da empresa. Ou seja, tanto as grandes organizações do setor industrial como de serviços apresentam envolvimento em atividades de marketing semelhantes. O que a revisão de literatura retrata que outrora acontecia, não parece no momento ter aderência à realidade.

Os resultados salientam o facto, das organizações reconhecerem que o desenvolvimento de determinadas atividades de marketing exige competências específicas, que em muitos casos elas não possuem e têm que recorrer ao *outsourcing*. Esta opção estratégica de *outsourcing* através do relacionamento com múltiplos parceiros faz com que as organizações alarguem as suas fronteiras em busca do complemento de competências específicas dos seus prestadores.

A compra dos serviços de marketing, principalmente a primeira compra, evidencia um processo em termos de fases, semelhante a outros da mesma natureza, o que é de salientar é a influência de terceiros, como parceiros de outras empresas ou pessoas próximas, na fase de seleção do prestador.

O relacionamento diádico foi analisado tendo por base parte do modelo interativo do grupo IMP (Häkansson, 1982). Do estudo empírico pode-se concluir que o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços desenvolve-se em episódios contínuos ao longo do tempo ou em episódios caracterizados por alguma descontinuidade entre eles. Não obstante, conclui-se que a atmosfera geral do relacionamento é globalmente favorável, incrementada pela proximidade das partes, a vários níveis e pela cooperação. Em termos de posição de poder e dependência, aparentemente a relação surge equilibrada, mas na prática a dimensão das empresas clientes ou a facilidade de mudança de prestador, para o caso dos serviços menos personalizados, fazem com que exista uma ligeira assimetria favorável ao cliente.

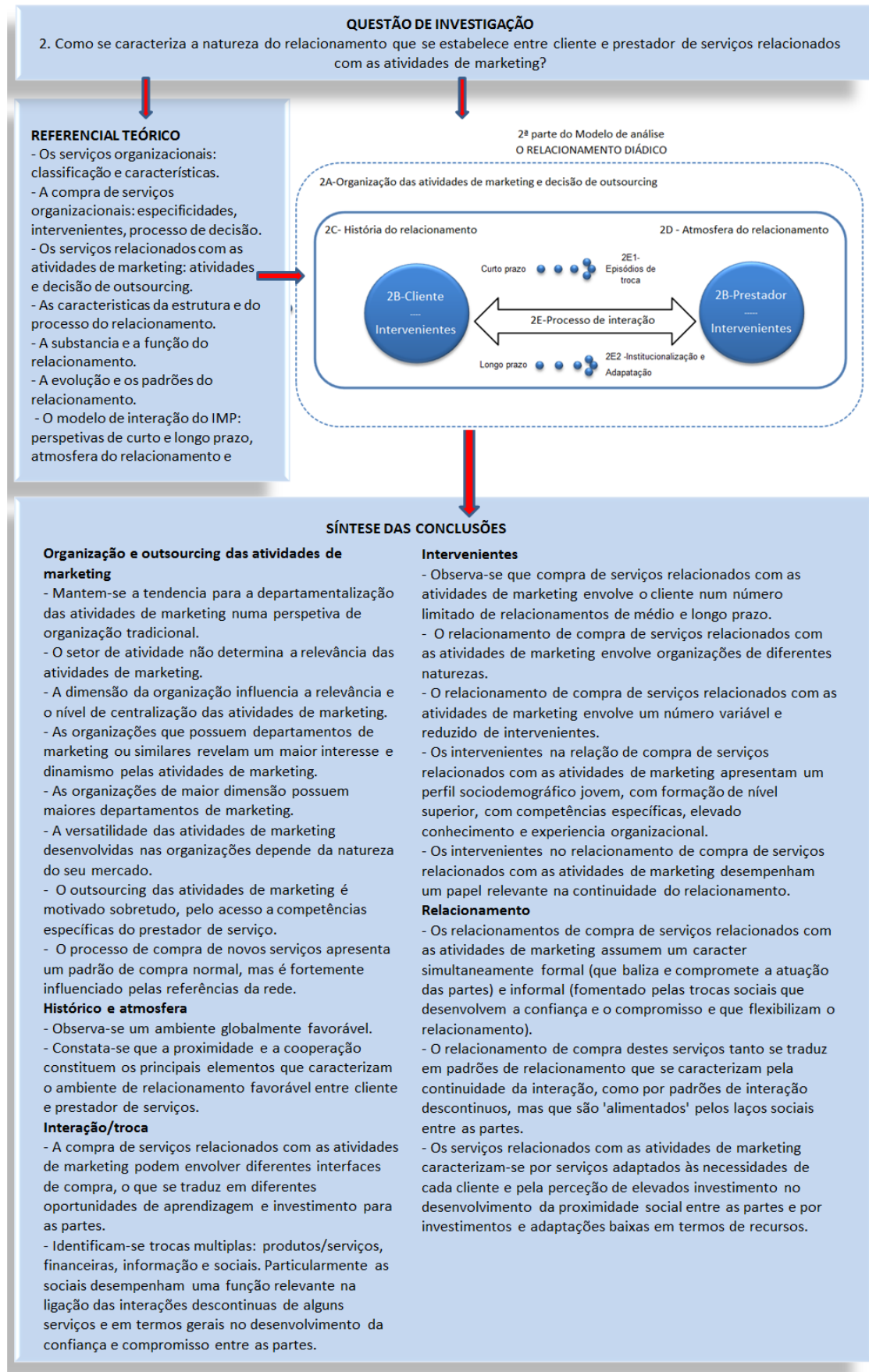
Em relação aos intervenientes que interagem no relacionamento de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing conclui-se que o setor de atividade não distingue as organizações que compram os serviços de marketing e que tanto empresas de serviços como industriais se envolvem em relacionamentos com prestadores de serviços para a aceder a competências subjacentes às atividades de marketing. Verificou-se que existe uma desproporção em termos de dimensão das organizações que interagem, mas que as organizações clientes de grande dimensão procuram prestadores principais também de grande dimensão, que lhes garanta disponibilidade de recursos e que as organizações menores procuram prestadores também de menor dimensão, o que provavelmente lhes confere uma posição de poder mais equilibrada. Os resultados

evidenciaram que o número de intervenientes envolvidos no relacionamento é variável em função da fase, mas globalmente, reduzido. Em ambas as partes identificaram-se intervenientes jovens, experientes, com formação e competências específicas na área, o que facilita a comunicação entre as partes. Ficou evidente que as pessoas que interagem no relacionamento desempenham um papel muito relevante na constituição dos laços sociais que comprometem as partes mesmo na compra de serviços com carácter de descontinuidade.

O processo de interação, numa perspetiva de curto prazo, envolve as partes em trocas de diferentes naturezas, ou seja serviços, financeiras, informação e sociais. Verificou-se que as trocas financeiras podem atingir valores substancialmente elevados. Em termos de produto final, os serviços tendem a ser personalizados a cada cliente o que também exige elevadas trocas de informação. De destacar a relevância das trocas sociais, não só para o ambiente favorável e de confiança entre as partes, como para a superação de conflitos, como para manter a ligação entre as partes no caso dos serviços que são prestados com alguma descontinuidade.

Por fim, concluiu-se que estes relacionamentos apresentam algumas especificidades que os distinguem dos relacionamentos industriais. Os relacionamentos de compra de serviços de marketing apresentam um carácter simultaneamente formal e informal. Se por um lado, há a necessidade de se balizar a atuação das organizações, por outro existe uma grande informalidade, assente na compreensão e confiança nas partes para a prossecução das etapas e alcance dos mesmos objetivos. Outra característica distintiva, tem a ver com o nível de adaptação e investimento das partes, que nos mercados industriais costumam ser significativos. Verificou-se que estes relacionamentos não obrigam a elevadas adaptações das partes, para além das formalidades associadas aos processos de compra, que tendem a ser mais complexos nas compras públicas e do próprio serviço que por natureza é adaptado ao cliente. Embora a existência de recursos específicos possam ser uma condicionante da seleção dos prestadores, não se verificaram ao longo do relacionamento adaptações de novos recursos ou alterações significativas, o que até pode ter fomentado momentos de insatisfação para com o prestador. O investimento no relacionamento é realizado sobretudo ao nível dos laços sociais que fomentam a confiança e a continuidade do relacionamento.

Figura 18: Síntese das conclusões do estudo referentes à segunda questão de investigação



Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos em cada uma das etapas da investigação forneceram, em conjunto, a caracterização geral do mercado de compra dos serviços específicos relacionados com as atividades de marketing e a caracterização específica do relacionamento diádico, que se desenvolve entre cliente e prestador de serviços nesse mesmo mercado. As duas etapas da investigação apresentam resultados complementares. As características da visão geral do mercado são corroboradas e aprofundadas ao nível diádico do relacionamento.

## **9.2. Contributos principais**

Esta tese procura apresentar contributos de natureza teórica e prática. Por um lado pretende contribuir para o conhecimento sobre o mercado e os relacionamentos entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing e por outro, promover a reflexão dos gestores sobre o tema e fornecer-lhes contributos relevantes.

O modelo de análise que serviu de base a esta investigação contempla teorias relacionadas com a tipologia e caracterização dos serviços organizacionais, teorias sobre a decisão estratégica do *outsourcing* e teorias sobre a interação entre organizações. A principal contribuição teórica deste trabalho pode ser identificada na junção deste corpo multidisciplinar para compreender o mercado e o relacionamento de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing.

A evidência provou que a tipologia de serviços organizacionais existente, nem sempre se aplica à totalidade dos serviços de marketing e que estes podem partilhar características de diferentes tipologias e não pertencerem, automaticamente, a uma ou outra categoria. A perspetiva do *outsourcing* através do relacionamento para justificar a compra de serviços de marketing, representa duas contribuições teóricas relevantes, por um lado vem aumentar a literatura escassa sobre o tema específico e por outro dar validade científica a alguma discussão que surge na literatura ligeira e fora do mundo académico.

A adoção do modelo de interação, sem perda das contribuições anteriores, constitui o principal e original contributo deste trabalho. Desde logo é de evidenciar a relevância do modelo para analisar de forma profunda o relacionamento diádico, específico da compra

de serviços de marketing. O conhecimento aqui produzido complementa o conhecimento existente, que se foca muitas vezes num só serviço ou assume uma perspetiva muito generalista.

A tese permite conhecer melhor o perfil e o papel dos intervenientes no processo de interação, destacando-se o nível de competências das pessoas e a necessidade de aceder a competências complementares dos seus prestadores através do relacionamento. A adoção do modelo de interação também permite perceber a multiplicidade de trocas que ocorrem no relacionamento de compra dos serviços específicos de marketing e que se pode desenvolver de forma contínua para determinados serviços ou descontinua para outros. Neste cenário ficou evidente a relevância das trocas sociais para ligar os diferentes momentos. Outra contribuição relevante tem a ver com o conhecimento da atmosfera do relacionamento, que na maior parte dos casos se traduz numa atmosfera estável e sem grandes conflitos. O conhecimento aqui produzido permite distinguir os relacionamentos de compra de bens industriais do de serviços de marketing, estes últimos revelam baixos índices de adaptação, para além dos provenientes dos serviços, e um baixo investimento em recursos físicos. O maior investimento é feito nos laços sociais que fomentam o compromisso e a confiança entre as partes.

A grande generalidade das empresas depara-se com a necessidade de aceder ao mercado, construir e gerir relacionamentos com prestadores de serviços relacionados com atividades, que complementam ou substituem o marketing da organização. Neste sentido este trabalho também pretende apresentar alguns contributos para estes intervenientes.

Na perspetiva dos prestadores de serviço, este trabalho deixa evidente que o mercado de serviços relacionados com as atividades de marketing é bastante atrativo, diversificado e exigente. Quer em valor, quer em potencial de crescimento, onde se destacam determinadas atividades, como o internet marketing, este mercado revela bastantes oportunidades de negócio. Sugere-se que os prestadores adequem as suas ofertas à natureza da organização cliente em termos de setor de atividade e dimensão.

