

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-
Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira**

JORGE MANUEL SIMÕES CRISTÃO

Outubro -2020

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-
Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira**

JORGE MANUEL SIMÕES CRISTÃO

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

Outubro – 2020

Agradecimentos

É difícil enumerar todas as pessoas que, de certa forma, foram decisivas para que fosse possível chegar este momento tão bonito e gratificante na vida de um estudante, e no foro pessoal do Ser Humano. Para mim, é a chegada iminente do fecho de um capítulo, assim como o coroar de um percurso recheado de boas memórias, mas também de algumas adversidades, que encaro como normais, quando se trata de um desafio da dimensão de um Mestrado numa instituição como o Instituto Superior de Economia e Gestão.

Por tudo aquilo que representam, quero deixar um agradecimento especial à minha família, à minha esposa e à minha filha, que são um pilar em tudo na minha vida, e quem sem a paciência, compreensão e cooperação que tiveram para comigo, não seria de todo possível fazer este difícil caminho.

Por toda a colaboração, paciência, confiança e pela forma como acreditou em mim desde o dia em que lhe pedi para ser o meu Orientador, um muito obrigado ao Professor Doutor, e Amigo, João Mota. As suas recomendações foram fundamentais para a elaboração deste estudo.

Pela forma disponível e recetiva com que me acolheram, um agradecimento enorme a todos os colegas e amigos hoteleiros, que me deram o prazer enorme de os entrevistar, e poder ter o privilégio de dotar a minha dissertação com os seus preciosos comentários e conhecimento.

Por último, não poderia deixar de agradecer a todas as entidades patronais por onde passei até hoje e que comigo, viveram e apoiaram sempre este projeto de vida, não só para a minha pessoa, como também para o meu enriquecimento profissional. Não esqueço também os meus amigos de todas as horas, assim como também os meus colegas de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, pela partilha de conhecimentos, pela ajuda em todos os momentos, e a agradável companhia que me proporcionaram ao longo dos últimos três anos.

Resumo

Uma perceção adequada das expectativas dos compradores é geralmente uma condição importante para a construção de relacionamentos colaborativos, e de longo prazo, mais do que apenas uma relação puramente transaccional. O presente estudo visa analisar as dimensões de valor percebidas por gestores de compras, no setor da hotelaria e do turismo, no relacionamento com os seus fornecedores. Com esse propósito, foram realizadas entrevistas com gestores de seis hotéis independentes em território nacional, e um hotel de cadeia internacional, mas sito também em Portugal, com o intuito de caracterizar as dimensões de valor do relacionamento. Assim sendo, foram identificadas oito dimensões de valor no relacionamento comprador-fornecedor. Os resultados indicam também que os benefícios do relacionamento desempenham um papel mais preponderante para os compradores, do que os custos do relacionamento estratégico de compras, mas não se repercute necessariamente em todos os casos. Os resultados indicam ainda que, os principais pressupostos considerados divergem conforme a complexidade da oferta, bem como perante o envolvimento na relação.

Palavras-Chave: Dimensões de Valor, Estratégia de *Purchasing*, Relacionamentos, Relacionamento Comprador-Fornecedor, Compras, Hotéis.

Abstract

An adequate perception of buyers' expectations is generally an important condition for building collaborative and long-term relationships, more than just a purely transactional relationship. This study aims to analyze the dimensions of value perceived by purchasing managers, in the hospitality and tourism industry, at the relationship with their suppliers.

With this purpose, interviews were conducted with managers of six independent hotels in the national territory, and an international chain hotel, but also located in Portugal, to characterize the relationship's value dimensions. Therefore, eight dimensions of value were identified in the buyer-supplier relationship. The results also indicate that the benefits of the relationship play a more important role for buyers, than the costs of the strategic purchasing relationship, but it does not necessarily have repercussions in all cases. The results also indicate that the main assumptions considered differ according to the complexity of the offer, as well as the involvement in the relationship.

Key Words: Value Dimensions, Purchasing Strategy, Relationships, Buyer-Supplier Relationship, Purchases, Hotels.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	2
1.1 <i>Evolução das Compras e Estratégia de Purchasing</i>	2
1.2 <i>Tipos de Relacionamentos</i>	4
2.3 <i>Valor dos Relacionamentos</i>	7
2.4 <i>Síntese e Propósito de Pesquisa</i>	9
2. Metodologia	10
4. Estudo Empírico.....	13
4.1 <i>Caracterização e Crescimento da Indústria do Turismo e da Hoteleira: contexto global e nacional</i>	13
4.2 <i>Análise de Indicadores de Performance da Indústria Hoteleira Nacional</i>	15
4.3 <i>Dimensões de Valor para o estudo</i>	17
4.3.1 <i>Qualidade do Produto</i>	18
4.3.2 <i>Suporte ao Nível do Serviço</i>	19
4.3.3 <i>Desempenho de Entrega</i>	20
4.3.4 <i>Know how do Fornecedor</i>	21
4.3.5 <i>Time-to-Market/ Inovação</i>	22
4.3.6 <i>Interação Pessoal</i>	23
4.3.7 <i>Custos Diretos do produto (Preço)</i>	24
4.3.8 <i>Custos de Aquisição</i>	25
4.4 <i>Grau de Envolvimento e Tipos de relação - Modelo Ford et al. (2003)</i>	25
5. Análise Conclusiva.....	27
Referências Bibliográficas.....	31

6. Anexos..... 35

Índice de Tabelas

Tabela 1: *Drivers* de Valor num Relacionamento com Fornecedores..... 8
Tabela 2: Principais Características da Amostra Final 12
Tabela 3: Taxa líquida de ocupação-cama em 2018, segundo o tipo de estabelecimento,
por regiões NUTS II 16
Tabela 4: Proveitos totais em 2018, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS
II 16
Tabela 5: Rendimento por quarto ocupado em 2018, segundo o tipo de estabelecimento,
por NUTS II..... 17

Índice de Figuras

Figura 1: "Four Types of Distribution Relationships" (Ford et al. 2003)..... 6
Figura 2: Dimensões de Valor do Relacionamento entre Comprador-Fornecedor 18

Lista de Abreviaturas

B2B - Business to Business

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

SARS – *Severe Acute Respiratory Syndrome*

UNWTO – *United Nations of World Tourism Organization*

1. Introdução

Em mercados organizacionais, empresas fornecedoras e clientes interagem entre si no âmbito de redes de relacionamentos (Ford e Hakansson, 2002). De acordo com estes autores, os termos “relacionamentos” e “redes” têm recebido uma crescente atenção de acadêmicos e praticantes, por vezes no quadro de *joint-ventures*, alianças estratégicas, e redes estratégicas. Essas preocupações parecem apontar para algumas mudanças básicas em como as empresas se relacionam com o meio ambiente e os problemas que enfrentam. Em termos mais gerais, as palavras “rede” e “relacionamento” indicam que existe algum tipo de forma organizacional num nível agregado, acima do que existe nas empresas individuais.

Dada a sua relevância para o desempenho das empresas, a área das compras tem-se desenvolvido substancialmente, de uma atividade meramente administrativa, ganhando um papel na estratégia das empresas (Gadde e Wynstra, 2018). Segundo estes autores, através do *boom* da terceirização, os custos de fornecimento aumentaram de maneira muito substancial e esse é um dos fatores que contribuem para o foco crescente nas compras. Farmer (1972) concorda que as decisões tomadas pelos gerentes responsáveis pela área das compras podem envolver consideráveis níveis de risco e incerteza, sendo considerado, nos dias de hoje, um aspeto estratégico das empresas, assente em dois pilares: desenvolvimento e racionalização (Axelsson e Hakansson, 1984).

Neste sentido, o presente estudo visa analisar as dimensões de valor percebidas por gestores de compras, no setor da hotelaria e do turismo, no relacionamento com os seus fornecedores. Estas dimensões de valor podem variar conforme o grau de envolvimento da relação, assim como perante a complexidade da solução na mesma, o que leva a que funcionem como uma vantagem competitiva para essas mesmas Unidades Hoteleiras, assim como se sucede no poder negocial que as Cadeias Hoteleiras têm na sua estratégia de compras.

Relativamente à estrutura da dissertação, segue-se o capítulo 2, que trata da revisão da literatura. No capítulo 3, aborda-se a metodologia utilizada para o estudo no capítulo 4 apresenta-se o estudo empírico. Neste capítulo, após uma caracterização da Indústria do Turismo e da Hoteleira no contexto nacional, segue-se uma breve análise aos principais indicadores de performance na indústria, e daí parte-se para o

estudo das “Dimensões de Valor” identificadas através das entrevistas, cruzando as mesmas na última subsecção do capítulo, através de uma análise ao grau de envolvimento e tipos de relação. No capítulo 5 procede-se à análise conclusiva e conclui-se com uma discussão sobre as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

1. Revisão da Literatura

Neste capítulo apresenta-se brevemente a evolução da função compras em termos da sua relevância nas empresas, uma tipologia dos tipos de relacionamentos fornecedor-cliente e uma classificação de dimensões e valor dos relacionamentos. Conclui-se com uma síntese e propósito do estudo.

1.1 *Evolução das Compras e Estratégia de Purchasing*

Nos anos recentes, muitos autores têm destacado a evolução das Compras e o seu papel para as empresas (Ates, M., A. et al, 2018). Como notado por Dubois (2003), “*The importance of the purchasing function in generating cost savings and increasing efficiencies for organizations is well-documented*” (p. 68).

Antes da década de setenta, a área de compras, daqui em diante designada por *purchasing*, era muito focada no conceito de eficiência, pois os procedimentos e técnicas inerentes a esta atividade nas empresas prendiam-se com o estabelecimento de transações eficientes (Gadde e Wynstra, 2018). Após os anos setenta, o conceito e modelo de processos e operações de *purchasing*, começa a evoluir de modo mais comportamental, revelando relacionamentos mais vocacionados para níveis cooperativos e de comprometimento (Ford e Hakansson, 2002).

Ao pensar-se na definição de *purchasing*, antes da “revolução no *purchasing*”, Webster e Wind (1972, p. 2) descrevem-na como “O processo de tomada de decisão pelo qual organizações estabelecem a necessidade de produtos e serviços adquiridos e identificados, avaliam e escolhem entre marcas e fornecedores alternativos”. Esta definição do ato de compra concentra-se na gestão de processos meramente transacionais para a condução eficiente de determinado negócio.