O relacionamento permite que o cliente aceda a competências específicas ou vantagens que não possui ou que não faz sentido, possuir. Sugere-se que os intervenientes

evidenciem essas competências, as desenvolvam, as promovam no mercado, de acordo com o serviço oferecido e adotem uma postura de pró-atividade e de proximidade junto dos clientes ou potenciais clientes.

Na perspetiva do cliente, a organização e os seus intervenientes deverão estar preparados para gerir vários relacionamentos que podem assumir especificidades de acordo com o serviço. Sugerem-se o domínio de competências relacionais e não só, de competências ao nível do 'saber' e do 'saber como fazer' que facilitam a comunicação entre as partes e a gestão do relacionamento ao longo do tempo, com vantagens mútuas.

A gestão do relacionamento de ambas as partes deve ser assegurada por intervenientes que promovam a proximidade social do relacionamento e o cumprimento das expectativas geradas. Esta proximidade facilita o conhecimento das partes, o desenvolvimento da confiança, a compreensão, o compromisso mútuo e a flexibilidade necessária ao cumprimento dos objetivos traçados, que por vezes compensam a formalidade contratual.

Os intervenientes nos relacionamentos de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing podem esperar um ambiente globalmente favorável, de longo prazo, relativamente equilibrado, próximo e de cooperação, onde se valorizam as competências e a proximidade.

Em suma, espera-se que os contributos apresentados nesta tese e aqui sintetizados sejam relevantes para o conhecimento e para a gestão. Para o conhecimento espera-se a sua ampliação, na perspetiva do mercado e do relacionamento entre clientes e prestadores de serviços de marketing. Para a gestão, espera-se contribuir com um conhecimento mais profundo sobre a prática do relacionamento e a adequação das melhores opções estratégicas.

### ***9.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura***

Como qualquer investigação desta natureza, também esta tese apresenta uma série de limitações que poderão ser ultrapassadas em estudos futuros.

A primeira grande limitação residiu no fator tempo para desenvolver um trabalho desta natureza. Por um lado, foi necessário conjugar a realização da investigação com a intensa atividade profissional e familiar, por outro lado, também por razões profissionais tornou-se imperativo o término da tese nesta data.

Outra limitação está associada ao estudo exploratório sobre o mercado de compra de serviços relacionados com as atividades de marketing. Embora este estudo tivesse uma natureza exploratória e se considere cumprido o seu objetivo, a recolha de dados foi extremamente difícil. O questionário foi disponibilizado em diferentes formatos, mas deparou-se sempre com a grande dificuldade que é aceder às empresas e ao responsável de marketing. A própria dimensão do questionário teve que ser cuidadosamente ponderada, excluindo-se algumas questões que o tornariam demasiado extenso e ainda mais difícil de aplicar. Ainda relativamente a este primeiro estudo, ele incidiu, por opção justificada, sobre médias e grandes empresas. Poder-se-á em futuros estudos tentar aceder a uma amostra maior e incluir as empresas de pequena dimensão, para que se consiga generalizar os resultados com maior segurança.

O estudo de casos, considerado a metodologia mais adequada ao estudo em profundidade do relacionamento diádico, também apresentou limitações. Uma delas, relacionada com o número de casos, que pode condicionar a robustez e capacidade de generalização das conclusões do estudo. Na prática, verificou-se pouca disponibilidade das organizações ou empresas portuguesas para colaborar. Embora se considere que os casos tivessem sido escolhidos com racionalidade científica, não pondo em causa o conhecimento produzido e a generalização analítica das suas conclusões, será interessante em próximos estudos replicar a investigação a empresas/organizações de outra natureza e outros contextos.

O processo de seleção dos intervenientes para a entrevista em cada organização evidencia algumas fragilidades. Apesar das dificuldades, em cada caso procurou-se identificar e entrevistar o interveniente 'chave', em cada relacionamento. Não obstante, não se pode descurar a existência de uma perspetiva subjetiva associada ao único entrevistado, que se tentou compensar com o rigor científico nas outras etapas do estudo



empírico. Sugere-se que próximos estudos incluam no processo, outros intervenientes envolvidos no relacionamento.

Identificou-se como objeto de estudo o relacionamento diádico, isto é o relacionamento que se desenvolve entre o cliente e o prestador de serviços, contudo, por dificuldade de tempo e acesso, o relacionamento foi estudado, exclusivamente, na perspetiva do cliente. Futuros trabalhos devem captar as perspetivas de ambos, clientes e prestadores.

Para o estudo do relacionamento, foi desenvolvido um modelo de análise que comporta várias dimensões do modelo de interação e foram excluídas deliberadamente, as variáveis do ambiente geral. Em trabalhos seguintes sugere-se a inclusão destas variáveis, na medida em que se detetaram vários indícios, como a situação economia do país, o nível de internacionalização, etc., que podem influenciar o relacionamento de compra dos serviços de marketing.

A abordagem qualitativa que é a opção sustentada pela escola nórdica e pelo paradigma relacional também foi a maioritariamente assumida na presente investigação, não obstante, numa escala de estudo maior poder-se-á incluir a perspetiva quantitativa de algumas destas dimensões, como defendem outras escolas e se procurou fazer-lo para algumas dimensões deste estudo.

Em suma, o final de um projeto de investigação, não existe! Pois ele não é mais do que um seguimento possível, de projetos pendentes e um abrir de portas para a sua própria continuidade futura.

## REFERÊNCIAS

ABA Bank Marketing (2005), "Community Bank Saves Time, Money by *Outsourcing* Many Internal Marketing Functions", *ABA Bank Marketing*, March.

Achrol, R., Reve, T. e Stern, L. (1983), "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, V. 47, autumn, pp. 55-67.

Akimova, I. (1997), "Marketing Approaches and Organization for Marketing in Ukraine", *Journal for East European Management Studies*, V. 2, N.2, pp. 237-258.

Alajääskö, P. (2007), "Services aux entreprises dans l'EU-27: prospérité dans la foulée de l'externalization et de la libéralisation", *EUROSTAT: Statistique en bref – Industrie, commerce et services*. Cat. N. KS-SF-07-076.

Alajääskö, P. (2008), "Main features of EU-27 Business Services", *EUROSTAT Statistics in focus*, Cat. N. KS-SF-08-101-EN-N.

American Marketing Association e Aquent (2010), "2010 Trends in Marketing: Salaries, Startegies and Beyond", AMA.

Anderson, J., Häkansson, H. e Johanson, J. (1994), "Dyadic business relationship within a business network context", *Journal of Marketing*, V. 58, N. 4, pp. 1-15.

Anderson, J. e Narus, J. (1984), "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*. V. 48, N. 4, pp. 62-74.

Anderson, J. e Narus, J. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, V. 54, Nº 1, pp. 42-58.

Anderson, J. e Narus, J. (1999), *Business market management, Understanding, creating and delivering value*, New Jersey, Prentice Hall.

Antunes, J. e Rita, P. (2008), "O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Abr/Jun, pp. 36-46.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L. (1999), "Managing Interfaces with Suppliers", *Industrial Marketing Management*, V. 28, pp. 497-506.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L. (2003), "The Multiple boundaries of the firm", *Journal of Management Studies*, V. 40, N. 5, pp. 1255-1277.

Araújo, L. e Spring, M. (2006), "Services, products and the institutional structure of production", *Industrial marketing Management*, V. 35, pp. 797-805.

Arndt, J. (1983), "The political economy paradigm: Foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, V. 47, N. 4, pp. 44-54.

Axelsson, B. (2010), "Business Relationships and Networks: Reflections on the IMP tradition", *The IMP Journal*, V. 4, N. 1, pp. 3-30.

Axelsson, B. e Easton, G. (1992), *Industrial networks: a new view of reality*, Routledge: London.

Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002), *Buying business Services*, John Wiley & Sons Ltd: England.

Bagdoniene, L. e Jakstaite, R. (2008), "The relationships between providers and clients of knowledge intensive business services and its marketing", *Economics and management*, N. 13, pp. 220-226.

Bals, L., Hartmann, E. e Ritter, T. (2009), "Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement", *Industrial Marketing Management*, N. 38, pp. 892-902.

Banco Mundial (2013), World Development Indicators, Database, World Bank, acedido em 2013-06-11, através de: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/PT-GB-US-EU-ESFR?display=graph>.

Banco Mundial (2015), Services Value Added (% GDP), Database, World bank, acedido em 2015-02-06, através de: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/PT-GB-US-EU-FR-LU?display=graph>.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, V. 17, N. 1, pp. 99-120.

Barney, J. (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, V. 40, N. 3, pp. 137-147.

Barney, J. (2001), "Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, V. 26, N. 1, pp. 41- 56.

Bartels, T. (1976), *The history of marketing thought*, 2<sup>nd</sup> ed. Columbus: Grid.

Barwise, P. e Styler, A. (2003), "The MET Report 2003: Marketing Expenditures Trends 2001-04", London Business School.

Berry, L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, IL: American Marketing Association.

Berry, L. (1995), "Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 23, N. 4, p. 236-245.

Berry, L. (2002): Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, V. 1, N. 1, pp. 59-77.

Berry, L. e Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services – Competition Through Quality*, Nova York: Free Press.

Blois, K. (1972), "Vertical Quasi-Organization", *Journal of Industrial Economics*, V. 20, N. 3, pp. 253-272.

Bonoma, T. (1982), "Major Sales: Who Really Does The Buying?", *Harvard Business Review*, V. 60, N. 3, pp. 111-19.

Bonoma, T. (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process", *Journal of Marketing Research*, V. XXII, May, pp. 199-208.

Brand, G. (1972), "The industrial Buying Decision, Wiley: New York.

Brierty, E., Eckles, R. e Reeder, R. (1998), *Business Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall: USA.

Bristor, J. (1993), "Influence Strategies in Organizational Buying: The Importance of Connections to the Right People in the Right Places". *Journal of Business-to-Business Marketing*, V. 1, pp. 63-93.

Brito, C. e Nogueira, M. (2009), "Capabilities Exchange through business interaction: Na empirical investigation of client-IT supplier relationship", *Journal of Purchasing & Supply Management*, V. 15, pp. 227-239.

Campbell, N. (1985), "An interaction approach to organizational buying behavior", *Journal of Business Research*, V. 13, N. 1, pp. 35-48.

Cáñez, L., Platts, K. e Probert, D. (2000), "Developing a framework for make-or-buy decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, V. 20, N. 11, pp. 1313-1330.

Cannon, J. e Perreault, W. (1999), Buyer-Seller relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, V. 36, N. 4, pp. 439-460.

Cano, C., Carrillat, F. e Jaramillo, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, V. 21 N. 2, pp. 179-200.

Christie, M, Rowe, P, Perry, C. e Chamard, J. (2000), "Implementation of Realism in Case Study Research Methodology", Paper presented at the International Council for Small Business, Annual Conference, Brisbane, Australia.

CIA (2012), The World Factbook 2012, CIA Publication, acedido em 2013-06-11, através de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html#po>.

Comissão Europeia (2009), "European business: facts and figures", EUROSTAT Statistical Book, ISBN 978-92-79-12407-5 Cat. No. KS-BW-09-001-EN-N.

Cook, J. (1983), "You Mean We've Been Speaking Prose all These Years?", *Forbes Magazine*, April, pp. 142-149.

Corcoran, J. e McLean, F. (1998), "The selection of management consultants: How are governments dealing with this difficult? An exploratory study", *International Journal of Public Sector Management*, V. 11, N. 1, pp. 37-54.

Crosby, A., Kenneth, L., Evans, R. e Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal influence Perspective", *Journal of Marketing*, V. 54, July, pp. 68-81.

Dabholkar, P. Johnston, W., e Cathey, A. (1994), "The Dynamics of long-term Business-to-Business Exchange Relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, V. 22, N. 2, pp. 130-145.

Day, E. e Barksdale, H. (1994), "Organisational purchasing of professional services: the process of selecting providers", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, V. 9, N. 3, pp. 44-51.

Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organization", *Journal of Marketing*, V. 58, October, pp. 37-52.

Day, G. (1998), "What does it take to be market-driven?", *Business Strategy Review*, V. 9, N. 1, pp. 1-14.

Day, G. (1999), "The market-driven organization", *Sloan Management Review*, V. 41, N. 1, pp. 11-12

Day, G. e Wensley, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, V. 52, April, pp. 1-20.

Decreto -Lei N.º 372/2007, de 6 de Novembro, publicado no Diário da República, 1ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007.

Dens, N., Pelsmacker, P. e Janssen, W. (2006), "Marketing and communication in Belgian companies: past, present and future", *Proceedings of the International Marketing Trends Conference*.

Deshpandé, R. e Farley, J. (1998), "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, V. 2, N. 3, pp. 213-232.

Dibb, S., Simoes, C. e Wensley, R. (2014), "Establishing the scope of marketing practice: insights from practitioners", *European Journal of Marketing*, V. 48, N. 1/2, pp. 380-404.

Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-04-02 17:17:17]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/servico>.

Dowling, G. (1994), "Searching for a new ad agency: a client perspective", *International Journal of Advertising*, V. 13, pp. 229-42.

Dubois, A. e Araújo, L. (2004), "Research Methods in Industrial Marketing Settings: What is Case Research?", *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*, Häkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 207-227, London: Wiley.

Duffy, H. (2005), "Outsourcing Marketing", *Outsourcing*, November.

Dunn, A. (2006), *Study Reveals Growing Trend of High-Techs Outsourcing Marketing*, acessado em 27/12/2011 através de: <http://www.prnewsonline.com/prnewswire/18.html>.

Dwyer, F., Schurr, P. e Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, V. 51, April, pp. 11-27.

Easton, G. (1992a), "Industrial Networks: A Review", in *Industrial Networks – A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G., Routledge: London and New York, pp.1-27.

Easton, G. (1992b), *Learning from Case Studies*, Prentice Hall, New York, EUA.

Ehret, M. e Wirtz, J. (2010), "Division of Labor between Firms: Business Services, Non-Ownership-Value and the Rise of the Service Economy", *Service Science*, V. 2, N. 3, pp. 136-145.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1991), *Servuction – A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*, McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, V. 14, N. 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, V. 50, N. 1, pp. 25-32.

El-Ansary, A. (1997), "Relationship Marketing: A Marketing Channel Context," *Research in Marketing*, N. 13, pp. 33-46.

Ellram, L. (1991) "Life-cycle Patterns in Industrial Buyer-Seller Partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, V. 21, N. 9, pp. 12 – 21.

Ellram, L. e Krauss, D. (1994), "Supplier Partnership in Manufacturing Versus Non-Manufacturing Firms", *The international Journal of Logistics Management*, V. 5, N. 1, pp. 43-53.

Embleton, P. e Wright, P. (1998), "A practical guide to successful *outsourcing*", *Empowerment in Organizations*, V. 6, N. 3, pp. 94 -106.

Eriksson, K. e Löfmarck-Vaghult, A. (2000), "Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services", *Industrial Marketing Management*, V. 29, N. 4, pp. 363-372.

Exame (2010), "Maiores & Melhores 2010", estudo realizado para a revista Exame pela Informa, D&B e Deloitte.

Fearon, H. e Bales, W. (1995), *Purchasing of Nontraditional Goods and Services*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ.

Fill, C. e Visser, E. (2000), "The *outsourcing* dilemma: a composite approach to the make or buy decision", *Management Decision*, N. 38, pp. 43-50.

Fitzsimmon, J. e Fitzsimmon, M. (2000), *Administração de serviços*, Bookman.

Fitzsimmon, J., Noh, J. e Thies, E. (1998), "Purchasing business services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, V. 13, N. 4/5, pp. 370-380.

Ford, D. (1978), "Stability factors in industrial marketing channels", *Industrial Marketing Management*, N. 7, pp. 410-422.

Ford, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, V. 14, N. 5/6, pp. 339-354.



Ford, D. (1998), "Two Decades of Interaction, Relationships and Networks" in *Network Dynamics in International Marketing*. P. Naudé e P. Turnbull (ed). Oxford: Elsevier Science.

Ford, D. (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, 3<sup>rd</sup> ed. Thomson Learning: London.

Ford, D., Berthon, P., Gadde, L., Håkansson, H., Naudé, P., Ritter, T. e Snehota, I. (2004), *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, John Wiley & Sons: England.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. e Wilson, D. (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons: UK.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Snehota, I. e Waluszewski, A. (2010), "Analyzing Business Interaction", *IMP Journal*, V. 4, N. 1, pp. 82-103.

Ford, D. e Håkansson, H. (2006), "The Idea of Business Interaction", *The IMP Journal*, V.1, N. 1, pp. 4-20.

Ford, D. e Johnsen, R. (2002), "Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships: Linking Relationship Characteristics and Firms Capabilities, The paper was published at the 18th IMP-conference in Dijon, France in 2002.

Foss, N. e Loasby, B. (1998), "Coordination and Capabilities", in *Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honour of G.B. Richardson*, Foss, N. e Loasby, B. (Eds.), pp. 1-13, Londond: Routledge.

Gadde, L. e Håkansson, H. (1994), "The Changing Role of Purchasing – Reconsidering Three Strategic Issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, V. 1, N. 1, pp. 38-45.

Gadde, L. e Snehota, I. (2000), "Making the Most of Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, V. 29, pp. 305-316.

Gama, A. (2009), "O Estudo de Caso como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão", *Revista Portuguesa de Marketing*, N. 25, pp. 71-83.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of marketing*, V. 58, N. 2, pp. 1-19.

Garcia, R. (2013), "Fatores determinantes do *outsourcing* das atividades de marketing", Tese de mestrado apresentada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Gates, L. (1997), "Companies outsourcing major marketing functions: Budgets for PR and ads growing", *Culpepper Letter*, N. 165.

George, W. e Barksdale, H. (1974), "Marketing Activities in the Service Industries", *The Journal of Marketing*, V. 38, N. 4, pp. 65-70.

Götz, O., Hansen, A., Jo, A. e Krafft, M. (2009), "The role of marketing and sales in organizations and its impact on performance", *MSI Working Paper Series*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 29-48.

Greenwood, E. (1965), "Métodos de investigação empírica em Sociologia"; *Análise Social*, N.11.

Grewal, D. e Levy, M. (2011), *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.: New York.

Gronhaug, K. (1975), "Autonomous vs. Joint Decision in Organizational Buying", *Industrial Marketing Management*, N. 4, October, pp. 265-271.

Grönroos, C. (1979), "An applied theory for marketing industrial services", *Industrial Marketing Management*, V. 8, N. 1, pp. 45-55.

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing – Managing the moments of Truth in Service Competition*, Toronto: Lexington Books.

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigma Shift in Marketing", *Management Decision*, V. 32, N. 2, pp.4-20.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley, Chichester.

Grönroos, C. (2003), *Marketing: gerenciamento e serviços*, Elsevier Editora: Rio de Janeiro.

Gross, A., Banting, P., Meredith, L. e Ford, D. (1993), *Business Marketing*, (Eds.), New York: Houghton Mifflin Company.

Guba E. e Lincoln, Y. (1994), "Competing paradigms in qualitative research". In N. K.

Gummesson, E. (1987a), *Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing*, *Journal of Services Marketing*, V. 1, N. 1, pp. 19 – 23.

Gummesson, E. (1987b), "The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship", *Longe Range Planning*, V. 20, N.4, pp. 10-20.

Gummesson, E. (1997), "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach", *Management Decision*, V. 35, N. 4, pp. 267-272.

Gummesson, E. (1999), *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd Ed., USA: Sage Publications.

Häkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Nova York: John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Häkansson, H. (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom-Helm.

Häkansson, H. (1989), *Corporate Technological Behavior: Cooperation and Networks*, London: Routledge.

Häkansson, H. e Ford, D. (2002), "How should companies interact in business networks?", *Journal of Business Research*, V. 55, pp. 133-139.

Håkansson, H. e Johanson, J. (1992), "A Model of Industrial Networks" in Axelsson, Björn e Geoffrey Easton (eds) *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 28-34.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1986), "The Burden of Relationships or Who's Next?" in *International Marketing*, Pete Naude e Peter Turnbull, Oxford, Elsevier Science.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1989), "No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, V. 5, N. 3, pp. 187-200.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge: London and New York.

Halinen, A. (1994), "Exchange Relationships in Professional Services. A Study of Relationship Development in the Advertising Sector", *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration*, Series A-6. Turku, Finland.

Halinen, A. (1997), *Relationship marketing in Professional services. A study of agency-client dynamics in the advertising sector*, Routledge advances in management and business studies. London and New York.

Halinen, A. e Törnroos, J. (2005), "Using Case methods in the study of contemporary business networks", *Journal of Business Research*, V. 58, N. 9, pp. 1258-1297.

Hallén, L. (1986), "A comparison of Strategic Marketing Approaches" in Turnbull, P.; Walla, J. (eds.), *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London, pp. 235-249.

Hallén, L. e Sandström, M. (1988), Relationship Atmosphere in international business, paper presented at the conference on Research Developments in International Industrial Marketing, University of Manchester Institute of Science and Technology, September 7<sup>th</sup>-9<sup>th</sup>.

Hallén, L. e Sandström, M. (1991), "Relationship Atmosphere in International Business" in *New Perspectives of International Marketing* (ed), London: Routledge.

Harker, M. e Egan, J. (2006), "The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, N. 22, pp. 215-242.

Harris, L. e Ogbonna, E. (2003), "The organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity", *Journal of Management Studies*, V. 40, N. 2, pp. 483-512.

Hawes, J., Baker, T. e d'Amico, M. (2006), "A purchasing perspective of the universal marketing functions", *The Marketing Management Journal*, V. 16, N. 2, pp. 107-115.

Healy, M. e Perry, C. (2000), "Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm", *Qualitative Market Research: An International Journal*, V. 3, N. 3, pp. 118-126.

Hedda, L. (1993), "Distrust, Uncertainties and Disconfirmed Expectations in Supplier-Customer Relationships". *International Business Review*. V. 2, N. 2, pp. 191-206.

Heide, J. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, pp. 71-85.

Henders, B. (1992), "Positions in industrial networks: marketing newsprint in UK", unpublished PhD thesis, University of Uppsala, citado por Ford, D. (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, 3<sup>rd</sup> ed. Thomson Learning: London.

Henrique, M. (2000), "O marketing organizacional", in Os horizontes do Marketing (eds), de Brito, C. e Lencastre, P., Editorial Verbo: Lisboa e São Paulo.

Hill, P. (1977), "On goods and services", *Review of Income and Health*, V. 23, N. 4, pp. 315-338.

Homburg, C. e Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement items and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, V. 37, N. 11, pp. 449-462.

Homburg, C., Workman, J. e Krohmer, H. (1999), "Marketing's influence within the firm", *Journal of Marketing*, V. 63, N. 2, pp. 1-17.

Hooley, G. e Cowell, D. (1995), "The Status of Marketing in the UK Service Industries", in Akehurst, G. e Alexander, N. (1995), *Retail Marketing*, eds, Routledge: UK.

Hunt, S. (1991), *Modern Marketing Theory*, Cincinnati, South Western.

Iacobucci, D. e J. Hibbard (1999), "Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization", *Journal of Interactive Marketing*, V. 13, N. 3, pp. 13-33.

INE (2009), base de dados cedida pelo Instituto Nacional de estatística, Portugal.

Industrial Marketing Committee Review Board (1954), "Fundamental differences between industrial and consumer marketing", *The Journal of Marketing*, N. 19, pp. 152-158.

Institute for Supply Management (2004), "Reducing the costs of purchased services: What strategies are available to help reduce the costs of purchased services?", *Research on Demand*.

Islam, M. e Sobhani, F. (2010), "Determinants of outsourcing decision in the manufacturing industry in Bangladesh", *Business Review*, V. 5, N. 2, pp. 127-148.

Jackson, B. (1985), "Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, V. 63, N. 6, November – December, pp. 120-128.

Jackson, R., Neidell, L. e Lunsford, D. (1995), "An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers", *Industrial Marketing Management*, V. 24, pp. 99-108.