Numa visão mais ampla, o *purchasing* assenta na gestão dos recursos externos da empresa, na medida que o fornecimento de todos os bens, serviços, capacidades e

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

conhecimentos necessários para executar, manter e gerir as atividades principais, e de suporte da empresa são garantidas nas condições mais favoráveis (Anderson et al, 1999; Van Weele, 2005). Assim sendo, a nova dinâmica na função do *purchasing* nas empresas, passa pela gestão de recursos externos (fornecedores), de modo a obter valor acrescentado, e inovação dos mesmos, enquanto se reduz custos (Úbeda et al., 2015).

A importância estratégica do lado da oferta nas empresas aumentou consideravelmente durante as duas últimas décadas dos anos noventa (Gadde e Snehota, 2000). Essas alterações são frequentemente denominadas por uma mudança no paradigma das compras, para uma gestão de necessidades na área do *purchasing*. Atualmente, faturas de fornecedores representam grande parte dos custos das empresas, em que em muitas ascende a mais de dois terços dos custos totais, o que levou a que a definição de *purchasing*, particularmente após o início da década de noventa, fosse vista numa perspectiva de eficiência, alterando-se de transações individuais para transações em série – perspectiva do custo total (Gadde e Pearson, 2004). Assim, o *purchasing* passa de uma função meramente administrativa e orientada para as transações, para uma função altamente estratégica (Fantazy e Kumar, 2010).

Para Dubois (2003) esta é também uma das razões para que a *supply chain* das empresas tenha revelado uma importância cada vez mais vigente ao longo das últimas décadas, além da mudança de natureza dos relacionamentos comprador-vendedor, cada vez mais comportamentais e, atualmente, com maior contribuição de desenvolvimento tecnológico por parte dos fornecedores, mas também com o aprimoramento dos interfaces entre as empresas, não só tecnológicos, mas também de gestão e técnicos. Também, segundo Gadde e Wynstra (2018, cita Farmer, 1997) as empresas compradoras, cada vez mais envolvidas num “*purchasing* ativo” implica que influenciem a maneira como os fornecedores operam, através de uma colaboração mais estreita. O comportamento do comprador ativo está muito longe do comprador intransigente, que aparecia no paradigma anterior a esta mudança.

As relações entre fornecedores e compradores geram benefícios para as empresas e devem ser aproveitadas ao máximo, pois as empresas não são ilhas isoladas (Hakanson e Snehota, 1989), sendo que interagem, no decurso da(s) sua(s) atividade(s) de negócio, com uma enorme variedade de agentes económicos, dos quais os fornecedores são apenas um exemplo. Estas mudanças ocorrem no seguimento da

reorientação nas visões, e na execução e gestão de compras (Gadde e Wynstra, 2018).

No âmbito das suas atividades, os compradores podem enfrentar incerteza, que muitos autores também designam de “ambiguidade. Por exemplo, Hakansson e Wootz (1975) identificaram três tipos de incerteza por parte do comprador. A incerteza de necessidade, pois a empresa pode ter dificuldade em definir o seu problema ou não saber o tipo de solução mais adequada. A incerteza do mercado, quando há uma variedade de potenciais soluções para um problema. A incerteza de transação envolvendo a capacidade de um fornecedor cumprir com os requisitos pretendidos.

O nível de incerteza em relação a um fornecedor, por exemplo, depende da natureza de incerteza apresentado na abordagem de gestão de compras (*purchasing management*) aplicada pela empresa cliente; além disso a interdependência entre comprador e fornecedor origina não só problemas, como oportunidades em um relacionamento, e aumenta incertezas em determinados pontos, enquanto que em outros, as mesmas são reduzidas. Segundo Gadde e Wynstra (2018) esta relação entre a incerteza e o *purchasing* é afetada por, e afeta, o comportamento dos agentes na rede de relacionamentos, bem como toca em conceitos como a dependência, interdependência, poder e controlo. Quando todos os recursos ou atividades são compartilhados entre os relacionamentos haverá uma conexão positiva ou negativa entre eles. O que acontece num relacionamento vai sempre afetar todos os relacionamentos conectados.

De acordo com Gadde et al. (2003), a vantagem competitiva deixa de residir apenas nos recursos inatos de uma empresa, mas sim nos relacionamentos que a empresa pode ter com outras organizações. As empresas precisam de perceber as múltiplas consequências económicas nas mudanças desses relacionamentos, considerando os custos que acarretam e os benefícios a que eles podem dar origem.

1.2 Tipos de Relacionamentos

No âmbito do marketing empresarial é frequentemente sugerido, que o sucesso relativo de uma empresa depende diretamente dos relacionamentos de negócio que desenvolve com outras empresas e instituições (Mota, 2016, cita Ford et al., 2011). Persson e Hakansson (2007) sugerem que o tipo de relacionamento não deve ser determinado pela situação de compra, mas sim pelo tipo de colaboração, e economias

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

envolvidas no esforço colaborativo.

Os relacionamentos com fornecedores representam alguns dos ativos mais importantes de uma empresa e devem, portanto, ser considerados e tratados com uma lógica semelhante a outros tipos de investimentos (Gadde e Wynstra, 2018). A exploração dos relacionamentos por ambas as partes, envolve interação interpessoal intensa, coordenação de várias atividades e adaptações mútuas dos recursos, originando benefícios, mas também custos para ambas as empresas (Gadde e Snehota, 2000).

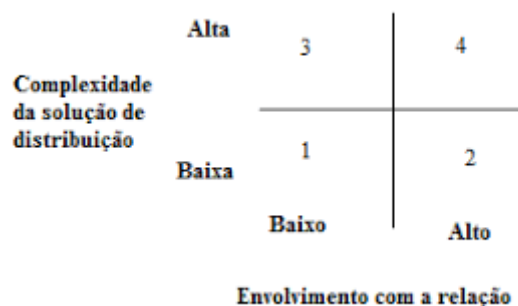
Os custos e benefícios são diferentes para relações de alto e baixo envolvimento (Gadde e Snehota, 2000). Em geral, o volume de negócios é um critério insuficiente para a empresa decidir qual o melhor grau de envolvimento com um fornecedor. Mas, tipicamente, em relacionamentos de baixo envolvimento a ênfase no preço é alta, normalmente com muitos fornecedores envolvidos; nos de alto envolvimento, o número de fornecedores tende a ser mais reduzido e procura-se obter ganhos de eficiência ou inovação através da cooperação entre as partes (Dubois, 2003). Baily et al. (1998) alegam que dos benefícios de se fazer negócios juntos, surgiam ideias de não apenas trocar bens, mas também compartilhar valores.

O equilíbrio entre interesses e consequências económicas, devido a mudanças no grau de envolvimento tem de ser avaliado (Gadde e Snehota, 2000). Para os autores, o grau de envolvimento, só pode ser justificado quando os custos desse envolvimento são ultrapassados por benefícios decorrentes desse relacionamento. Normalmente existem duas dimensões estratégicas que determinam a escolha do grau de relação para cada produto ou aquisição: a importância do *purchasing*, e a complexidade do mercado da oferta (Dubois, 2003).

Na ótica do comprador, podem existir diferentes tipos de relacionamento entre comprador-fornecedor (Ford et al., 2003). Além dos fatores supramencionados, estes relacionamentos encontram-se intimamente ligados com os conhecimentos do comprador-fornecedor, com experiências anteriores, mas também com o seu portfólio de clientes. De acordo com a Tabela 1 (adaptado Ford et al., 2003, p. 128), é possível observar as relações ao nível da complexidade da solução e o grau de envolvimento na relação com o fornecedor.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Figura 1: "Four Types of Distribution Relationships" (Ford et al. 2003)



Fonte: Adaptado de Ford et al. (2003), p. 128.

No quadrante 1 observa-se um caso de baixa complexidade e como consequência baixo envolvimento. Este tipo de relacionamento é adequado para compradores que não vão ganhar vantagem, ou que não podem encontrar fornecedores com ofertas mais refinadas para o seu mercado. Eles não estão interessados em altos níveis de envolvimento com fornecedores. Por outro lado, eles apreciam uma oferta simples e padronizada, que facilita a troca. Enquanto essas condições prevalecerem, esse relacionamento pode continuar, e transformar-se em um relacionamento de longo prazo.

A oferta no quadrante 2 é menos complexa, mas em contrapartida, a participação entre os agentes envolvidos é alta. Nesse caso, a oferta é ajustada às necessidades específicas do cliente. Por exemplo, um comprador pode exigir que o seu fornecedor seja responsável por parte do seu inventário, ou até mesmo que se torne o seu único fornecedor. Quando ocorre este tipo de adaptações, devido ao vínculo mais forte entre atividades, recursos e participantes, os compradores tornam-se mais dependentes dos seus fornecedores, e vice-versa, limitando o seu relacionamento com outros agentes.

O quadrante 3 propõe um cenário onde a oferta proposta é de alta complexidade, porém o envolvimento no relacionamento é baixo, pois a oferta não se adapta ao contexto. Nesse caso, os fornecedores precisam de ajustar o produto ou deixar que o cliente o faça, com o intuito de encaixar a solução nos seus próprios sistemas.

Finalmente, no quadrante 4 foram feitos ajustes consideráveis, e que despoletou numa solução complexa, com uma complexidade ao nível da distribuição alta, e um envolvimento no relacionamento igualmente alto. Neste tipo de relacionamento, cadeias de abastecimento, interações entre recursos, e vínculos entre os agentes revelam uma importância enorme. O grau de complexidade presente é elevado,

quando se trata de um pedido específico e que exige interação com o fornecedor até à solução final. Só com consolidados índices de confiança, compromisso e transparência entre os agentes, é possível ao agente utilizador final contactar diretamente com o agente de produção.

2.3 *Valor dos Relacionamentos*

De acordo com vários autores, nos últimos anos, têm sido identificadas diversas formas de definir e avaliar o valor dos relacionamentos na área do Marketing (Anderson e Narus, 1999), o que vem justificar a crescente importância que os mesmos têm vindo a ganhar junto das empresas.

Segundo Ulaga (2003, p.678) *“Exchange has been accepted as a core concept of the marketing discipline (...) therefore, value has always been the fundamental basis for all marketing activity. (...) In short, customer value is generally defined as the trade-off between the benefits (“what you get”) and the sacrifices (“what you give”) in a market exchange.”*. No entanto é com base neste conceito de “valor do cliente” que surge o conceito de “valor dos relacionamentos”, isto é, o valor percebido pelo cliente na ótica do marketing de relacionamentos (Ulaga, 2003).

Existe uma panóplia imensa de definições de valor possíveis, sendo que Lindgreen e Wynstra (2005) focam a sua definição recorrendo ao grau de importância gerado nos relacionamentos comprador-fornecedor, a fim de compreenderem o seu valor. Para os autores é impreterivelmente necessário, estudar cada um dos relacionamentos com base na aferição dos custos e benefícios que os mesmos geram, pois nem todos os relacionamentos são sinónimo de lucro, ou valor acrescentado para as organizações. Assim sendo, a avaliação dos relacionamentos deve ser feita, para que as empresas tenham a consciência daquilo que ganham, das desvantagens associadas, ou daquilo que podem modificar nesses mesmos relacionamentos, com o intuito de os otimizar e melhorar.

É nesse sentido que, Ulaga e Eggert (2006) apontaram em um estudo intensivo envolvendo purchasing managers de produtoras americanas, que selecionam cuidadosamente os parceiros, e procuram manter uma relação com altos níveis de envolvimento com uma gama de fornecedores-chave.

Os autores construíram um conjunto de dimensões de “valor de relacionamento”, examinadas por compradores, que se focam no relacionamento que estes estabelecem

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

com os seus fornecedores. Ulaga (2003) afirma que estudos anteriores sobre o valor dos relacionamentos, apesar de apresentarem a mesma conceptualização, remetem a um nível de conteúdo explorado muito diferente.

Consequentemente, o autor recorre a uma abordagem assente no modelo de “*grounded theory*”¹, categorizando o valor dos relacionamentos em duas principais dimensões: custos e benefícios. Segundo Zeithaml (1988) este *trade-off* é geralmente definido entre os benefícios que são o que se obtém (“*what you get*”), e os custos que se prendem com o que se dá (“*what you give*”).

Ulaga e Eggert (2006) dividem esses custos em três *drivers* distintos: custos diretos (preço), custos de aquisição e custos operacionais, sendo que cada um destes custos se encontram associados a uma fonte de criação de valor (ver Tabela 1).

Na dimensão de valor de benefícios, foram identificados seis diferentes *drivers*: qualidade do produto, desempenho da entrega, apoio ao serviço, interação pessoal, *know how* do fornecedor, e *time to market*, sendo que também cada um dos mesmos estão associados a uma fonte de criação de valor, tal como acontece na dimensão de valor de custos supra (ver Tabela 1).

Tabela 1: *Drivers* de Valor num Relacionamento com Fornecedores

Fonte de Criação de Valor	Dimensões de Valor do Relacionamento	
	Benefícios	Custos
Oferta Central	Qualidade do Produto Desempenho de Entrega	Custos Diretos
Processo de Aprovisionamento	Apoio ao Serviço Interação Pessoal	Custos de Aquisição
Operações do Cliente	Conhecimento do Fornecedor <i>Time-to-market</i>	Custos Operacionais

Fonte: Adaptado de Ulaga e Eggert (2006, p. 122)

No contexto de avaliação individual dos “*drivers*” de valor, os autores categorizam como “*core differentiators*” a interação pessoal, logo seguido pelo *know-how* do fornecedor, e a sua capacidade de melhorar o *time-to-market* do cliente. Por outro lado, os custos operacionais, a qualidade do produto, o desempenho no ato da

¹ *Grounded theory* é uma teoria indutiva baseada na análise sistemática dos dados (Goulding, 1998)

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

entrega, e os custos de aquisição, detêm um potencial moderado para se tornar num dos principais fornecedores, ou até mesmo no “*status*” de principal, enquanto que os custos diretos com o produto surgem com menor destaque e relevância na diferenciação aos olhos de quem adquire.

Em suma, Ulaga e Eggert (2006) estabeleceram um conjunto de dimensões de valor de relacionamento entre produtores, na ótica do comprador, fornecendo conceitos valiosos sobre como compilar diferentes dimensões em uma medida geral de valor do relacionamento.

2.4 *Síntese e Propósito de Pesquisa*

A revisão de literatura procura demonstrar a importância do papel dos relacionamentos entre comprador e fornecedor, para o sucesso ou insucesso da estratégia de *purchasing* das empresas, sendo que esses mesmos relacionamentos revelam uma importância crescente ao longo do tempo nos denominados “*business markets*” (Ulaga, 2003).

Embora o âmbito de relacionamento colaborativo seja um importante fator a ter em conta na construção de uma estratégia de compras assente no valor dos relacionamentos entre comprador e fornecedor, as empresas não devem descuidar os relacionamentos transacionais, visto que as mesmas precisam de relações de alto e baixo envolvimento, porque diferentes graus de envolvimento levam a custos e benefícios diferentes (Gadde e Snehota, 2000).

O grande desafio neste processo prende-se com a redefinição da unidade de análise, de transações individuais para relacionamentos entre comprador e fornecedor (Dubois, 2003). Na ótica do comprador, as relações entre fornecedores e compradores podem assumir vários “formatos”, dependendo do contexto do comprador (Ford et al., 2003). O modelo de Ford et al. (2003) representa exatamente esses mesmos “formatos”, relacionando a complexidade do produto, com o grau de envolvimento na relação entre parceiros, numa matriz com quatro tipos de relacionamentos (Ver Figura 1). Complementarmente, Ulaga e Eggert (2006) definiram um conjunto de dimensões de valor (ver Tabela 1) num relacionamento entre compradores e fornecedores.

Assim sendo, o presente estudo procura identificar, na ótica da indústria hoteleira, a importância revelada do lado do comprador sobre cada dimensão identificada pelos

autores, e de que forma essas dimensões se diferenciam do lado da oferta, quer na complexidade, quer no grau de envolvimento da relação (modelo de Ford et al., 2003).

2. Metodologia

O presente trabalho recorre às dimensões de valor propostas por Ulaga e Eggert (2006), e tem como objetivo qualificar o valor percebido por Hotéis Independentes e de Cadeia, no seu relacionamento com os seus principais fornecedores. O estudo procura também reconhecer, como as principais dimensões de valor a considerar adotam diferentes combinações, tendo por base a tipologia proposta por Ford et al. (2003).

O objetivo passa pela formulação de uma entrevista, assente nas diferentes dimensões de valor formuladas para o estudo, que deverá ter origem num levantamento de informação, através de uma pesquisa exploratória e dedutiva assente na literatura, onde o raciocínio dedutivo visa testar uma teoria existente; bem como na discussão com indivíduos dotados de conhecimentos sobre a temática (Dencker, 1998).

Foram alvo de estudo diversos métodos e técnicas de investigação existentes, considerando as vantagens e desvantagens, bem como a natureza da investigação, e a escolha recaí sobre a utilização de um método qualitativo. Segundo Ivens et al. (2016) o método qualitativo permite atingir um melhor desempenho ao nível do detalhe, quando comparado com a pesquisa quantitativa. A abordagem qualitativa é a mais recomendável para estudos como o presente, uma vez que procura analisar as relações causais dos diversos fatores e atores em estudo, e o resultado final (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

No que concerne a um método de pesquisa qualitativo, este é feito através de observação indireta, nomeadamente, por entrevista, bem como por observação direta. Segundo Saunders et al. (2009), as entrevistas representam uma técnica de recolha de dados utilizada para compreender fenómenos complexos e subjetivos, como os retratados neste estudo. Para a realização do estudo, além das fontes primárias recolhidas, através da realização de sete entrevistas, ao longo de seis meses, recorreu-se também a observação direta, dado o autor encontrar-se a exercer funções, do âmbito profissional, no seio da indústria em estudo.

Em função destes instrumentos, passa-se à fase de definição e caracterização do universo de estudo, em que perante os contatos efetuados junto das entidades, o universo

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

de estudo será uma Cadeia Hoteleira Internacional, com sete hotéis presentes em território nacional; bem como seis Hotéis Independentes, sendo que quatro deles se encontram localizados na Região de Lisboa e Costa de Cascais-Estoril, outra das Unidades encontra-se no Centro do país, e por fim a sexta Unidade está localizada na Região Alentejo. Esta dispersão geográfica irá permitir compreender as diferentes formas de atuação das Unidades hoteleiras, consoante a zona do país em que se encontram, assim como as vantagens, e contrariedades com que se deparam na gestão de compras do Hotel.

Todos os hotéis atuam no mercado português já há algum tempo, sendo que a Cadeia Internacional está espalhada pelos vários Continentes do Globo, têm uma tipologia de hotel entre as três e cinco estrelas, e contam com um número de colaboradores entre os 10 e os 200 funcionários. Os relacionamentos sob estudo tinham uma idade compreendida entre os 5 e os 80 anos. Os gestores foram contactados pessoalmente, por telefone, e também via email, sendo que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre os meses de Março e Setembro de 2020, com duração média de 45 minutos.

Estas tiveram como principal foco: as suas expectativas com os fornecedores, aspetos importantes para a seleção e manutenção dos seus fornecedores, assim como também relativamente à sua relação com os mesmos, e como estes criam valor na relação. Esta abordagem semiestruturada, permitiu identificar aquilo que os gestores esperam de um fornecedor numa relação de negócios, uma vez que pretende entender a atuação do entrevistado, e procurasse que seja explicado por este todo o processo, tendo em conta um guião de base e tópicos para discussão (Saunders et al. 2009).

Cada entrevista foi gravada e transcrita e, quando possível, foram realizadas visitas às instalações. A Tabela 2 explana as características-chave da amostra final, que consistiu em sete gestores hoteleiros, exibindo também a dimensão da empresa, os produtos comprados, o fornecedor, e por fim a complexidade da solução. Os nomes dos entrevistados foram alterados, por forma a manter a confidencialidade dos mesmos.

O guião da entrevista foi composto por três partes. Na primeira parte procura-se perceber como se encontra organizada a estratégia de compras da Unidade Hoteleira, assim como uma breve elucidação acerca do dia-a-dia de um *purchasing manager* em um Hotel. A segunda parte foi concebida para identificar diferentes dimensões de valor da relação. Foi pedido aos entrevistados para identificarem cada uma das dimensões

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

selecionadas no contexto da sua Unidade, e de que forma valorizam as mesmas nos seus fornecedores, assim como o relacionamento com determinado fornecedor, influencia e é influenciado pela sua rede de relacionamentos com outros fornecedores. Diferentes “backgrounds”, posição, conhecimento, e perceção da relação, provavelmente, influenciam as suas capacidades e conhecimentos das dimensões do relacionamento sob investigação (Ulaga & Eggert, 2006). Na terceira e última parte, os participantes foram convidados a identificar algumas vantagens, bem como, desvantagens de uma parceria com outros hotéis independentes para consolidar compras, assim como, se consideravam, logisticamente possível, uma coordenação quase diária entre unidades independentes na sua operação, mas dependentes numa estratégia de consolidação de compras, e como coordenariam esta estratégia de *purchasing* comum.