Johanson, J. e Mattson, L. (1987), "Inter-Organizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach", *International Studies of Management and Organization*. V. 18, N. 1, pp. 34-48.

Johnsen, R. e Ford, D. (2001), "Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy", paper was published at the 17th IMP-conference in Oslo, Norway in 2001.

Johnston, W. e Bonoma, T. (1981), "The buying center: structure and interaction patterns", *Journal of Marketing*, V. 45, Summer, pp. 143-56.

Johnston, W., Leach, M e Liu, A. (1999), "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*, V. 28, N. 3, pp. 201-213.

Johnston, W. e Lewin, J. (1996), "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", *Journal of Business Research*, N. 35, pp.1-15.

Kirca, A., Jayachandran, S. e Bearden, W. (2005), "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, V. 69 (April), pp. 24-41.

Kohli, A. e Jaworski, B. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, V. 54 N. 1, pp. 1-18.

Kotler, P. (1976), *Marketing: Management, analysis, planning and control*, 3<sup>rd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. (1986), "Megamarketing", *Harvard Business Review*, V. 64, N. 2, pp. 117-124.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2003), *Princípios de Marketing*, Person Education: Brasil.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14<sup>th</sup> ed. Person Prentice Hall: USA

Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Administração de Marketing*, 12nd ed. Pearson Education: Brasil.

Kotler P. e Levy, S. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, V. 33, pp. 10-15.

Kremic, T., Tukel, O. e Rom, W. (2006), "Outsourcing Decision Support: A Survey of benefits, risks and decision factors", *Supply Chain Management An International Journal*, N. 11, pp. 467-482.

Kumar, S. e Eickhoff, J. (2006), "Outsourcing: When and how should it be done?", *Information Knowledge Systems Management*, V. 5, N. 4, pp. 245-259.

Laing, A. e Lian, P. (2005), "Inter-organisational Relationships in professional services: towards a typology of services relationships", *Journal of Services Marketing*, V. 19, N. 2, pp. 114-127.

LaPlaca, P. (2009), "The impact of *outsourcing* on B2B marketing", *Industrial Marketing Management*, N. 38, pp. 373-375.

Leek, S., Turnbull, P. e Naude, P. (2004), "A Comparison of Manufacturers and Financial Service Suppliers' and Buyer's Use of Relationship Management Methods", *Industrial Marketing Management*, V. 33, pp. 241-249.

Leonidou, L., Palihawadana, D. e Theodosiou, M. (2006), "An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, V. 40, N. 1/2, pp. 145-173.

Leshner, M. e Nordås, H. (2006), "Business Services, Trade and Costs", OECD Trade Policy Papers, N. 46, OECD Publishing, acessado através de: <http://dx.doi.org/10.1787/246370543672>.

Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press.

Lian, P. e Laing, A. (2007), "Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships", *Industrial Marketing Management*, V. 36, pp. 709-718.

Lichtenthal, J. e Shani, D. (2000), "Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buying Behavior Perspective", *Journal of Business Research*, N. 49, pp. 213-228.

Loasby, B. (1994), "Organisational capabilities and interfirm relations", *Metroeconomica*, V. 45, pp. 248-265.

Loasby, B. (1996), "The Organization of Industry", in *Towards a Competence Theory of the Firm* (edição de 2003), Foss, N. J. e Knudsen, C. (Eds.), pp. 38-53, London: Routledge.

Lovelock, C. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, V. 47, N. 3, Summer, pp. 9-20.



Lovelock, C. (2001), *Services Marketing*, Prentice Hall.

Lovelock, C., e Gummesson, E. (2004), "Wither service marketing? In search of new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, V. 47, Summer, pp. 9–20.

Low, B. (1996), "Long-Term Relationships in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric", *Industrial Marketing Management*, V. 25, pp.23-35.

Lynn, S. (1987), "Identifying buying influences for a professional service: implications for marketing efforts", *Industrial Marketing Management*, V. 16, pp. 119-30.

Maddox, K. (2003), "Outsourcing of marketing programs is on the rise", *B to B*, V. 88, N. 11, pp. 35.

Marketing Science Institute (2012), What Are Marketers' Top Concerns? (MSI Research Priorities 2012-14), acedido em 01 de abril de 2015, através de <http://www.msi.org/articles/what-are-marketers-top-concerns-msi-research-priorities-2012-14/>.

Mathews, J. (2003), "Strategizing by firms in the presence of markets for resources", *Industrial and Corporate Change*, V. 12, N. 6, pp. 1157-1193.

Mattson, L. (1985), "Na application of a network approach to marketing: defending and changing market positions", in Dholakia, N e Arndt, J. (eds), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, JAI Press, Supplement 2, pp. 263-288.

May, A. (1998). "Business process *outsourcing*: a new test of management competence." *Career Development International*, V. 3, N. 4, pp. 136 - 141.

McCabe, D. (1987), "Buying group structure constriction at the top", *Journal of Marketing*, V. 55, pp. 89-98.

McCarthy, E. (1960), *Basic Marketing: An managerial approach*. Homewood, IL: Irwin.

McCutcheon, D. e Meredith, J. (1993), "Conducting a case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, V. 11, N. 3, pp.239-256.

McDonald, M. e Meldrum, M. (2013), *The Complete Marketer: 60 Essential Concepts for Marketing Excellence*, 1<sup>st</sup> Ed., Kogan Page: UK e USA.  
[http://www.amazon.co.uk/dp/0749466766/ref=rdr\\_ext\\_tmb#reader\\_0749466766](http://www.amazon.co.uk/dp/0749466766/ref=rdr_ext_tmb#reader_0749466766)

McGovern, G. e Quelch, J. (2005), “*Outsourcing Marketing*”, *Harvard Business Review*, March.

McHale, M. (2005), “Lessons learned in *outsourcing* marketing”, *Credit Union Management*, June.

McIvor, R. (2008), “What is the right *Outsourcing* Strategy for your Process?”, *European Management Journal*, V. 26, N. 1, pp. 24-34.

McIvor, R. (2013), “What do we know about services *outsourcing*”, Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), Edinburgh.

McIvor, R. e Humphreys, P. (2000), “A case based reasoning approach to the make or buy decision”, *Integrated Manufacturing Systems Journal*, N. 11, pp. 295-310.

McIvor, R., Humphreys, P., e McAleer, W. (1997), “A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision”, *Management Decision*, N. 35, pp. 169-178.

McKinsey & Company (2002), “Marketing Practice: Restructuring marketing Spending to do More With Less”, acedido através de: <http://marketing.mckinsey.com>.

McWilliams, R., Naumann, E. e Scott, S. (1992), “Determining buying center size”, *Industrial Marketing Management*, V. 21, pp. 43-9.

Merino, F., e Rodríguez, D. (2007), Business service *outsourcing* by manufacturing firms *Industrial & Corporate Change*, V. 16, N. 6, pp. 1147-1173.

Merino, F., e Rodríguez, D. (2010), “Relatedness of decisions in business services *outsourcing*”, *The Service Industries Journal*, V. 30, N. 13, pp. 2225–2237.

Merlo, O. (2011), “The influence of marketing from a power perspective”, *European Journal of Marketing*, V. 45, N. 7/8, pp. 1152-1171.

Metcalf, L., Frear, C. e Krishnan, R. (1992), "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model", *European Journal of Marketing*, V. 26, N. 2, pp. 27-46.

Metcalf, J. e James, A. (2000), "Knowledge and capabilities: A new view of the firm", in *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the resource-based perspective*, Foss, N. e Robertson, P. (Eds.), pp. 31-52, London: Routledge.

Michels, W. e Hughes, E. (1996), "Nontraditional Purchasing Needs Nontraditional Methods", 81st Annual International Conference Proceedings - 1996 - Chicago, IL. Acedido em 05-07-13, através de: <http://www.ism.ws/pubs/proceedings/confproceedingsdetail.cfm?ItemNumber=10075>.

Miles, M. e Huberman, A. (1994), *Qualitative data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Newbury Park, USA: Sage., citado por Perry, C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, V. 32, N. 9/10, pp. 785-802.

Mitrega, M., Ramos, C., Forkman, S. e Henneberg, S. (2012), "Measurement Model for inter-Organizational Networking", paper presented at IMP Conference, Rome.

Mitzen, E. (1999), "Outsourcing Pharmaceutical Marketing", *Pharmaceutical Executive*, April.

Mohr, J. e Spekman, R. (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, V. 15, pp. 135-152.

Mol, M. (2007). *Outsourcing - Design, process, and performance*. United Kingdom, Cambridge University Press.

Moorman, C., Zaltman, G. e Deshpande, R. (1992), Relationships Between Providers and Users of Market Research: The dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, V. XXIX, August, pp. 314-328.

Morgado, J. (2012), *O Estudo de caso na investigação em educação*, 1ª ed, Portugal: De Facto Editores.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994), "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, V. 58, (July), pp. 20-38.

Morrall, K. (1995), "Outsourcing refuses marketing's role", *Bank marketing*, V. 27, N. 10, pp. 40-43.

Mota, J. (2000), *Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: casos da indústria de moldes para plásticos*, Tese de doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Mota, J. e Castro, L. (2004), "A capabilities perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry", *Journal of Management Studies*, V. 41, N. 2, pp. 295-316.

Mouzas, S. e Ford, D. (2006), "Managing relationships in showery weather: the role of umbrella agreements", *Journal of Business Research*, N. 59, pp. 1248-1256.

Narayandas, D. e Rangan, K., (2004), "Building and Sustaining Buyer Seller Relationships in nature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, V. 68, July, pp. 63-77.

Naudé, P. e Buttle, F. (2000), "Assesing Relationships Quality", *Industrial Marketing Management*, V.29, N.4, pp. 351-361.

Nielson, C. (1998), "Na empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, V. 32, N. 5/6, pp. 441-463.

OCDE (1999), *Strategic Business Service*, OECD, Paris, citado por Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002), *Buying business Services*, John Wiley & Sons Ltd: England.

OCDE (2000), *The Service Economy*, Business and Industry Policy Forum Series.

OCDE (2005), "Enhancing the performance of Service Sector", OECD Publishing

O'Malley, L. e Patterson, M. (1998), "Vanishing point: the mix management paradigm re-viewed", *Journal of Marketing Management*, V. 14, N.8, November, pp. 829-851.

O'Malley, L. e Tynan, C. (2005), *Marketing de relacionamento*, in Baker, M. (2005), *Administração de marketing*, versão traduzida, Rio de Janeiro: Elsevier Ed.

Parasuraman, A. Zeithaml, V. e Berry, L. (1985), "A Conceptual Modelo of Service Quality and its Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, N. 49, pp. 41-50.

Parvatiyar, A. e Sheth, J. (1999), "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", in *Handbook of Relationship Marketing* Jagdish N. Sheth e Atul Parvatiyar, Eds., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999.

Patton, M. (1990), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Newbury Park, CA: Sage.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press: New York.

Perry, C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, V. 32, N. 9/10, pp. 785-802.

Petra, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, V.14, N.3.

Pettigrew, A. (1975), "The industrial Purchasing Decision as a Political Process", *European Journal of Marketing*, N. 9, March, pp. 4-19.

Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organisations*, New York: Harper and Row.

Piercy, N. (1998), *Market-Led Strategic Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Popper, K. (1972). *Objective Knowledge*, Oxford: Oxford University Press. Traducción española (1974): *Conocimiento objetivo*, Madrid: Tecnos.

Popper, K. (1958). *The logic of scientific discovery*, Londres: Hutchinson. Traducción de V. Sánchez de Zavala (1962): *La lógica de la investigación científica*, Madrid: Tecnos.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Proença, J. (1998), *A Natureza e a Dinâmica dos Relacionamentos Bancários: a interação entre as médias/grandes empresas e os bancos comerciais em Portugal*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Quélin, B. e Duhamel, F. (2003), "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, V. 21, N. 5, pp. 647-661.

Quinn, J. (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, V. 40, N. 4, pp. 9-21.

Quinn, J. e Hilmer, F. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Verão, pp. 43-55.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Portugal: Gradiva.

Ramos, C. (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamentos*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Rao, S. e Perry, C. (2002), "Thinking about Relationship Marketing: Where are We Now?", *Journal of Business and Industrial Marketing*, V. 17, N. 7, pp. 598-614.