Tabela 2: Principais Características da Amostra Final

Entrevistado	Localização e Tipologia do Hotel	Dimensão da empresa	Categorias de Produtos comprados	Fornecedor	Complexidade da solução e Grau de Envolvimento
Rogério, Purchasing Manager	Lisboa Hotel de Cadeia de Quatro Estrelas	Faturação: €10M/2019 Nr. Funcionários: 200	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e inúmeros alternativos para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Alto envolvimento
Simão, Purchasing Manager e F&B Controller	Estoril Hotel Independente de Cinco Estrelas	Faturação: €4M/2019 Nr. Funcionários: 150	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e inúmeros alternativos para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Alto envolvimento
Gil, Purchasing Manager	Lisboa Hotel Independente de Quatro Estrelas	Faturação: €3M/2019 Nr. Funcionários: 120	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e inúmeros alternativos para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Alto envolvimento
Fábio, General Manager	Lisboa Hotel Independente de Três Estrelas	Faturação: €1M/2019 Nr. Funcionários: 10	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e um alternativo para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Baixo envolvimento
Ana, General Manager	Lisboa Hotel Independente de Quatro Estrelas	Faturação: €1,5M/2019 Nr. Funcionários: 25	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e dois alternativos para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Baixo envolvimento

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Fernando, General Manager	Fundão Hotel Independente de Cinco Estrelas	Faturação: €2M/2019 Nr. Funcionários: 40	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e dois alternativos para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Alto envolvimento
Paulo, General Manager	Elvas Hotel Independente de Quatro Estrelas	Faturação: €1M/2013 Nr. Funcionários: 30	Produtos de limpeza, material administrativo e produtos alimentares	Um principal e um alternativo para cada categoria de produtos	Baixa Complexidade e Baixo envolvimento

Os nomes dos entrevistados foram modificados para manter a confidencialidade.
M = milhões

4. Estudo Empírico

4.1 *Caracterização e Crescimento da Indústria do Turismo e da Hoteleira: contexto global e nacional*

O alargamento da indústria do turismo tem a sua origem na Revolução Industrial, e está relacionado com alguns fatores, tais como: o aumento dos tempos livres, a evolução e desenvolvimento dos meios de transporte, e a melhoria do nível de vida, principalmente nos países mais desenvolvidos. A partir do início do século XX, o turismo é considerado como uma atividade economicamente relevante (Daniel, 2010). Apesar de a sua evolução ter sofrido alguns percalços, com a I e II Grandes Guerras, bem como, com a Crise de 1929, a partir da década de cinquenta, assistiu-se a um crescimento exponencial desta atividade. Só para se ter uma ideia da sua evolução, enquanto que em 1950, o número de chegadas de turistas (totais mundiais) era apenas de 25 milhões, em 2008 o seu valor correspondia a 920 milhões (INE, 2009).

Apenas nos anos de 1982, 2001 e 2003 se verificaram algumas regressões, no primeiro caso devido às limitações aplicadas às viagens na Europa de Leste e Europa Central, consequência do estado de sítio na Polónia, assim como ao clima económico desfavorável que se vivia. No segundo caso, deveu-se, não só à conjuntura económica, como também aos atentados de 11 de setembro de 2001, em Nova Iorque. O retrocesso verificado em 2003 tem origem, essencialmente, em três fatores: a guerra no Iraque iniciada em março de 2003, o aparecimento do vírus *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS), mais conhecido por vírus da denominada pneumonia atípica, e o protelar do relançamento da economia mundial.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Durante o ano de 2008, especialmente nos últimos meses do ano, o turismo foi também afetado devido ao clima de instabilidade económica, e financeira que se instalou a nível mundial, pelo que a Organização Mundial do Turismo (OMT) aponta para 880 milhões, o número de chegadas mundiais de turistas internacionais em 2009 (UNWTO, 2010), o que representa um decréscimo de 4%, em relação ao ano anterior. De 2009 a 2012, muito por força de os resultados de exploração, em muitos casos, terem sido negativos, houve a imposição de pagamento de salários, bem como, fornecedores com capitais próprios ou recurso a empréstimos. Só depois de 2013 se começou a recuperar, com crescimentos sempre na casa dos dois dígitos até 2018.

A atividade turística e hoteleira em Portugal, nomeadamente desde a década de sessenta, é caracterizada pelo foco em um único produto, o tradicional “Sol e Mar”. Cunha (2003), fala da necessidade de atender não só aos valores pessoais dos turistas, mas também ao fortalecimento da cultura e preservação do património, a que o autor chama de “Novo Turismo”, caracterizado pelo 3 novos “S” - *Sophistication, Specialization and Satisfaction*, substituindo assim, os 3 “velhos S” - *Sun, Sea and Sand* (Daniel, 2010).

No entanto, em dezembro de 2019 surgem as primeiras notícias do aparecimento de um novo vírus, denominado de COVID-19, na China, que rapidamente se propaga, em contexto pandémico, para os restantes países do globo. No caso Português começa a refletir-se os primeiros cancelamentos de viagens, e reservas em hotéis, no mês de fevereiro, oriundas de mercado internacional, especialmente dos *principais mercados emissores de turistas para Portugal*² (Turismo de Portugal, 2020). Com o culminar de encerramento de muitas Unidades Hoteleiras, também os estabelecimentos adjacentes à atividade turística e hoteleira, como bares, restaurantes, cafés, museus, como alguns exemplos, encerram temporariamente, e alguns definitivamente, em Março de 2020, quando apareceram os primeiros casos de infeção em território português.

Segundo Pereira (2020): “(...) No quadro atual, é de extrema importância que as empresas hoteleiras avaliem as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças individuais, no contexto do seu negócio, de modo a poderem ser bem-sucedidas neste período de grande dificuldade. À medida que o número de empresas hoteleiras que vão dispensando pessoal aumenta, a gestão dessas empresas deve preocupar-se com os níveis de compromisso organizacional que as equipas manterão, quer durante o período

² Reino Unido, Alemanha e Espanha

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

de ausência, quer quando as mesmas forem solicitadas a retomar a atividade normal, quando a ameaça da COVID-19 diminuir. Reduzir o horário de trabalho, diminuir salários e dispensar trabalhadores, provavelmente desmotivam a força de trabalho de uma empresa e podem comprometer os normais níveis de serviço. Num ambiente pós-COVID-19, uma força de trabalho comprometida será um diferencial importante na eficiência operacional, e produtividade de uma empresa. (...)” (Turismo de Portugal, 2020).

No quadro atual, urge o aparecimento de novas formas de pensar a estratégia futura da indústria hoteleira, com medidas exemplificativas como: uma oferta de valor acrescentado, ao invés de descontos acumuladas sobre o preço final de venda; oferta de tarifas de *Room Office*, convidando o cliente final a usufruir de um quarto de Hotel, como escritório durante o seu dia de trabalho; condições de reserva flexíveis, não só ao nível do pagamento, como em termos de cancelamento, pois os tempos atuais requerem que exista uma sensibilidade por parte da oferta, sabendo que a procura vive numa constante incerteza ao nível das medidas governamentais e de saúde pública, que põem em risco a livre circulação de pessoas pelas diferentes regiões.

Será com base em novas formas de encarar o contexto atual da atividade turística e hoteleira, que as empresas irão conseguir fazer face a tempos difíceis, quer ao nível da gestão das receitas para a melhor rentabilização da sua organização, quer na gestão das suas estruturas de custos, que em muitas das organizações têm um peso enorme, onde áreas como o *purchasing*, terão um papel preponderante, na medida em que não se pode diminuir custos, se isso implicar uma descida do nível de serviço percecionado pelo cliente final.

4.2 *Análise de Indicadores de Performance da Indústria Hoteleira Nacional*

Até então, a indústria hoteleira em Portugal, na sequência dos resultados positivos da atividade turística desde 2013, registou resultados históricos ao nível dos vários indicadores de *performance* da indústria, com as várias regiões de Portugal, a sofrerem o impacto positivo, em diferentes graus, deste crescimento.

Conforme demonstra a Tabela 3, Portugal registou uma taxa líquida de ocupação-cama de 51,9%, sendo que se destacam Madeira, Lisboa e Algarve como as regiões com

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

maiores taxas de ocupação, porém com regiões como Norte, Açores e Alentejo, a registarem taxas de ocupação superiores a 40%, o que até ao ano em análise nunca acontecera.

Tabela 3: Taxa líquida de ocupação-cama em 2018, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II

NUTS	Total dos Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos				Apartamentos turísticos
			Total	*****	****	***	** / *	Total	*****	****	*** / **	
PORTUGAL	47,8	51,9	53,8	58,1	57,6	49,4	42,5	52,9	55,5	52,8	52,2	43,8
CONTINENTE	46,8	50,4	52,5	55,5	56,4	49,2	42,8	48,6	...	44,2
Norte	42,6	47,9	48,1	56,0	50,2	45,4	43,7	32,7	...	40,6
Centro	32,8	36,6	36,9	49,0	41,0	37,0	26,8	34,1	//	39,5	18,0	23,8
AM Lisboa	58,6	61,5	62,4	55,0	64,2	68,1	58,1	59,0	...	60,2	...	38,8
Alentejo	33,2	40,1	44,5	49,5	50,0	40,8	36,4	36,7	...	37,2	...	25,3
Algarve	50,2	51,4	59,3	57,1	61,6	56,5	57,3	50,4	55,7	48,7	54,5	46,1
RA AÇORES	42,8	47,7	48,9	54,4	52,4	41,4	34,9	...	//	44,3	...	36,3
RA MADEIRA	58,7	67,0	68,2	70,5	69,4	60,9	41,1	70,8	...	37,8

NUTS	Aldeamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação	Alojamento Local
				Agro-turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER		
PORTUGAL	40,6	57,0	24,3	24,0	22,2	34,7	17,8	21,6	37,0
CONTINENTE	...	53,4	23,2	23,0	21,7	32,0	16,2	20,8	37,8
Norte	...	50,6	21,6	22,8	18,4	28,4	15,3	22,4	36,2
Centro	29,2	52,8	21,4	20,9	19,0	35,8	14,5	18,0	24,7
AM Lisboa	50,9	58,6	34,9	...	38,7	//	...	37,2	49,1
Alentejo	18,7	49,5	23,6	20,8	24,4	30,1	15,7	18,9	24,0
Algarve	42,0	59,2	36,3	...	33,8	46,8	...	34,7	39,6
RA AÇORES	//	...	27,3	//	25,0	31,3	27,7
RA MADEIRA	42,2	53,5	//	33,8	34,7

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

Também ao nível dos proveitos totais, em 2018 (Tabela 4), Portugal registou valores históricos, com o total do país a ultrapassar os 3,5 milhares de milhões de euros, com destaque para a Área Metropolitana de Lisboa com 31,9% do peso desses proveitos, seguindo-se a região do Algarve (30,2%) e a região Norte (13,2%) já com menor expressão, mas com a curiosidade de, apesar da menor taxa líquida de ocupação-cama, comparado à Região Autónoma da Madeira, culmina com melhor desempenho ao nível dos proveitos, o que é consequência da melhor otimização do preço médio de venda, o rendimento médio por quarto ocupado (Tabela 5).

Tabela 4: Proveitos totais em 2018, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II

NUTS	Total dos Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos				Apartamentos turísticos
			Total	*****	****	***	** / *	Total	*****	****	*** / **	
PORTUGAL	3 986 553	3 569 784	2 792 152	959 395	1 268 769	407 347	156 641	384 471	64 779	265 831	53 861	172 387
CONTINENTE	3 454 783	3 075 571	2 417 840	816 770	1 067 975	383 941	149 155	193 940	...	162 181
Norte	560 283	471 527	443 200	115 946	202 069	73 733	51 452	...	0	3 788	...	4 158
Centro	332 790	272 067	243 626	26 000	105 858	87 487	24 290	9 231	0	7 553	1 678	3 377
AM Lisboa	1 267 349	1 140 297	1 042 864	387 680	455 163	145 455	54 367	51 371	...	32 579	...	13 996
Alentejo	149 831	110 169	69 888	15 957	33 390	14 584	5 958	22 445	...	7 069	...	4 161
Algarve	1 144 530	1 081 491	618 262	270 987	271 495	62 682	13 098	208 742	29 731	142 952	36 059	136 489
RA AÇORES	105 019	94 513	85 162	10 905	59 989	10 339	3 928	...	0	2 127	...	5 533
RA MADEIRA	426 751	399 701	289 151	131 720	140 805	13 068	3 558	69 764	...	4 673

NUTS	Aldeamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação	Alojamento Local
				Agro-turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER		
PORTUGAL	140 690	80 084	103 897	17 544	35 811	37 712	2 696	10 134	312 872
CONTINENTE	...	57 867	91 848	16 595	32 711	31 597	1 873	9 162	287 364
Norte	...	15 602	30 922	6 049	8 086	11 180	801	4 806	57 834
Centro	6 701	9 152	22 389	2 912	7 991	8 824	268	2 395	38 314
AM Lisboa	14 127	17 938	1 576	...	702	0	...	559	125 476
Alentejo	4 774	8 901	26 689	5 249	10 489	9 270	550	1 131	12 973
Algarve	111 724	6 274	10 272	...	5 444	2 234	...	271	52 768
RA AÇORES	0	...	3 500	0	823	687	7 006
RA MADEIRA	8 548	6 205	0	284	18 502

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Tabela 5: Rendimento por quarto ocupado em 2018, segundo o tipo de estabelecimento, por NUTS II

NUTS	Total dos Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos				Apartamentos turísticos
			Total	*****	****	***	** / *	Total	*****	****	*** / **	
PORTUGAL	86,9	88,9	91,0	154,1	86,2	65,4	58,8	80,3	126,5	79,0	62,7	74,3
CONTINENTE	89,8	92,0	93,9	168,4	90,5	66,5	59,1	85,0	...	73,7
Norte	79,6	81,4	80,1	150,4	85,3	58,5	52,6	...	//	106,5	...	67,9
Centro	63,1	62,9	61,3	104,7	70,7	51,9	52,0	72,3	//	67,0	119,2	79,2
AM Lisboa	105,8	109,8	109,1	185,3	97,6	83,2	71,9	113,3	...	97,8	...	119,1
Alentejo	79,8	78,5	65,9	131,1	71,7	48,6	45,6	126,2	...	103,0	...	84,0
Algarve	91,6	92,5	107,9	164,0	94,7	73,3	64,4	81,5	122,7	82,2	65,0	70,4
RA AÇORES	75,2	76,3	72,5	104,1	73,1	59,0	56,5	...	//	135,3	...	120,2
RA MADEIRA	69,0	70,9	74,8	102,0	64,6	45,5	51,2	62,3	...	62,3

NUTS	Alojamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação	Alojamento Local
				Agroturismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER		
PORTUGAL	86,3	128,7	96,9	106,5	91,4	107,3	75,3	87,7	69,8
CONTINENTE	...	133,6	99,5	109,9	92,8	115,2	70,2	86,9	72,2
Norte	...	141,7	92,8	98,9	82,4	100,7	73,8	97,9	64,3
Centro	80,7	98,0	92,3	109,4	80,9	121,4	49,5	73,6	53,3
AM Lisboa	91,4	187,0	127,3	...	136,7	//	...	141,9	83,0
Alentejo	136,0	102,0	105,2	122,7	96,6	131,3	70,1	67,0	58,5
Algarve	87,2	123,4	122,8	...	130,7	116,3	...	94,0	77,0
RA AÇORES	//	...	105,3	//	92,0	128,7	58,5
RA MADEIRA	69,3	75,9	//	57,1	48,2

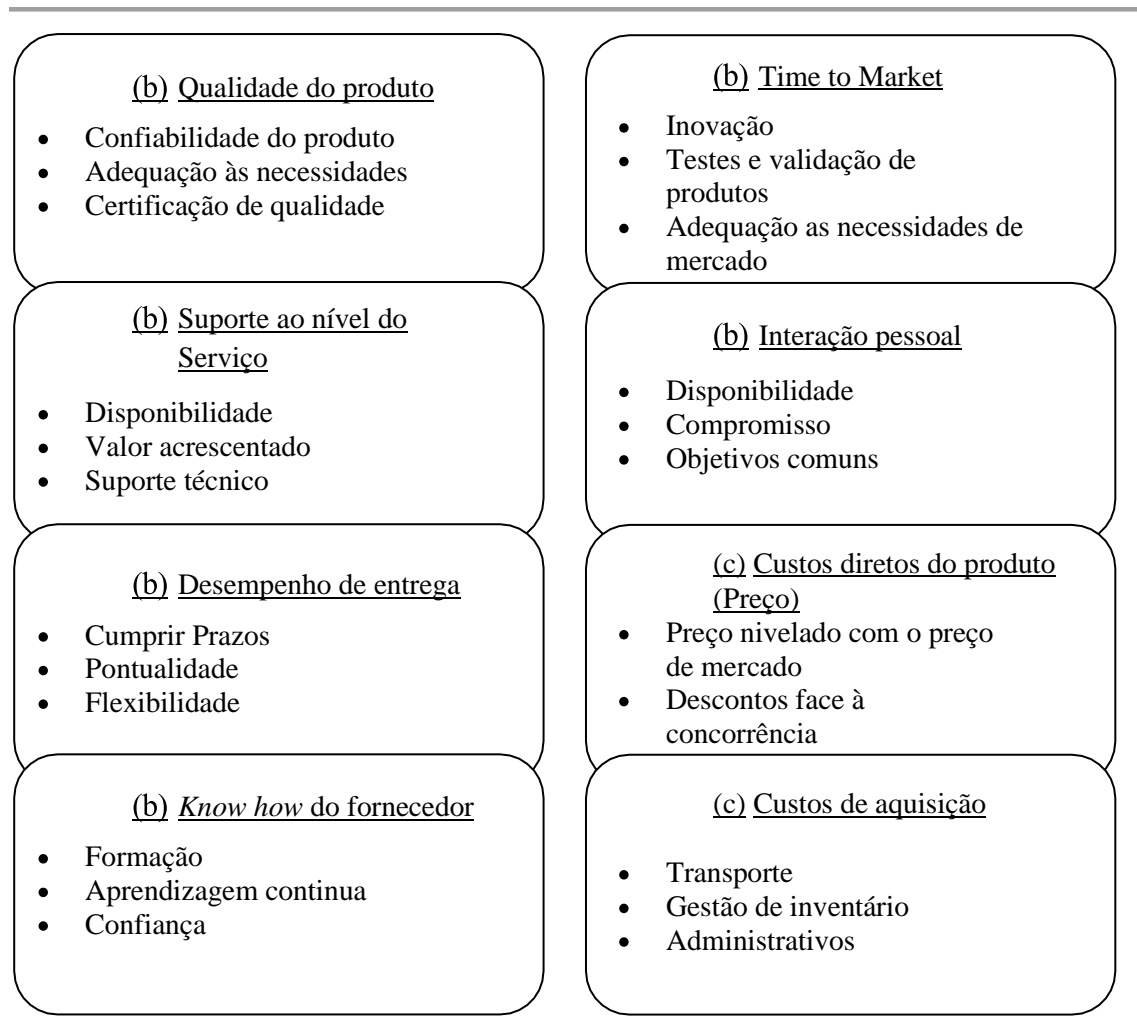
Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

4.3 Dimensões de Valor para o estudo

Oito dimensões de valor do relacionamento foram identificadas a partir das entrevistas com os participantes (2), sendo seis classificadas como benefícios (b), e duas como custos (c). Nesta subsecção, cada dimensão de valor identificada é exposta em detalhe em cada um dos pontos da tabela infra.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Figura 2: Dimensões de Valor do Relacionamento entre Comprador-Fornecedor



4.3.1 Qualidade do Produto

Destacando-se como a dimensão que denota maior importância junto dos gestores de *purchasing* no setor hoteleiro, a qualidade dos produtos é considerada fundamental para a manutenção de um relacionamento com um fornecedor, sendo a falta da mesma, justificção mais que plausível, no entender dos entrevistados, para o término da relação. A apreciação da qualidade é baseada na experiência dos compradores, de pessoas internas na organização, e no mercado. Existe um consenso de que, atualmente, os fornecedores precisam de ir ao encontro dos padrões de qualidade para estarem no mercado.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Na ótica de “Rogério”³: *A qualidade é uma dimensão fulcral, é isso que vai fazer a diferença, nomeadamente, em situações em que o mercado de concorrência é feroz, como é o caso do setor hoteleiro, e a diferença passa pela qualidade dos produtos apresentados ao cliente final.*

Baseado nas respostas dos entrevistados, foi possível atestar o consenso sobre a importância da qualidade como a dimensão de valor primordial que o fornecedor proporciona, sendo que para “Paulo”⁴: *Não há preço que justifique falta de qualidade.*

No entanto, a definição de qualidade do produto depende, em última instância, do grau com que satisfaz as exigências de quem o pretende utilizar, pois para “Fernando”⁵: *Qualidade é uma definição muito alargada, mas deve ser tomada em conta como, essencialmente, corresponder às necessidades e requisitos que foram mencionados no ato da encomenda..* Todos os entrevistados indicaram esta variável como indispensável. Esta é considerada um “*must*” para que o produto esteja no mercado, i.e., deve, no mínimo, ir ao encontro daquelas que são as necessidades dos clientes em geral (Junior, 2015).