Rathmell, J. (1966), "What is Meant by Services?", *Journal of Marketing*, V. 30, N. 40, October, pp. 32-36.

Richardson, G. (1972), "The organisation of industry", *The Economic Journal*, V. 82, September, pp. 883-896.

Ring, P. e Van de Ven, A. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, V. 13, pp. 483-498.

Robinson, P., Faris, C. e Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston, MA.

Rodrigues, M. e Proença, J. (2011), "Buying marketing services: illustrative cases", in Proceedings of the 27th Annual Conference of the IMP, September, Glasgow, UK.

Roseira, M. (2006), *O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Sanders, N., Locke, A., Moore, C. e Autry, C. (2007), "A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements", *Journal of Supply Chain Management*, V. 43, N. 4, pp. 3-15.

Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and behavioral Interdependence", in *Social Exchange in Developing Relationships*, Burges, R. and Huston, T. eds., New York: Academic Press Inc. Citado por Dwyer, F., Schurr, P. e Oh, S. (1987), *Developing Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, V. 51, April, pp 11-27.

Sharma, A., Iyer, G. e Raajpoot, N. (2009), "A Framework for offshoring marketing processes in business-to-business marketing relationships", *Industrial Marketing Management*, V. 38, pp. 419-425.

Sheth, J. (1973), "A model of industrial buyer behaviour", *Journal of Marketing*, V. 37, pp. 50-6.

Sheth, J. (1996), "Organizational buying behaviour: past performance and future Expectations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, V. 11, N. 3/4, pp. 7-24.

Sheth, J. e Parvatiyar, A. (1992), "Towards a Theory of Business Alliance Formation," *Scandinavian International Business Review*, V. 1, N. 3, pp. 71-7.

Sheth, J. e Parvatiyar, A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 255-271.

Sheth, J. e Sharma, A. (2001), "Efficacy of financial measures of marketing: It depends on markets and marketing strategies", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, V. 9, N. 4, pp. 341-356.

Shostack, G. (1977), "Breaking Free from Product", *Journal of Marketing*, V. 41, N. 2, April, pp. 73-80.

Shrivastava, S. e Kale, S. (2003), "Philosophising on the Elusiveness of Relationship Marketing Theory in Consumer Markets: A Case for Reassessing Ontological and Epistemological Assumptions", *Australasian Marketing Journal*, V. 11, N. 3, pp. 61-71.

Siqueira, A. (1992), *Marketing Industrial: Fundamentos para a Ação Business to Business*, Editora Atlas: São Paulo.

Sudharshan, D. (1995), *Marketing Strategy: relationships, offerings, timing, and resources allocation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Tähtinen, J. e Halinen, A. (2002), "Research on ending exchange relationship: a categorization, assessment and outlook", *Marketing Theory*, V. 2, N. 2, pp. 165-188.

Tate, W., Ellram, L., Bals, L., Hartman, E. e Valk, W. (2010), "An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services", *Industrial Marketing Management*, V. 39, pp. 806-819.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, V. 18, N. 7, pp. 509-537.

Thorelli, H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, V. 7, N. 1, pp. 37-51.

Triki, A., Redjeb, N. e Kamoun, I. (2007), "Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationships", *Qualitative Market Research: An International Journal*, V. 10, N. 1, pp. 10-27.

Turnbull, P., Ford, D. e Cunningham, M. (1996), "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective", *Journal of Business and Industrial marketing*, V. 11, N. 3/4, pp. 44-62.

Turnbull, P. e Valla, J. (1986), *Strategies for International industrial Marketing: the Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, Routledge.



Ueltschy, L., Ryans Jr, J. e Herremans, I. (2006), "Marketing: Who's really minding the store globally?", *Business Horizons*, V. 49, N. 2, pp. 139-148.

Urbonavičius, S. e Dikčius, V. (2009), "Perceived role of marketing activities in the context of transitional economy", *Tržište*, V. 21 N. 2, pp. 167-182.

Urbonavičius, S., Dikčius, V. e Kasnaukienė, G. (2007), "Importance of Marketing Functions in a Company", *Engineering Economics*, V. 53, N. 3, pp. 71-77.

Valk, W. (2007), *Buyer-Seller Interaction Patterns during Ongoing Service Exchange*, Doctoral Thesis, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.

Valk, W., Reunis, M e Wynstra, F. (2005), "Tackling the challenges in buying value-added marketing services", in *Proceedings of 21st IMP Group Conference*, Rotterdam, Netherlands.

Valk, W. e Rozemeijer, F. (2009), "Buying business services: towards a structured service purchasing process", *Journal of Services Marketing*, V. 23, N. 1, pp. 3-10.

Valk, W., Weele, A. e Kibbeling, M (2008), "Evaluating the performance of business service providers: Developing a model from multiple case studies", In Baraldi, E., Hadjikhani, A., Waluszewski, A., *Proceedings of the 24th Annual IMP Conference*, Uppsala.

Valk, W., Wynstra, F. e Axelsson, B. (2008), "An empirical investigation of interaction process between buyers and sellers of business services", *IMP Journal*, V. 2, N. 2, pp. 3-24.

Valk, W., Wynstra, F. e Axelsson, B. (2009), "Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange", *International Journal of Operations & Productions Management*, V. 29, N. 8, pp. 807-833.

Vargo, S. e Lusch, R. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, V. 68, January, pp. 1-17.

Vargo, S. e Lusch, R. (2004b), "The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model", *Journal of Service Research*, N. 6, May, pp. 324-335.

Vargo, S., e Lusch, R. (2008a). "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, V. 37, N.3, pp. 254-259.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, N. 36, pp. 1-10.

Vargo, S. e Lusch, R. (2008c), "Why «service»?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, N. 36, pp. 25–38.

Vieira, J. (2000), *Inovação e Marketing de Serviços*, Editorial Verbo: Portugal.

Vignali, C. e Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the MIXMAPP model", *Management Decision*, V. 32, N. 8, pp. 11-16.

Wackman, D., Salmon, C. e Salmom, C. (1987), "Developing an Advertising Agency-Client Relationship", *Journal of Advertising Research*, V. 26, N. 6, pp. 21-28.

Walker, M., Sartore, M. e Taylor, R. (2009), "Outsourced marketing: it's the communication that matters", *Management Decision*, V. 47, N. 6, pp. 895-918.

Webster, F. (1965), "Modeling the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, V. II, November, pp. 370-776.

Webster, F. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons: USA.

Webster, F. (1992), "The changing role of marketing in the corporations", *Journal of Marketing*, V. 56, October, pp. 1-17.

Webster, F. (1994), *Market Driven Management*, Wiley: London.

Webster, F., Malter, A. e Ganesan, S. (2005), "The Decline and Dispersion of Marketing Competence", *MIT Sloan Management Review*, V. 46, N.4, pp. 34-44.

Webster, F. e Wind, Y. (1972), *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ.

Weele, A. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis Strategy, Planning and Practice* (4<sup>th</sup> ed.), Thomson Learning, London.

Weigand, R. (1968), "Why Studying the Purchasing Agent is Not Enough", *Journal of Marketing*, V. 32, January, pp.41-45.

Weitz, B. e Jap, S. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 305-320.

Vence, D. (2004), "Explore the OUTER LIMITS. (cover story)", *Marketing News*, V. 38, N. 7, pp. 35-36.

West, D. (1997), "Purchasing Professional Services: The Case of Advertising Agencies", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, V. 33, N. 3, summer, pp. 2-9.

Wilkinson, I. e Young, L. (1994), "Business dancing – the nature and role of interfirm relations in business strategy", *Asia-Australia Marketing Journal*, V. 2, N. 1, pp. 67-79.

Wilkinson, I. e L. Young (1997); "The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations", *Journal of Business to Business Marketing*, V. 4, N. 2, pp. 53-97.

Wilkinson, I. e Young, L. (2004), "The Nature and Role of Relations and Networks in Business". Draft Chapter for forthcoming book: *Managing Marketing Relations and Networks*.

Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

Williamson, O. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of law and Economics*, V. 22, October, pp. 3-61.

Williamson, O. (1981). "The economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, V. 87, N. 3.

Wilson, D. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 23, N. 4, pp. 335-345.

Wirtz, J. Tuzovic, S. e Kuppelwieser, V. (2014), "The role of marketing in today's enterprises", *Journal of Service Management*, V. 25, N. 2, pp. 171 – 194.

Wittreich, W. (1966), "How to Buy/Sell Professional Services", *Harvard Business Review*, V. 44, N. 2, pp. 127–138.

Woo, K. e Ennew, C. (2005), Measuring business-to-business professional service quality and its consequences, *Journal of Business Research*, V. 58, pp. 1178-1185.

Workman, J., Homburg, C. e Gruner, K. (1998), "Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants", *Journal of Marketing*, V. 62, July, pp. 21-41.

Wynstra, F., Axelsson, B. e Valk, W. (2006), "An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services", *International Journal of Service Industry management*, V. 17, N. 5, pp. 474-496.

Yin, R. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, London: Sage Publications.

Yin, R. (2005), *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Yorke, D. (1990), "Developing an Interactive Approach to the Marketing of Professional Services", in D. Ford (Ed.), *Understanding Business markets: Interactions, Relationships, Networks*, London: Academic Press.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

---

## ANEXO 1

Questionário – 1ª fase do estudo

### Questionário

#### Dados gerais

(Opcional)

Nome	<input type="text"/>
Função	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>

#### 1. Qual ou quais das seguintes actividades de marketing (serviços de marketing) são subcontratadas pela vossa empresa?

- Publicidade (serviços de agencias de publicidade, incluindo propostas/serviços criativos e produção de conteúdos/peças/anúncios/spots)
- Compra de espaço nos media, através de agências (TV, imprensa, rádio, exterior, internet, cinema, etc.)
- Impressão e gráfica (formatos em papel e outros) de catálogos, folhetos, flyers, etc.
- Serviços de Web marketing (criação e gestão de páginas/conteúdos na internet, extranet e intranet; gestão da participação da empresa nas redes sociais, campanhas de web marketing, etc)
- Serviços de consultoria de marketing (gestão de marca, estratégia, plano de marketing, etc.)
- Estudos de mercado (sobre a posição competitiva, satisfação de clientes, lançamento novos produtos, oportunidades de mercado, etc.)
- Telemarketing e serviços de apoio ao cliente (outsourcing de bases de dados, campanhas, etc.)
- Organização de eventos (festivais, festas, congressos, etc.)