4.3.2 Suporte ao Nível do Serviço

Normalmente, em mercados B2B, os fornecedores oferecem uma panóplia de produtos tangíveis, bem como um leque de serviços adicionais para enriquecer a oferta (Ulaga & Reinartz, 2011). Os entrevistados mencionaram uma série de serviços, tais como a disponibilidade, e capacidade de resposta a questões de índole técnica, ou de necessidade iminente.

Nas palavras de “Simão”⁶: *É sem dúvida importante, e uma dimensão que valorizo imenso, visto saber de antemão que, estão lá para mim quando necessito. Obviamente que o preço conta, mas aqueles que sei que dizem “presente” sempre que preciso, tento comprar sempre qualquer coisa com manifesta regularidade.* Assim sendo, para compradores que procuram uma relação colaborativa com um fornecedor, o preço passa a desempenhar um papel secundário na escolha e manutenção da relação. Atributos como apoio ao serviço, compromisso, e confiança, apresentam um papel mais preponderante na escolha, e principalmente na manutenção de um fornecedor.

³ Purchasing Manager do Hotel de Cadeia, 4 estrelas, em Lisboa

⁴ General Manager de um Hotel 4 estrelas, em Elvas

⁵ General Manager de um Hotel 5 estrelas, no Fundão

⁶ Purchasing Manager de um Hotel 5 Estrelas, no Estoril

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Segundo “Gil”⁷: *O suporte que sinto por parte dos fornecedores é importantíssimo, e para mim é a base de tudo, pois não me vale de nada ter um fornecedor que me apresente um produto com qualidade, bom preço, mas quando eu preciso dele não está lá para mim e não só vai prejudicar a minha secção, mas todas as que se encontram na minha dependência.*

Porém, esta dimensão é igualmente encarada como um fator intrínseco à relação colaborativa e contratual que foi estabelecida, aquando da escolha sobre determinado fornecedor, pois novamente “Rogério” considera que: *não é tão importante como a qualidade do produto, pois a partir do momento em que as condições de entrega são definidas, e há um acordo estabelecido, e uma relação entre ambas as partes, eu próprio parto do princípio que é para cumprir ao nível do apoio ao serviço.*

Em síntese, constata-se que os fornecedores geram valor para os compradores, nomeadamente através do apoio prestado ao nível de serviços, mas também numa resposta célere às requisições do comprador, na pronta resolução de problemas de diversas naturezas, de apoio de cariz técnica, formação, e, em suma, através de serviços adicionais que percecionam valor acrescentado para o cliente final, tornando a proposta do fornecedor mais atrativa.

4.3.3 Desempenho de Entrega

Para os entrevistados, fundamentalmente, existem três aspetos que geram valor nesta dimensão: Cumprir com o horário de entrega, cumprir com as especificidades do produto e corresponder a um pedido de *last minute*, com uma urgência de entrega maior. Na ótica de “Ana”⁸: *Revela-se muito importante, e no caso da minha Unidade que tem um restaurante adjacente, para toda a área de perecíveis, tem uma enorme influência na operação diária.*

Como fonte de criação de valor, os entrevistados destacaram a aptidão do fornecedor em entregar material em conformidade. Para “Simão” a expectativa é de que: *não falhem na hora combinada, e que tragam os produtos em bom estado, nas quantidades encomendadas, e no timing correto, sobretudo quando são emergências. Também já são fornecedores com muitos anos de trabalho com o Hotel, e sei a sua forma de trabalhar e os horários que têm habitualmente.*

⁷ Purchasing Manager de um Hotel de 4 estrelas, em Lisboa

⁸ General Manager de um Hotel de 3 estrelas, em Lisboa

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Segundo Junior (2015) “(...) minimizar não conformidades na entrega poupa tempo, esforços, e custos adicionais para ambos, além de que faz com que a relação entre ambos ganhe com isso, criando, conseqüentemente, uma maior confiança no fornecedor. Além de que a não conformidade leva a devoluções, e isso representa, uma vez mais, custos diretos para o fornecedor, e indiretos, para o cliente, acrescidos.”.

No entanto, para alguns entrevistados, como é o caso de “Fernando”, o desempenho da entrega é algo que está diretamente relacionado com a dimensão supra do suporte ao nível do serviço, pois: (...) *tal como o suporte ao nível do serviço, a partir do momento que existe uma definição contratual, as condições são para serem cumpridas. (...) sendo que o Hotel encontra-se aberto 365 dias no ano, 24 horas por dia, e mais ainda, no meu caso, com um Hotel de 5 estrelas, não nos podemos dar ao luxo de termos falhas nas encomendas, porque há um serviço que necessita de ser garantido.*

Em geral, podemos dizer que os fornecedores criam valor para os compradores quando, consistentemente, atingem os desempenhos de entrega razoáveis, e que foram supramencionados.

4.3.4 *Know how do Fornecedor*

“Apesar de não surgir como uma dimensão de grau de importância similar às que foram descritas nos pontos anteriores, o *know how* que o fornecedor apresenta, revela um papel, cada vez mais preponderante na escolha de um fornecedor em detrimento de outro, mas fundamentalmente, ao longo do relacionamento entre comprador e fornecedor (...)” (Junior, 2015).

Esta dimensão funciona como um “combustível que vai alimentado” a relação, e que faz com que o grau de comprometimento e confiança cresça e se propague no tempo.

Para “Fernando” está bem clara na sua cabeça a noção de que: (...) *não somos especialistas em tudo, e existem conhecimentos que simplesmente não os temos, por exemplo, nos produtos de limpeza, é extremamente importante que o fornecedor tenha conhecimento da funcionalidade dos mesmos e eficácia em termos de limpeza, sendo que deve saber quais as aplicações do produto, pois como Hotel de cinco estrelas, podemos não estar a utilizar os produtos de forma adequada, o que conseqüentemente irá afetar a qualidade do serviço final e, invariavelmente, a experiência do cliente.*

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Somente 2 em 7 entrevistados consideram esta dimensão pouco relevante, o que revela que mais de dois terços da nossa amostra no Universo de *purchasing managers* eleitos para o estudo, consideram uma dimensão fundamental para o sucesso de um relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor. “Simão” inclusivamente relata que: *a pior coisa que me pode acontecer é ligar para um fornecedor sobre uma dúvida na escolha de um produto em detrimento de outro, e ele não me saber elucidar, é uma janela aberta para deixarmos de trabalhar pois perdemos a confiança no fornecedor.*

Em suma, destaca-se como uma dimensão crucial, e que segundo “Rogério”: (...) *“abre portas” para alargar o leque de serviços fornecidos, a jusante, pela empresa parceira.*

4.3.5 Time-to-Market/ Inovação

Segundo Junior (2015) “A aptidão que os fornecedores demonstram para o lançamento de novos produtos no mercado, e a capacidade de inovação que imprimem nos mesmos foi vista pela maioria dos entrevistados como sendo uma dimensão interessante, na medida em que o cliente final irá beneficiar na perceção do serviço que encontra nas Unidades Hoteleiras, porém não é considerada fundamental para manterem uma relação de colaboração com determinado fornecedor”.

“Gil” destaca mesmo como sendo algo que: (...) *dou alguma importância, mas normalmente não passa por mim, e vou transferindo para os chefes de secção para avaliarem, quando existe essa oportunidade.*

Um elemento crucial é o ajuste dos produtos às necessidades de mercado e, para que isso aconteça, é vital a ligação estreita entre fornecedor e comprador. O fornecedor deve, por seu turno, ser capaz de passar as tendências de mercado para o comprador, e este deve ser eficaz a trazer novas soluções. Como frisou ‘Fábio’⁹: *Valorizo a inovação nos meus fornecedores, e tudo o que seja para melhorar a nossa operação e o nosso serviço, sendo que terá sempre em primeira instância de ser testado por nós.*

Os fornecedores criam valor para a distribuição através do lançamento de novos produtos, de testes, e validação dos mesmos, e soluções na medida e tempo certo, com a constante adequação de produtos às necessidades do mercado. Aponta “Rogério” como: (...) *uma dimensão diferente e que merece especial atenção, porque no setor*

⁹ General Manager de um Hotel 3 estrelas, em Lisboa

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

hoteleiro não é das premissas mais valorizadas, pois são coisas mais pontuais, porém numa área diferente, como a do procurement, já revela uma importância enorme, no sentido de estarmos sempre na linha da frente ao nível da inovação. (...) apesar de considerar importante, é algo muito variável, considero quase impossível atribuir uma estatística que, permita correlacionar a pertinência da chegada dos produtos ao mercado perante as necessidades das empresas. A título de exemplo, há uns anos as torneiras de sensor quando chegaram ao mercado, eu fui logo dos primeiros a comprar no país para as casas de banho do restaurante. Passado quinze dias foram destruídas, porque as pessoas não sabiam o funcionamento das torneiras, e andavam ali à procura da manivela para abrir a água.

4.3.6 Interação Pessoal

Os entrevistados admitiram que existe criação de valor através da interação pessoal. Um deles apontou a importância de haver contacto entre fornecedor-comprador a vários níveis, como frisou ‘Fernando’: *Os relacionamentos são sempre úteis em qualquer atividade, pois a partilha de informações que daí deriva são sempre relevantes. Cria-se empatia, confiança, e é favorável para ambas as partes a médio-longo prazo. (...) É muito importante quando se está a falar dos abastecimentos dos hotéis, frisar que estamos a falar de dezenas, por vezes centenas de produtos, para abastecer um pequeno-almoço de um Hotel, por exemplo.*

Conhecimento pessoal dos produtos entre comprador e fornecedor é fundamental para o sucesso das operações de um Hotel, e estas informações tornam quase imprescindível o contacto pessoal, e é essa a razão para as plataformas de compra online na Hotelaria não terem tido êxito pela Europa fora.

Alguns entrevistados apontaram que a sua relação de longevidade e colaboração com seu fornecedor principal trouxe um valor acrescentado para todas as partes envolvidas. Como comentou, ‘Simão’: *Relações comerciais sólidas e saudáveis são essenciais para enfrentar qualquer desafio que o mercado possa apresentar, mais do que tudo pela questão de proximidade, pois muitas das vezes não é uma mera compra, é um relacionamento (...) para fazer compras basta um telefone, porém quando há uma parceria já estamos mais à frente na visão que temos das coisas.*

Quase todos os entrevistados (seis em sete) indicaram que tinham laços fortes, e por vezes, até mesmo pessoais, com os seus fornecedores. A interação pessoal é

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

essencial para fomentar níveis de confiança elevados entre ambas as partes (Junior, 2015). É fundamental que ambas as partes entendam as necessidades uns dos outros, sendo, uma vez mais, a confiança e o compromisso que revelam um pilar crucial nesta dimensão de valor.