- Participação em feiras comerciais (logística, decoração, aluguer ...)
- Relações com a imprensa (Relações públicas e assessoria de imprensa).
- Outra opção:

**2. Indique os 3 serviços que representam maior € (valor monetário) para a empresa**

**Assinale-os por ordem decrescente (ex: 1º mais importante, 2º mais importante e 3º mais importante)**

	1º	2º	3º
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**AS QUESTÕES SEGUINTE TÊM POR BASE OS 3 SERVIÇOS ASSINALADOS NA QUESTÃO 2**

- (EXEMPLO: Se assinalou Publicidade, Estudos de mercado e Organização de eventos, responda tendo em consideração apenas estes 3 serviços )

**3. Indique para cada SM o numero de subcontratados/fornecedores**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Um	Dois	Três	Quatro	5 ou mais
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Indique o tipo de acordo que tem com o fornecedor de SM? Se tiver mais de 1, para o mesmo serviço refira-se ao principal (€).****Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Fee anual	Negociado serviço a serviço	Misto
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Indique a antiguidade da relação (em anos) com o fornecedor de SM. Se tiver mais de 1 para o mesmo serviço refira-se ao principal (€).**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	até 1 ano	mais de 1 até 2 anos	mais de 2 até 3 anos	mais de 3 até 4 anos	mais de 4 até 5 anos	mais de 5 até 6 anos	+ seis anos
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**6. Qual é o numero médio de colaboradores da empresa envolvidos na compra de SM?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco ou mais
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Qual é a periodicidade de compra do(s) SM?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Diária	2 vezes por semana	1 vez por semana	15 em 15 dias	Mensal	trimestral	Annual	Outro
--	--------	--------------------	------------------	---------------	--------	------------	--------	-------

Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Como caracteriza o(s) SM subcontractados relativamente à complexidade?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Serviços Simples	Serviços complexos
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Como caracteriza o(s) SM subcontratados relativamente ao tipo?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Serviço Standar	Serviço personalizado
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Como caracteriza a troca de informação com o fornecedor de SM?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Baixa	Média	Elevada
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Como caracteriza as competências do fornecedor de SM?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Genéricas/indiferenciadas	Específicas/especialistas
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Como caracteriza as competências dos colaboradores da empresa envolvidos na compra de SM?**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Genéricas/indiferenciadas	Específicas/especialistas
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Como caracteriza a comunicação entre comprador e fornecedor, relativamente ao serviço desejado.**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Fácil	Normal	Difícil
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Em 2012, como espera que evolua (em €) a compra dos SM? Compare com o investimento feito em 2011**

**Assinale apenas nos 3 serviços que referiu na questão 2**

	Diminuição	Sem alteração	Aumento
Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de espaço nos media, através de agencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão e gráfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de Web marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços de consultoria de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing e serviços de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organização de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações com a imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Prevê subcontratar novas actividades de marketing no próximo ano (para além das referidas na questão 1)?**

- Sim
- Não

**16. Se respondeu sim na questão anterior, quais?**

**17. Quais os factores que mais têm contribuído para o sucesso da sua relação com o fornecedor de SM mais importante? Refira-se ao fornecedor que representa maior valor € para a empresa.**

(Se tiver mais de um fornecedor, para o mesmo serviço refira-se ao principal (€))  
INDICAR NO MÁXIMO 3 FACTORES

- A criatividade do fornecedor
- A comunicação e a partilha de informação entre as partes
- A rapidez de resposta do fornecedor
- O cumprimento de prazos
- O retorno do serviço prestado (ex. resultado das campanhas)
- A experiencia do fornecedor
- A imagem do fornecedor
- O preço praticado pelo fornecedor
- A qualidade do serviço prestado
- A boa relação preço/qualidade do serviço



- A relação do fornecedor com outros parceiros
- A dimensão do fornecedor
- A capacidade reactiva do fornecedor
- A pro-actividade do fornecedor
- A confiança mútua
- As experiencia passadas
- A antiguidade da relação
- A confidencialidade entre as partes
- A informalidade entre as partes
- O dinamismo do fornecedor
- A competência do fornecedor

**18. Indique o seu grau de concordância com as seguintes vantagens na subcontratação de actividades de marketing**

**(1= discordo totalmente a 5=concordo totalmente)**

	1	2	3	4	5
Maior controlo de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior eficiência e eficácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incremento da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oferta de soluções integradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a um conhecimento especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertação da empresa para o seu core business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Número de colaboradores no departamento de marketing? (incluindo direcção)**

Se existir mais de um departamento/direcção com actividades de marketing, considere a sua totalidade.

**20. No total do orçamento de marketing, quanto representam, as actividades de marketing subcontractadas?**

Se existir mais de um departamento/direcção com actividades de marketing, considere a sua totalidade.

- Menos de 20%
- 20 e 40%
- 41% e 60%
- 61% e 80%
- 81% a 99%
- 100%
- Não sabe ou prefere não responder

**21. Em termos médios, quanto é que o orçamento de marketing representa no total do volume de negócios da empresa?**

Se existir mais de um departamento/direcção com actividades de marketing, considere a sua totalidade.

- Menos de 0,5%

- 0,5% a 1%
- 1,1% a 1,5%
- 1,6 a 2%
- 2,1% a 2,5%
- 2,6% a 3%
- 3,1% a 3,5%
- 3,6% a 4%
- 4,1% a 4,5%
- 4,6% a 5
- 5,1% ou mais.
- Não sabe ou prefere não responder

## 22. Comentários e sugestões



## 23. Está disponível para ser contactado no futuro, simplesmente, para efeitos de controlo da realização deste questionário?

- Sim
- Não

### Se sim:

Nome:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>

## ANEXO 2

### Guião da entrevista (Estudo de caso)

GUIÃO DA ENTREVISTA			
I. TEMAS		Q	II. DINÂMICA DA ENTREVISTA
<b>1. Introdução: A EMPRESA</b>		1	Breve história da empresa.
		2	Sector de actividade.
		3	Missão, valores e visão.
		4	Posição no mercado (QM).
		5	Tecnologia produtiva.
		6	Como se caracteriza a estrutura da organização?
		7	Como se caracteriza a estratégia presente e futura da organização?
		8	Oportunidades, ameaças...
		9	Pontos fortes e fracos, vantagem competitiva.
<b>2. Organização das atividades de MKT e outsourcing</b>		10	Como está organizado o MKT na empresa? Departamento...
		11	Que investimentos têm feito no mkt da organização?
		12	Quantas pessoas estão afetas ao MKT? Idade? Formação/competencias?
		13	Como evoluiu o mkt na organização?
		14	Quanto é que representa o orçamento de mkt na organização ? % VV Espera aumentar esse orçamento?
		15	Quais as atividades que internalizam e quais as que externalizam?
		16	Principais motivos para a externalização?
		17	Quanto representam as atividades externalizadas no orçamento de mkt? Qto representam no total de compras de serviços (FSE)?
		18	Descrever o processo de compra de SM. Fases, procedimentos, intervenientes, nas 1 <sup>as</sup> compras e compras repetidas (quem toma a decisão).
	19	O que mais valorizam na seleção de fornecedores de SM?	
<b>3. Os intervenientes da relação</b>	<b>Indivíduos</b>	20	Eleger 1 relacionamento com prestador de atividades de MKT externalizadas que considere mais importante (em função do € que representam, da complexidade da relação; da relevancia da atividade): Numero de individuos intervenientes na interacção?
		21	Função?
		22	Nível hierárquico/responsabilidades?
	<b>Prestador de serviço</b>	23	Nível académico. Curso.
		24	Experiencia.
		25	Como descreve o cliente/fornecedor?
<b>4. História da relação</b>		26	Desde quando existe um relacionamento com esse fornecedor?
		27	Como surgiu a relação? Motivações para o inicio do relacionamento?
		28	Descrição da relação ao longo do tempo.
		29	Identifique os episódios/fases/projectos mais marcantes.
	30	Em que fase está da relação? Inicial_ ; desenvolvimento_ ; maturidade_ ; declíneo_	
<b>5. Os elementos da interacção</b>	<b>Produto/ serviço</b>	31	Como descrever o(s) SM/AM?
		32	O serviço é standardizado, parcialmente adaptado aos necessidades da empresa ou desenvolvido inteiramente para a empresa? Sabe se o presatdor vende esse mesmo serviço a outros clientes?
		33	Qual o nivel de complexidade dos serviços prestados? Atendendo às características do serviço, necessidade de conhecimentos específicos, tecnologias, sistemas de informação.
		34	Qual a dificuldade de execução do serviço?
		35	Qual é a frequência de compra?
		36	Que consequencias advêm da falta da entrega do serviço
		37	Qual a dificuldade que o cliente tem em determinar as especificações/detalhes do serviço? E o fornecedor em explicar o serviço?
		38	Quem está envolvido na compra deste serviço? (Cliente e do lado do fornecedor) Processo de compra?

	<b>Informação</b>	39	Qual é o tipo de comunicação entre as partes, formal e informal?
		40	Qual o tipo e a profundidade da informação partilhada? Que informações trocam?
		41	Qual é a forma como a informação é transferida? Pessoal ou impessoal.
		42	Grau de formalidade? Contrato, conversa pessoal, mail, ...
	<b>Financeiras</b>	43	Qual é o valor dos serviços comprados? % do orçamento de mkt!
		44	Qual é a importancia do serviço para a empresa?
		45	
	<b>Sociais</b>	46	Qual é a distancia entre as partes? Culturais? Geográficas?
		47	Qual o carácter da relação entre os intervenientes (confiança, abertura, amizade,...)
	<b>Institucionaliz ação</b>	48	Quais as rotinas que existem na relação?
		49	Padrões de contacto (procedimentos institucionalizados)?
	<b>Adaptações</b>	50	Existem adaptações nas empresas provocadas pela relação entre as partes? Quais? (produtos/serviços, tecnologia, pessoas, procedimentos administrativos, prazos de entrega, alterações relativamente a outros clientes ...)
51		Foram realizados investimentos específicos por qualquer uma das partes para a prestação/compra do serviço?	
52		Alguma adaptação? Procedimentos administrativos, financeiros...	
<b>6. A atmosfera da relação</b>	<b>Poder e dependência</b>	53	Qual o peso do cliente no negócio do prestador?
		54	Qual o peso do fornecedor do serviço, no total dos serviços de marketing?
		55	Tem outro(s) outros fornecedores deste serviço?
		56	Pensa que a sua empresa é importante para este fornecedor? Porquê?
	<b>Conflito e cooperação</b>	57	Qual a atitude das partes quando surge um problema? Atitude de parceria e colaboração ou intransigência?
		58	Ambas as partes conhecem os problemas/dificuldades da outra? Mostram respeito pelas diferenças?
		59	Principais momentos de conflito/tensão? Resolução?
	<b>Proximidade e distância</b>	60	Que tipo de relações se foram formando entre os actores? Formais, informais.
		61	Que percepções tem, quanto às principais divergencias da relação? A que se devem?
		62	Que expectativas tem quanto à continuidade da relação?
<b>7. Conclusões</b>	<b>Expectativas</b>	63	Apresentam-se as principais conclusões.
		64	Questionário

## ANEXO 3

### Questionário final da entrevista (Estudo de caso)

#### Estudo de Caso (Continuação)

#### Questionário

Estimado participante, desde já agradecemos a sua colaboração!

Este questionário tem como objetivo geral compreender o relacionamento entre clientes e prestadores de serviços relacionados com as atividades de marketing. Os dados serão tratados estatisticamente com fins, exclusivamente, académicos.

O questionário é composto por três partes, cada uma delas é relativa à compra de um serviço específico e ao seu prestador de serviço principal.

PARTE 1 – Por favor responda a estas questões tendo por base a **compra de serviços relacionados com** [*identifica-se o serviços de marketing e o prestador*].

Tendo por base a compra do serviço de marketing selecionado e o relacionamento com o respetivo prestador de serviço/fornecedor, responda por favor às questões que se seguem:

**1. Interfaces técnicas utilizadas na compra “Como compra”. Indique a afirmação verdadeira:**

\_\_\_\_\_ Faz encomendas de produtos/serviços completamente padronizados e definidos exclusivamente pelo fornecedor.

\_\_\_\_\_ Faz encomenda, definindo todas as especificidades do produto/serviço, cabendo ao prestador a decisão sobre como produzi-lo.

\_\_\_\_\_ Indica ao prestador em que contexto e de que forma é que o produto/serviço vai ser utilizado, cabendo ao fornecedor/prestador a tradução dessas funcionalidades em especificações e a decisão sobre a produção/prestação.

\_\_\_\_\_ Define conjuntamente com o fornecedor/prestador o produto a fabricar e, eventualmente o próprio processo de produção/prestação.