4.3.7 Custos Diretos do produto (Preço)

No que respeita à relevância dos custos diretos dos produtos, os gestores manifestaram perspectivas bastante idênticas. Embora seja unânime entre todos que a variável preço é crucial para a escolha do fornecedor, bem como existir uma estabilidade de preço para a manutenção da relação, destacam mesmo como sendo das últimas dimensões a ter em conta, para um relacionamento ser profícuo para ambas as partes. Para os entrevistados “Rogério”, “Simão” e “Paulo” o preço surge como uma dimensão a considerar fundamental, caso as restantes dimensões se concretizem, pois: *é perentório que se obedeça aos padrões de qualidade exigidos pelo standard do Hotel. Por vezes compram-se produtos a fornecedores que a comida é boa, mas vai para o refeitório do pessoal, mais pela questão da aparência dos produtos, após a confeção, enquanto que o que vai para o cliente final já tem de obedecer a determinados critérios.*

Para produtos menos exigentes, no sentido que não interferem com a qualidade do serviço, e que, normalmente, são comprados em grandes quantidades, o preço releva, invariavelmente, maior importância, e quem o frisa é “Ana” que menciona: *(...) o preço é elemento crítico, principalmente, para todos aqueles itens que compramos em grande quantidade, no entanto, nunca optamos pelo mais barato. Identificamos claramente a qualidade de produto que precisamos, e posteriormente tentamos uma negociação com o fornecedor, que somente se não for muito bem-sucedida, pensamos em outras soluções. Damos muita importância à estabilidade de fornecedores.*

Outro fator que revelou especial destaque e interesse por parte dos entrevistados, foi a estabilidade de preços ao longo do relacionamento, que é visto para o comprador como sinónimo de comprometimento na relação, e distinção perante os outros agentes. Como comentou “Fernando” :*(...) é fundamental a consistência do preço, onde muitas vezes o fornecedor faz a primeira entrega com preço baixo para cativar, muitas vezes até abaixo do preço de custo, e depois a cada entrega o preço vai subindo ligeiramente.*

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

4.3.8 Custos de Aquisição

Os entrevistados apontaram por inúmeras vezes, ao longo das entrevistas, acerca dos custos de aquisição dos produtos. É de consenso de todos, que os fornecedores geram valor acrescentado para as empresas consumidoras, através da redução de custos no que respeita ao processo de abastecimento, ou até mesmo em muitos casos, eliminação dos mesmos. Os gestores procuram fornecedores que possam abastecer uma gama de produtos em variedade e quantidade (Junior, 2015), que faz com que esta dimensão seja, de certa forma, praticamente camuflada, e é precisamente neste ponto que “Gil” refere: *Valorizo os fornecedores que têm em conta a não existência de qualquer tipo de custo ao nível de transporte, stocks, independentemente da quantidade.(...) Damos primazia aos fornecedores que não cobram custos.*

Outra variável referida pelos gestores foram os custos logísticos, que representam uma parte importante dos custos totais, e aí mereceu especial destaque a capacidade de o fornecedor ter uma rota logística competitiva. A proximidade geográfica é vista como um fator importante, assim como evitar intermediários na distribuição, como transportadoras.

Aponta “Simão” que: *(...) normalmente prefiro trabalhar com fornecedores que fazem a entrega direta, ao invés de fornecedores que trabalham com transportadoras, daí dar primazia a fornecedores locais e que me entregam diretamente na Unidade. Mesmo ao nível de faturação, se tem transportadora no meio, é mais tempo que consumo e tenho de fazer mais que uma fatura, e mesmo logisticamente é complicado. Também a rota que os fornecedores tomam para as entregas afeta a sua performance das mesmas e os custos inerentes a esse mesmo processo.*

Em síntese, os custos ao nível de aquisição, representam para os sete entrevistados um papel decisivo, e que se reflete nos custos totais. Todos eles referiram a aptidão do seu parceiro em fornecer uma variedade de produtos, para que seja possível diminuir os custos de aquisição, podendo assim, ter uma boa solução em termos de gama de produto, custos logísticos, e gestão do relacionamento.

4.4 Grau de Envolvimento e Tipos de relação - Modelo Ford et al. (2003)

O propósito desta análise é relacionar as dimensões de valor identificadas no estudo com o modelo dos quatro tipos de relacionamentos entre comprador e

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

fornecedor (Ver Figura 1). Com base nos casos supramencionados, é possível reconhecer a existência de relacionamentos em dois quadrantes do modelo de Ford et al. (2003).

O quadrante com mais ocorrências é o segundo. Neste quadrante, apesar de existir um alto envolvimento na relação, o comprador e fornecedor estão ligados através de uma solução de baixa complexidade, isto porque se trata de produtos cuja dificuldade de fabrico e de disponibilidade no mercado é baixa, exceção feita, segundo “Rogério”, “Simão”, “Gil” e “Fernando” em casos muito específicos, como são exemplo as especiarias, ou certos tipos de ingredientes/ produtos, que são usados para a confeção de “pratos” típicos de determinadas regiões do globo, assim como inovação tecnológica ao nível dos programas de reservas usados, e os interfaces técnicos entre os canais de distribuição online e offline, e os softwares usados pela Unidade.

Tendo por base as dimensões discutidas na subsecção 4.3, é possível verificar que as principais dimensões a considerar variam consoante o quadrante, e também dentro do mesmo quadrante, o que traz complexidade à análise do Modelo. Fazendo uma análise mais pormenorizada das relações do quadrante 2, é visível que as dimensões de valor mais importantes parecem incidir sob a qualidade do produto, desempenho da entrega, suporte ao nível do serviço, e interação pessoal. Sendo que o *know how* do fornecedor e o preço possuem um potencial moderado, sendo este último uma dimensão a considerar, apenas e só se as anteriores forem cumpridas. Por sua vez o fator custos de aquisição e *time-to-market* revelam um menor potencial de diferenciação, sendo os custos de aquisição algo que é visto como inerente ao serviço/ contrato prestado pelo fornecedor.

Relativamente ao quadrante 1, é visível que tanto o “Fábio”, como a “Ana” e o “Paulo” não estão interessados em relações de muito envolvimento.

No entanto, possuem relações de longo prazo com os fornecedores, pois conforme aponta “Ana”: *prezamos manter relações de longo termo com os nossos fornecedores, no entanto, caso exista uma boa oportunidade de mercado ao nível de preço, e com qualidade obviamente, equacionamos fortemente a mudança de fornecedor. Por vezes, posso até não ter a melhor interação e simpatia pelo mesmo, mas somos todos profissionais e o mais importante no final do dia, é que cumpram o seu papel.* Neste caso, o fornecedor deve brindar os seus compradores com um composto de dimensões tradicionais, tais como: o preço, a qualidade do produto, o

desempenho na entrega, e os custos de aquisição incentivada com alguma moderação, numa interação pessoal de qualidade, por forma a manter-se no seu leque de fornecedores. O suporte ao nível do serviço revela um potencial moderado, enquanto que dimensões como o *know how* do fornecedor, e *time-to-market* são, praticamente, desconsideradas.

5. Análise Conclusiva

Este trabalho teve como objetivo principal aferir e avaliar as dimensões de valor dos relacionamentos, segundo o modelo proposta por Ulaga e Eggert (2006), relacionando as mesmas com a complexidade e o grau de envolvimento na relação fornecedor- comprador.

Quanto às dimensões de valor (Ulaga e Eggert, 2006) que são importantes para conquistar e manter os clientes/ compradores, em diferentes tipos de relacionamentos, por ordem de importância estão: qualidade do produto, desempenho de entrega, suporte ao nível do serviço, interação pessoal, preço, *know how* do fornecedor, custos de aquisição, e *time-to-market* do fornecedor (Figura 2)

Ao considerar-se as dimensões de envolvimento e complexidade da oferta (Ford et al., 2003), as ofertas são vistas, em geral, como apresentando baixa complexidade. Contudo, a disponibilidade dos compradores para manter maior ou menor envolvimento com os fornecedores, varia entre as empresas. Nas situações de menor envolvimento, e como seria de esperar, a interação pessoal é vista como pouco relevante. Além disso, os gestores de compras não são tão sensíveis a dimensões como o suporte ao nível do serviço, *know how* do fornecedor, e *time-to-market*. Em contraste, dimensões como o preço, qualidade do produto, desempenho de entrega, e custos de aquisição são os mais críticos.

Há, contudo, contextos em que parece existir uma maior propensão para ter relacionamentos mais próximos, ou de maior envolvimento, com os fornecedores. Nestes casos, as dimensões mais importantes são a qualidade do produto e desempenho da entrega (comuns em ambos os quadrantes como dimensão fulcral), suporte ao nível do serviço, e interação pessoal. *Know how* do fornecedor, e preço representam um papel moderado de diferenciação, por seu turno o *time-to-market* e os custos de aquisição revelam um menor potencial de diferenciação neste cenário.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Pode concluir-se que cada uma das unidades hoteleiras envolvidas no estudo, constituem um contexto específico em si mesmas, na medida em que são diferentes quanto à composição de dimensões mais importantes a considerar, e que os relacionamentos num mesmo quadrante podem traduzir diferentes expectativas relativamente aos seus fornecedores.

Os resultados do presente estudo podem ser úteis, para que os fornecedores procurem avaliar as dimensões mais relevantes a considerar na construção de relacionamentos com os seus compradores, tendo em conta o contexto da solução de compra. Todas estas dimensões estão estreitamente ligadas ao compromisso que o comprador possui para com o seu fornecedor, e contribuem para a qualidade do relacionamento entre ambos. O compromisso do fornecedor com a relação é afetado pela perceção do compromisso do seu comprador, e vice-versa (Anderson & Weitz, 1992).

Em suma, destacar que em muitos mercados, e o mercado da hotelaria e do turismo não é exceção, as empresas estão a enfrentar uma intensa competição, a nível global, e não apenas nacional. Os resultados deste estudo permitem avançar com algumas sugestões em termos de estratégia e abordagem ao mercado, nomeadamente na exploração de novas formas de se diferenciarem no mercado, e aqui pode-se pensar num modelo de consolidação de compras, que sendo difícil, para 2 em 7 entrevistados, é logisticamente possível, para 5 em 7 entrevistados.

E esta possibilidade pode ser trabalhada através de atributos das relações de negócio, focando-se em dimensões que os compradores valorizam. Como se viu, esta diferenciação pode estar ligada, sobretudo com os benefícios da relação, como a qualidade do produto, interação pessoal, desempenho da entrega, suporte ao nível do serviço, e, apesar de mais moderado, muito por força de desconhecimento dos compradores, o *know how* dos fornecedores. Estes aspetos podem ajudar a criar compromisso e confiança mútua.

Como é comum a qualquer projeto de pesquisa, as escolhas que recaíram para o presente estudo implicam limitações. Primeiro, os dados recolhidos assentam no relato de situações que marcaram os entrevistados na sua função na empresa. Assim sendo, outra limitação deveu-se à assimetria de informações reunidas, que levam a que exista mais exemplos narrados por uns entrevistados do que por outros. Em segundo lugar, o estudo foi elaborado, unicamente, com base em entrevistas individuais. Outros

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

elementos dos hotéis entrevistados poderiam apontar a outras variáveis de criação de valor perante esta situação. Além disso, as empresas selecionadas, apesar de existir um Hotel de Cadeia Internacional (1 em 7), estão inseridas no âmbito de compradores portugueses. Os hotéis internacionais poderiam ter outro tipo de avaliação e abordagem.

Em terceiro lugar, este estudo restringe-se a uma relação de negócio entre apenas duas partes, fornecedor-comprador. É certo que existiu sempre uma generalização em torno do que são os fornecedores dos hotéis, não se focando os entrevistados em apenas um único fornecedor, porém, estudos futuros poderiam examinar a satisfação e a perceção de valor de uma forma mais ampla, com o intuito de identificar novas e diferentes variáveis de satisfação para o cliente.

Em quarto lugar, os resultados alcançados estão sujeitos à interpretação do autor, sendo sugerido uma análise externa para a validação dos mesmos. Um estudo adicional focando-se, por exemplo, numa análise extensiva poderia validar as dimensões identificadas no presente estudo.

Em quinto lugar, os dados para a pesquisa são baseados na perspectiva da criação de valor para o comprador hoteleiro. O ponto de vista do fornecedor ou do cliente final poderia ser distinto. Um estudo futuro poderia examinar os eventuais “*gaps*” de perceção de valor entre as partes.

Finalmente, seria interessante investigar em que medida poderia ocorrer uma centralização de compras entre várias unidades hoteleiras independentes, tendo presente a eventual relevância das dimensões de valor dos relacionamentos e a diversidade de graus de envolvimento para esse processo. Ao longo do estudo, a questão foi colocada, mas não explorada. Aparentemente, ainda que logisticamente exigente, outras considerações podem contrariar a implemente dessa centralização. Para um dos informantes, a centralização seria possível, mas exigente em termos de coordenação dos compradores face à base de fornecedores. Os benefícios seriam essencialmente de descontos de quantidade: Para “Rogério”, “...em termos de volume podemos tirar sérias vantagens (...) também negociar benefícios financeiros ao final de cada ano, como um *rappel* negociado.(...), no entanto terá sempre de ser assinado um acordo entre os hotéis que participam neste sistema de centralização de compras, para haver um planeamento diário e de coordenação entre os mesmos, junto dos fornecedores.”. Contudo, é claro o seu impacto nos relacionamentos com fornecedores:

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

“Não descorar a parte dos relacionamentos nesta questão, pois só com relacionamentos de confiança e proximidade seria possível coordenar esta logística entre Hotéis, que são efetivamente entidades jurídicas distintas”.

Outros informantes não vêem que esse arranjo seja viável. Para um, “a centralização de compras terá (...) poucas vantagens, pois não ajuda na diferenciação competitiva entre unidades diferentes, a não ser na possibilidade de preços mais competitivos. Outro informante nota que “(...) desvantagens existem muitas, mas vou referir um problema que é transversal a toda a nossa sociedade: a dificuldade na criação de parcerias. Para mim seria este o primeiro entrave, pois vejamos: Será que vários hotéis independentes estariam dispostos a juntarem-se, e a fazerem negociações em comum, transmitindo dados da sua operação? Dado a cultura hoteleira que temos, não me parece! Não deixando de parte as barreiras potenciais por parte das Administrações”.

O único informante que considera razoável a centralização, baseia-se na sua experiência numa cadeia de hotéis, em que as compras eram centralizadas: “...concordo com a ideia de um modelo de consolidação de compras no setor hoteleiro, apesar de logisticamente difícil, mas com um armazém central e hotéis localizados próximos uns dos outros.... Trataria economias de escala (...) e sei que funciona, e é viável, pois já trabalhei para uma cadeia que tinha essa forma de operar”.

Referências Bibliográficas

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No. 1, pp. 18-34.

Anderson, J. & Narus, J. (1999), *Business Market Management - Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey.

Ates, M. A., Van Raaji, E.M., and Wynstra, F. (2018), “*The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance*”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 24, No.1, pp. 68-82.

Axelsson, B., Hakansson, H (1984), “*Inköp för konkurrenskraft*. Stockholm: Liber”.

Baily, P., Frammer, D., Jessop, D., and Jones, D. (1998), *Purchasing Principles and Management 8th ed.*, Pitman Publishing and Financial Times, London.

Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.

Daniel, Ana Cristina Marques (2010), “*Caracterização do Setor Turístico em Portugal*”, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. 8, No. 14, pp. 255-276.

Dencker, A. (1998), “*Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*”, São Paulo: Editora Futura.

“Desempenho turístico, Turismo em Portugal”, 2020, Disponível em: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx, Acesso em: 27 de Abril de 2020.

Dubois, A. (2003), “*Strategic cost management across boundaries of firms*”, *Department of Industrial Marketing, Chalmers University of Technology, Gothenburg*, Vol. 32, No. 4, pp. 365-374.

Fantazy, K. A., Kumar, V. and Kumar, U. (2010), “*Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry*”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 685-693.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na
Indústria Hoteleira

- Farmer, D. (1972), “*The impact of supply markets on corporate planning*”, *Long Range Planning*, Vol. 5, No. 1, pp. 10-15.
- Farmer, D. (1997), “*Purchasing myopia - revisited*”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-8.
- Ford, D. and Hakansson, H (2002), “*How should companies interact in business networks?*”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No.2, pp. 133-139.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gadde, L.-E. and Snehota, Ivan (2000), “*Making the Most of Supplier Relationships*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No.4, pp. 305 – 316.
- Gadde, L.-E. and Wynstra, F. (2018), “*Purchasing management and the role of uncertainty*”, *IMP Journal*, Vol. 12, No. 1, pp.127-147.
- Gadde, L.-E. and Huemer, L. e Hakansson, H. (2003), “*Strategizing in Industrial Networks, Industrial Marketing Management*”, Vol. 32, No. 5, pp. 357—364.
- Gadde, L.-E. and Persson G. (2004), “*Developments on the supply side of companies*”, pp. 161-182
- Hakansson, H and Snehota, I. (1989), “*No business is an island: The network concept of business strategy*”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 187-200.
- Hakansson, H and Wootz, B. (1975), “*Supplier selection in an international environment: an experimental study*” *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 46-51.
- Ivens, B., Pardo, C., Niersbach, B., Leischnig, A. (2016), “*Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research*”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 58, No.10, pp. 102-113.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

Junior, G. (2015), “Criação de valor na ótica do distribuidor industrial: um estudo de caso de PME portuguesas”, Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.

Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005), “Value in business markets: what do we know? Where are we going?”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.7, pp.732-748.

Mota, J. (2016), “*Relacionamentos e Redes em Mercados Organizacionais*”, *Texto de suporte teórico Marketing Empresarial/ Industrial* em Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pereira, P., (2020), “Gestão Hoteleira no contexto de Covid-19, Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/gestao-hoteleira-no-contexto-de-covid-19.aspx>, Acesso em: 14 de Abril de 2020.

Persson, G. & Hakansson, H. (2007), “*Supplier Segmentation “When Supplier Relationships Matter”*”, *Institute of Strategy and Logistics, Norwegian School of Management Oslo*, Vol. 1, No.3, pp. 26-41.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). “*Research Methods for Business Students*”, 5ª Ed. Harlow: Prentice Hall.

Ubeda, R., Alsua, C & Carrasco, N. (2015). “*Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools*”. *Journal of Business Research*, Vol. 68, No.2, pp. 177–188.

Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 8, pp. 677–693.

Uлага, W., and Eggert, A. (2006), “*Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status*”, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 119- 136.

Uлага, W., and Reinartz, W. J., (2011), “*Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully*”, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4, pp. 5-23.

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na
Indústria Hoteleira

Van Weele, A.J. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, 4th ed., Thomson Learning, London.

Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M., (2002), “*Case research in operations management*”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.

Webster, F. and Wind, Y., (1972), “*Organizational Buying Behavior*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Zsidisin, George A.; Ellram, Lisa M. and Ogden, Jeffrey A., (2003), “*The Relationship Between Purchasing and Supply Management’s Perceived Value and Participation in Strategic Supplier Cost Management Activities*”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No. 2, pp. 129-154.

Zeithaml, V.A., (1988), “*Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 2-22.

6. Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevistas e Grelha de Análise

TEMA	PERGUNTAS	INFO PRETENDIDA
Introdução à pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se encontra organizada a estratégia de compras do Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender as diferentes dinâmicas consoante a organização hoteleira.
Introdução à pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever um pouco do dia-a-dia como <i>purchasing manager</i>, ou caso se trate de uma função que acumula, quanto tempo despende na mesma e como organiza o seu dia/ semana? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender o contexto hierárquico da organização e clarificar a rotina diária/ semanal de um purchasing manager.
Características dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as principais características que valoriza nos fornecedores, e porquê? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender que aspetos são importantes no contexto da rede de fornecedores
Qualidade da relação com os fornecedores sob estudo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera os relacionamentos um fator importante na estratégia de compras do Hotel? ▪ De que forma um/ ou uns fornecedor(es) influencia(m) e é/são influenciado(s) por outro(s) fornecedor(es)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incitar a influência que os fornecedores têm uns sobre os outros e perceber até onde são “peça” importante na estratégia de compras da Unidade Hoteleira.
Dimensões de valor dos relacionamentos,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar as várias dimensões de valor dos relacionamentos, quais valoriza e se são pertinentes do contexto da empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as dimensões de valor que são importantes para a estratégia de compras do Hotel

Dimensões de Valor no Relacionamento Comprador-Fornecedor: Casos na Indústria Hoteleira

<p>Consolidação de Compras</p>	<ul style="list-style-type: none">▪Quais as vantagens e desvantagens de um sistema de consolidação de compras no setor?▪Considera, logisticamente possível, uma coordenação quase diária entre Unidades independentes na sua operação, mas dependentes numa estratégia de consolidação de compras, e como coordenaria esta estratégia de <i>purchasing</i> comum	<ul style="list-style-type: none">▪Entender a visão dos entrevistados sobre um modelo de consolidação de compras no setor Hoteleiro, e que vantagens e desvantagens potenciais estariam inerentes
--------------------------------	---	---