**2. Classifique as afirmações que se seguem numa escala de 1 a 5, em que:**

1

2

3

4

5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

		Discordo totalmente				Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
1.1.	Fornecemos ao prestador de serviço, de boa vontade, informação estratégica/tática e operacional caso seja necessário para o desenvolvimento/prestação do serviço em causa.					
1.2.	Fornecemos de boa vontade informações exclusivas da nossa empresa ao prestador de serviço.					
2.1.	O prestador de serviço fornece-nos documentação técnica em detalhe suficiente.					
2.2.	A informação técnica fornecida pelo prestador é muitas vezes inadequada.					
3.1.	Gostamos de trabalhar com este prestador de serviço.					
3.2.	O prestador de serviço compreende bem os nossos problemas.					
3.3.	Temos plena confiança na informação que nos é fornecida pelo prestador de serviço.					
3.4.	O prestador de serviço tem um fraco conhecimento sobre como a nossa empresa opera.					
3.5.	É difícil desenvolver amizades pessoais com os colaboradores do prestador de serviço.					
4.1.	O prestador de serviço cumpre as promessas que faz.					
4.2.	O prestador de serviço é digno de confiança.					
5.1.	O prestador de serviço interessa-se frequentemente pelo desenvolvimento de atividades conjuntas para a criação/desenvolvimento do serviço.					
5.2.	O prestador oferece-nos sistematicamente novas soluções/serviços.					
5.3.	O prestador sugere frequentemente que coordenemos os nossos planos de desenvolvimento do serviço.					
6.1.	O prestador de serviço e os seus colaboradores cooperam connosco de forma próxima.					
6.2.	O prestador de serviço e os seus colaboradores contactam-nos frequentemente.					
6.3.	O prestador de serviço e os seus colaboradores respondem-nos rapidamente aos nossos pedidos.					
6.4.	O prestador de serviço interessa-se particularmente por seguir a implementação do serviço.					
7.1.	Tomamos em conjunto todas as decisões técnicas e operacionais, importantes, relacionadas com o projeto/serviço em causa.					
7.2.	Em conjunto decidimos sobre os objetivos do projeto/serviço em causa.					
7.3.	Antes da tomada de decisões estratégicas acordamos em conjunto questões técnicas ou operacionais em relação ao projeto/serviço.					
7.4.	Em conjunto resolvemos os problemas técnicos ou operacionais que surgem com o projeto/serviço.					
8.1.	Como resultado desta relação a nossa empresa aumentou substancialmente a sua quota de mercado.					
8.2.	Como resultado desta relação a nossa empresa aumentou o volume de negócios e o lucro com os clientes.					
8.3.	Como resultado desta relação a nossa empresa aumentou substancialmente o lucro total.					
9.	Classifique o seu grau de satisfação com o prestador de serviço. (1 muito insatisfeito; 5 Muito satisfeito)					
10.	Classifique a importância do prestador de serviço para a sua empresa.					
11.	A mudança de prestador de serviço implicaria custos e dificuldades.					

12.1.	Em termos globais, como classifica o investimento da sua empresa na relação com este prestador? (1 – nenhum a 5 – elevado)					
12.2.	Em termos globais, como classifica o investimento do prestador de serviço na relação com a sua empresa? (1 – nenhum a 5 – elevado)					
13.1.	As partes esperam que o relacionamento se prolongue por um longo período de tempo.					
13.2.	A minha empresa deseja que este relacionamento se prolongue no mínimo por mais cinco anos.					
13.3.	A minha empresa provavelmente comprará a este prestador de serviço por vários anos.					

Entrevistado (nome, opcional): \_\_\_\_\_

Função na empresa: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Idade:

18-25 \_\_\_; 26-35 \_\_\_; 36-45 \_\_\_; 46-55; +55 \_\_\_\_\_

Remuneração anual bruta (valores em euros):

Até 8.400 \_\_\_; 8.401 a 14.000 \_\_\_; 14.001 a 21.000 \_\_\_; 21.000 a 28.000 \_\_\_; 28.001 a 35.000 \_\_\_; mais de 35.000 \_\_\_

Habilitações académicas: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

Experiência profissional (síntese): nº de anos \_\_\_\_\_ funções anteriores \_\_\_\_\_



## RESUMEN EN CASTELLANO (MÁS DE 3000 PALABRAS)

### INTRODUCCIÓN:

Este resumen tiene como objetivo cumplir con uno de los requisitos necesarios para la entrega de la tesis del doctorado, escrita en una lengua diferente a las oficiales en la Universidad de destino.

El resumen se divide en seis partes. En la primera, se justifica el tema, se sintetizan el objetivo y las cuestiones de investigación. En la segunda parte, se sistematizan las principales referencias en las que se apoyan teórica y conceptualmente, el estudio empírico y el modelo de investigación. Después, se desarrollan las opciones metodológicas llevadas a cabo. Finalmente, el resumen termina con la síntesis de las conclusiones, los principales atributos del estudio y con la identificación de líneas de investigación futura.

### RELEVANCIA , PROPÓSITO Y TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Las actividades de marketing son consideradas de gran importancia y constituyen uno de los factores del éxito de las organizaciones (Urbonavičius et al., 2007). Cada organización estructura y desenvuelve varias actividades de marketing. Motivadas por el deseo de acceder a competencias que no poseen de ninguna manera, o de acceder a beneficios en los costes, las organizaciones compran o hacen *outsourcing* de una gran parte de las actividades de marketing (ABA Bank Marketing, 2005; Maddox, 2003; McGovern e Quelch, 2005; Morrall, 1995). En los últimos años, la compra de servicios relacionados con estas actividades creció significativamente y adquirió relevancia en las organizaciones (Fearon e Bales, 1995; Gates, 1997; Barwise e Styler, 2003; Bals et al., 2009; Tate et al., 2010). Algunos autores apuntan asimismo hacia el completo *outsourcing* de los servicios relacionados con las actividades de marketing, en que los responsables, funcionan como gerentes de relaciones con los proveedores de servicios.

Se conocen pocos estudios sobre los servicios de relaciones de compra relacionados con todas las actividades de marketing. Los estudios existentes se centran principalmente en las fases de desarrollo, en particular, la compra de un servicio, como la publicidad

(Wackman et al , 1987; Halinen, 1997 ; Lichtenthal y Shani , 2000) o se incluyen en un conjunto muy diverso de servicios tales como los servicios profesionales, servicios de organización (Wynstra et al., 2006; Valk et al., 2009) o de los servicios de conocimiento intensivo (*Knowledge intensive business services* [KIBS]) (Bagdoniene e Jakstaite, 2008). El conocimiento sobre el mercado de servicios relacionados con las actividades de mercadotecnia es reducido y superficial y estos estudios limitan los conocimientos al campo específico de la relación que se establece entre clientes y sus compañeros de negocio.

Los estudios de la relación entre compañías revelan que existe una gran diferencia en la manera de interactuar unos y otros y están apareciendo más estudios en este sentido (instituto de ciencia de mercadotecnia 2012). A pesar de que cada relación es solamente una puede ser identificada una imagen que la caracteriza / él (Axelsson2010). En un contexto en que el director de marketing tiene que recurrir al *outsourcing* de varios servicios relacionados con las actividades de marketing, este trabajo tiene como objetivo principal: **comprender la relación que se establece y desarrolla entre clientes y prestadores de servicios relacionados con las actividades de marketing** y cerrar el *gap* que se identifica en este campo de conocimiento.

Para responder al objetivo propuesto se plantearon la siguientes cuestiones como relevantes: **¿Cuáles son las características del mercado dónde se desenvuelve la compra de servicios relacionados con las actividades de marketing? ¿Como se caracteriza la relación entre el cliente y el prestador de servicios relacionados con las actividades de marketing?**

Con la primera pregunta, se pretendió desde una perspectiva exploratoria y transversal, llenar un vacío que tiene que ver con la comprensión de qué son las empresas y los actores clave en la compra de los servicios relacionados con las actividades de marketing. Y estudiar la dimensión del departamento de marketing y las principales motivaciones para el *outsourcing* de las actividades de marketing. La teoría propone algunas respuestas a estas preguntas, pero lo hace de manera aislada y científicamente incipiente. La segunda pregunta se refiere a la relación **diádica** como unidad de análisis. Para solucionar este problema se buscó, explorar las dimensiones que caracterizan las relaciones industriales. **Se trataba de cerrar la brecha teórica y práctica, el nivel particular de servicios relacionados con la relación de compra de las actividades de**

**marketing, y analizar en detalle a nivel de la diada , la organización de marketing, las razones de la contratación externa, los actores de la relación, el proceso de interacción y la atmósfera de la relación que se establece en la compra de los servicios relacionados con las actividades de marketing .**

La tesis se ha organizado en nueve capítulos como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 1 : Estructura de la tesis

### **PRINCIPALES REFERENCIAS TEÓRICAS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN:**

El marco teórico del trabajo de investigación se basaba en dos áreas de conocimiento. Por un lado, se planteó la necesidad de explorar los conocimientos sobre el ámbito de los servicios de organización, con especial énfasis en los servicios relacionados con las actividades de marketing y su outsourcing. Por otro, estaba patente la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la relación entre las organizaciones.

La Tabla 1 resume los temas y sus principales referencias.

Con base en la revisión de la literatura, especialmente la escuela y el modelo de la interacción del grupo IMP , el objetivo de este estudio y las cuestiones de investigación, se concibió el modelo que sirvió de base para el estudio empírico ( ver Figura 2 ) .

Todas las dimensiones que constituyen el modelo proceden de la revisión de la base teórica y buscan entender en primer lugar, la compra de servicios de marketing y de mercado, y por otro, la relación **diádica** y única que se establece entre el proveedor de servicio al cliente y marketing. El modelo refleja un análisis dividido, correspondiendo a los objetivos complementarios de la investigación.

### **LAS OPCIONES METODOLÓGICAS**

El problema del estudio, el objetivo, las preguntas de investigación y el modelo de análisis determina la combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas.

Para dar respuesta a la primera pregunta, centrada en el "qué", se recurrió al **método de levantamiento**. Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario hecho a empresas portuguesas. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante técnicas estadísticas y de *software* adecuadas. Los resultados han permitido entender los servicios de mercado de compra relacionados con las actividades de marketing .

La segunda pregunta, centrada en el "cómo", fue resuelta por el método de investigación de estudios de caso. **La revisión de la base teórica constata que la naturaleza de la organización, en términos de actividad y tamaño en el sector, podría condicionar la organización y las mismas actividades de marketing que se llevan a cabo, tanto internas como de *outsourcing* y, posteriormente, la relación con sus proveedores de servicios. Para ello se analizaron las opciones en cuatro organizaciones.** Los casos corresponden a diferentes sectores de los mercados de medianas y grandes empresas. La principal fuente de datos fueron las entrevistas a participantes 'clave' en la compra de servicios de marketing relacional. La realización del estudio que incluye el análisis en profundidad de los casos seleccionados se consolidó en el análisis individual y comparativo de los casos.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONES:**

En este punto se resumen las principales conclusiones del estudio relativas con cada una de las cuestiones o fases de la investigación.

En lo que se refiere a la primera fase de investigación y como primera conclusión, se destacó el hecho de que el mercado de compra de los servicios relacionados con las actividades de marketing equivale a valores monetarios altos y es transversal a diferentes sectores de la actividad. La mayor parte del estudio de las empresas afecta a la compra de servicios relacionados con las actividades de marketing, especialmente los servicios de publicidad, servicios de marketing en Internet, servicios relacionados con la organización de eventos y espacio en los medios de comunicación, de 40 a 60 % de su presupuesto de marketing. La revisión de la parte teórica evidenció, que la principal

motivación para la opción de *outsourcing* es el acceso al conocimiento de los proveedores de servicios y la liberación de las empresas para su *core business*. Una gran parte de las empresas, busca mantener una relación única y duradera, para cada servicio, interaccionando con un número reducido de participantes. También se mostró que las personas que intervienen poseen competencias específicas en términos que se refieren al marketing y las actividades que desarrollan. Los clientes destacan como principales características en los proveedores de servicios y las consideran factores que sustentan la continuación de la relación: los plazos, la calidad de servicio y una buena relación calidad / precio. Finalmente, se concluyó que en la relación compra, hay varios tipos de intercambios, al igual que en el modelo de interacción. La naturaleza del estudio no permitió **analizar pormenorizadamente los** intercambios ni investigar el intercambio de naturaleza social. Sin embargo, se identificaron los servicios relacionados con las actividades de marketing que se habían percibido como simples, complejos y personalizados, los intercambios de naturaleza financiera y los intercambios de información a un nivel medio / alto.

En relación a la segunda fase de investigación se pueden resumir las siguientes conclusiones: como se refiere en la base teórica, se constató que cada relación es única. Cada uno tiene sus propios contornos en términos de contexto organizacional, de mercado, histórico, servicios etc. que son específicos y permiten generalizaciones muy cuidadosas. En cuanto a la organización de las actividades de marketing no tienden a una estructura tradicional, donde las funciones de marketing se realizan en el departamento de marketing o similar. Las organizaciones más grandes tienen mayores departamentos de marketing y dan más importancia al desarrollo de este tipo de actividades. La versatilidad de las actividades llevadas a cabo interna o externamente es muy dependiente de la naturaleza del mercado en términos de clientes y de la orientación de la empresa y no tanto del sector empresarial de la compañía. Lo que la revisión de la base teórica refleja que pasaba, parece no concordar con la realidad. Los resultados reflejan el hecho de que, las organizaciones reconocen que el desarrollo de determinadas actividades de marketing requiere de habilidades específicas, que en muchos casos no tienen y tienen que recurrir al *outsourcing*. Esta opción estratégica del *outsourcing* a través de relaciones con múltiples socios hace que las organizaciones amplíen sus fronteras en busca de las habilidades específicas de complemento de sus proveedores. La compra de los servicios de marketing, sobre todo la primera compra,

muestra un proceso en varias fases, de forma similar a otros de la misma naturaleza, mencionando la influencia de terceros, como socios de otras empresas o personas cercanas en la fase la selección de proveedores.

Se analizó la relación **diádica** sobre la base del modelo de grupo interactivo IMP (Häkansson, 1982). A partir de estudios empíricos se puede concluir que la relación entre los clientes y los proveedores de servicios se desarrolla en episodios continuos en el tiempo o episodios caracterizados por cualquier discontinuidad entre ellos. Sin embargo, se llegó a la conclusión de que la atmósfera general de la relación es favorable, reforzada por la proximidad de las partes en los distintos niveles y la cooperación. **En términos de poder y posición de dependencia, la relación parece equilibrada, pero en la práctica el tamaño de las empresas proveedoras de elementos para promover el cambio, en el caso de servicios menos personalizados, hacen que haya una cierta asimetría favorable al cliente. En cuanto a los actores que interactúan en la compra de actividades de marketing de relación, se concluyó que el sector empresarial no distingue las organizaciones que compran servicios de marketing, de las empresas y servicios industriales que se dedican a las relaciones con proveedores servicios para mejorar las capacidades subyacentes a las actividades de marketing.** Se confirmó que existe una disparidad en los tamaños de las organizaciones que interactúan, pero que las grandes organizaciones de clientes buscan principales proveedores también grandes, lo que les garantiza la disponibilidad de recursos, y que las organizaciones más pequeñas buscan proveedores también más pequeños, lo que probablemente les da una posición más equilibrada del poder. Los resultados mostraron que el número de actores que intervienen en la relación es variable en función de la parte más reducida. En ambas partes se identificaron participantes jóvenes, con experiencia, formación y habilidades específicas en el área, lo que facilita la comunicación entre ellas. Era evidente que las personas que interactúan en las relaciones juegan un papel muy importante en la formación de lazos sociales que comprometen a las partes, incluso en la compra de servicios de carácter discontinuo. El proceso de interacción, a corto plazo, implica intercambios de diferente naturaleza, es decir, de servicios financieros, de información y social. Se ha confirmado que los intercambios financieros pueden alcanzar valores sustancialmente más altos, los servicios tienden a ser personalizados para cada cliente lo que también requiere un alto nivel de intercambio de información. **Cabe destacar la importancia de los**

**intercambios sociales, no sólo para facilitar un entorno propicio y la confianza entre las partes en cuanto a superar los conflictos, sino también para mantener el vínculo entre las partes en el caso de los servicios que se proporcionan con alguna discontinuidad.** Por último, se concluyó que estas relaciones tienen algunas particularidades que las distinguen de las relaciones industriales. Las relaciones de servicios de marketing de compra tienen tanto un carácter formal como informal. Si por un lado, existe la necesidad de orientar la acción de las organizaciones por el otro hay una gran informalidad, basada en la comprensión y la confianza entre las partes para la continuación de las medidas y para alcanzar los mismos objetivos. Otro rasgo distintivo tiene que ver con el nivel de adaptación y la inversión de las partes, que en los mercados industriales tiende a ser significativo. Se confirmó que estas relaciones no requieren altas dosis de adaptación de las partes, aparte de los trámites asociados a los procesos de adquisición, que tienden a ser más complejas en las compras públicas y que el servicio en sí por naturaleza se adapta al cliente. Aunque la existencia de recursos específicos puede ser un condicionante en la selección de los proveedores, no se verifican a lo largo de la relación adaptaciones a nuevas características o cambios significativos, que incluso pueden proporcionar momentos de insatisfacción con el proveedor de servicios. La inversión en las relaciones se produce principalmente a nivel de los lazos sociales que construyen la confianza y la continuidad de la relación.

Los resultados obtenidos en cada una de las etapas de investigación abastecieron, la caracterización general del mercado de compra de servicios específicos relacionados con las actividades de marketing y la caracterización específica de la relación **diádica** que se desarrolla entre el cliente y el proveedor de servicios en el mismo mercado.

#### **APORTACIONES**

El estudio realizado presenta contribuciones de naturaleza teórica y práctica. En la teoría, los resultados demuestran que la tipología de los servicios de organización existente, no siempre resulta adecuada a todos los servicios de marketing y que pueden compartir características de diferentes tipos y que no pertenecen automáticamente a una u otra categoría. La perspectiva del *outsourcing* a través de la relación para justificar la compra de servicios de marketing, representa dos contribuciones teóricas relevantes, por un lado aumenta la escasa base teórica que existe sobre el tema y por el otro para dar validez científica a cualquier discusión que se plantea con una escasa base teórica y

fuera del mundo académico. La adopción del modelo de interacción sin pérdida de contribuciones anteriores, constituye la principal aportación de este trabajo. Es de destacar la relevancia del modelo para analizar profundamente la relación **diádica**, propia de la compra de servicios de marketing. El conocimiento aquí producido complementa los conocimientos existentes, que a menudo se centran en un único servicio o adoptan una perspectiva muy general. La tesis ha permitido conocer el perfil y el papel de las partes interesadas en el proceso de interacción, destacando el nivel de competencia de las personas y la necesidad de acceder a experiencias complementarias de sus proveedores a través de una relación. **La adopción del modelo de interacción también nos permite comprender la multiplicidad de intercambios que tienen lugar en las relaciones de compra de los servicios de marketing específico y los servicios que se pueden desarrollar de forma continua para ciertos servicios o discontinúa a otros.** En este escenario se puso de manifiesto la relevancia de los intercambios sociales para vincular diferentes momentos. Otra contribución importante tiene que ver con el conocimiento del ambiente de la relación, que en la mayoría de los casos se refleja en un ambiente estable y sin grandes conflictos. Los datos recogidos permitieron distinguir las relaciones de compra de la propiedad industrial de la de los servicios de marketing; estos últimos revelan bajos niveles de adaptación, fuera de los servicios, y baja inversión en recursos físicos. La mayor inversión se hace en lazos sociales que conducen al compromiso y la confianza entre las partes.

La gran mayoría de las empresas se enfrentan a la necesidad de acceder al mercado, construir y gestionar relaciones con proveedores de servicios relacionados con las actividades, que complementan o sustituyen el marketing de la organización. En este sentido, el trabajo realizado, también pretende mostrar las contribuciones para estos actores. En la perspectiva de los proveedores de servicios, este estudio dejó claro que el mercado de servicios relacionados con las actividades de marketing es bastante atractivo, diverso y exigente. **Ya se trate de un valor, o de un potencial de crecimiento, como el que permiten determinadas actividades, marketing *en internet*, este mercado revela bastantes oportunidades de negocio.** Se ha sugerido que los proveedores adecuen su oferta a la naturaleza de la organización del cliente en términos de tamaño y sector de actividad. **La relación con ellos permite al cliente acceder a competencias específicas o ventajas que no tiene o no tenía sentido poseer.** Se sugiere que los participantes acrediten esas habilidades, las desarrollen, y las



promuevan en el mercado, de acuerdo con el servicio prestado y que adopten una actitud de proactividad y proximidad a los clientes o clientes potenciales.

En la perspectiva del cliente, la organización y sus grupos de interés deben estar preparados para manejar múltiples relaciones que pueden presentar características específicas según el servicio. Se sugirió mejorar el dominio de habilidades relacionales y no sólo, de las referidas al "saber" y al "saber hacer", que facilitan la comunicación entre las partes y la gestión de la relación a lo largo del tiempo, con beneficios mutuos.

La gestión de la relación de ambas partes debe garantizarse por parte de los participantes con el fin de promover la cercanía social y el cumplimiento de las expectativas generadas. Esta proximidad facilita el conocimiento entre las partes, el desarrollo de la confianza, la comprensión, el compromiso mutuo y la flexibilidad necesaria para cumplir con los objetivos establecidos, que a veces superan la formalidad contractual.

#### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

La primera limitación importante residió en el tiempo para desarrollar un trabajo de esta naturaleza. Por un lado, era necesario conseguir un equilibrio entre la finalización de la investigación y la intensa actividad laboral y familiar, y, por otra parte, también por motivos profesionales fue inevitable fijar para esta fecha la finalización de la tesis.

Otra limitación se relaciona con el estudio exploratorio sobre el mercado de la compra de servicios relacionados con las actividades de marketing. Aunque este estudio tuvo un carácter exploratorio y su propósito se considera cumplido, la recogida de datos fue muy difícil. El cuestionario estuvo disponible en diferentes formatos, pero siempre se encontró la gran dificultad de acceso a las empresas y responsables de marketing. El tamaño del cuestionario tuvo que considerarse cuidadosamente, excluyendo algunas cuestiones que alargarían el tiempo y lo habrían hecho aún más difícil de aplicar. Incluso en esta primera fase, el estudio se centró en la elección justificada de empresas medianas y grandes. Se sugiere en el futuro, ampliar la muestra y la inclusión de las pequeñas empresa, para que los resultados se generen con mayor seguridad.

El estudio de caso, considerado la metodología más apropiada para estudiar en profundidad la relación **diádica**, también presentó limitaciones. Una, relacionada con el número de casos. En la práctica, había poca disponibilidad por parte de las organizaciones o empresas portuguesas a colaborar. **Aunque se considera que los casos fueron elegidos con racionalidad científica, sin poner en cuestión el conocimiento obtenido, sería interesante en futuros estudios poder replicar la investigación con empresas / organizaciones de distinta naturaleza y otros contextos.**

El proceso de selección de los entrevistados en cada organización mostró algunas debilidades. A pesar de las dificultades, en cada caso, tratamos de identificar y entrevistar a aquella persona que resultara clave en cada uno. **Sin embargo, no se puede pasar por alto la existencia de la perspectiva subjetiva asociada con cada uno de los encuestados, que se intentó compensar con rigor científico en las otras etapas del estudio empírico.** Se sugiere que los futuros estudios incluyan en el proceso, otros actores involucrados en la relación.

Se determinó como objeto de estudio la relación **diádica**, que es la relación que se establece entre el cliente y el proveedor de servicios, sin embargo, por la dificultad de acceso y el tiempo, la relación se ha estudiado exclusivamente en la perspectiva del cliente. Se propone que en futuros trabajos se recojan los puntos de vista de los clientes y de los proveedores.

Para el estudio de la relación, se desarrolló un modelo analítico que incluía diversas dimensiones del modelo de interacción excluyendo deliberadamente, las variables del entorno general. Para próximos estudios se sugiere la inclusión de estas variables, ya que se detectaron una serie de indicaciones, como la situación económica, el nivel internacional, etc., que puede influir en la compra de los servicios de marketing relacional.

El enfoque cualitativo, mantenido por la escuela nórdica y por el paradigma relacional también fue tomado como referencia durante la investigación, sin embargo, en un estudio de mayor escala, sería posible incluir la perspectiva cuantitativa de algunas de

estas dimensiones, como se sugieren otras escuelas y se ha intentado hacer en algunas dimensiones del estudio.

Finalmente, la tesis se finalizó con una perspectiva de continuidad como refleja el siguiente mensaje del autor:

" El final de un proyecto de investigación no existe! No es más que un posible seguimiento de proyectos pendientes y las puertas abiertas para su continuidad futura" .

