



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**Mestrado em Marketing**

**Trabalho Final de Mestrado**

**Dissertação**

**Valor como Co-Criação: O Caso SDV Portugal**

**Sérgio Martins Batista**

**Setembro 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**Mestrado em Marketing**

**Trabalho Final de Mestrado**

**Dissertação**

**Valor como Co-Criação: O Caso SDV Portugal**

Sérgio Martins Batista

Setembro 2013

**Orientação:** Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

**Júri:**

**Presidente:** Professora Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

**Vogal:** Professor Doutor Luís Manuel Mota De Castro

## Resumo

A literatura tem procurado redefinir o Marketing de modo holístico, ajustado à prática, destacando-se a *Service-Dominant Logic* de Vargo e Lusch (2004), que tem evoluído, respondendo às críticas quanto à sua abstração. Para esta teoria, a co-criação de valor é um processo conjunto que assenta na interação. A *Service Logic* de Grönroos (2008) defende que esta lógica não se pode generalizar a todos os casos e o IMP Group enquadra a criação de valor, na interação, nos relacionamentos e redes de negócio. Este estudo de caso, através destas três teorias, explora como uma empresa fornecedora de Serviços de transporte/logística (co-)cria valor, no contexto das suas atividades, ofertas, relacionamentos e redes de negócio. A recolha de dados foi feita através de entrevistas não-estruturadas e concluiu-se que a interação, mais propriamente, a dinâmica e a variedade do portefólio de relacionamentos são essenciais para a (co-)criação de valor e para a trajetória de evolução da empresa.

**Palavras-chave:** Valor, Co-Criação, Interação, Relacionamento, *Network*, Serviço, Transporte/Logística.

## **Abstract**

The literature has been trying to redefine Marketing theory in a holistic way, adjusted to practice, with Service-Dominant Logic of Vargo & Lusch (2004), in the highlights. This theory has been evolving to cope the critics about its abstraction. It states that value co-creation is a joint process, founded on interaction. Grönroos' (2008) Service Logic contends that this logic is not always applicable. The IMP Group frames value creation in interaction, business relationships and networks. This investigation is a case study and explores how a transportation/logistics supplier (co-)creates value in the context of its activities, offers, business relationships and networks. The data was collected through non-structured interviews. Main conclusions are: interactions and both dynamics and variety in relationship portfolio are crucial to the value (co-)creation and to path of evolution of the firm.

**Keywords:** Value, Co-Creation, Interaction, Relationship, Network, Service, Transportation/logistics.

## **Agradecimentos**

Porque as teses são como as omeletes, não se fazem sem ovos, quero agradecer à SDV Portugal, por se ter disponibilizado para ceder informação, em especial ao seu diretor Michel Boutrand e aos seus colaboradores, Ricardo Lemos, Patrícia Simões, Celine Carvalho e Carlos Batista.

Quero também agradecer a todos os meus professores, que ao longo do Mestrado no ISEG e da Licenciatura na FCSH, me tornaram num indivíduo mais culto e capaz, melhor preparado para os desafios da dissertação e do mundo do trabalho. Dou especial destaque ao meu orientador, Professor João Mota, por todo o apoio e disponibilidade e ao Professor Luís Mota de Castro, que foi fundamental na aprendizagem das metodologias de investigação e na escolha do tema.

Por último, quero agradecer aos pais e à avó pelo apoio incondicional, assim como aos meus amigos que se mantiveram presentes ao longo desta jornada.

**Epígrafe:**

“É difícil definir o que nós sabemos e o que nós ainda não sabemos. Quando sabemos, sabemos que sabemos, mas quando não sabemos, não sabemos. Isso é um problema muitas vezes.”

Michel Boutrand, diretor da SDV Portugal

# Índice

<b>I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>II - Revisão de Literatura.....</b>	<b>2</b>
<b>1 - O Papel do Marketing e o Valor .....</b>	<b>2</b>
<b>2 - O Marketing como Serviço.....</b>	<b>3</b>
2.1 - A Service-Dominant Logic (SDL) .....	3
2.2 – A <i>Service Logic</i> (SL) .....	8
<b>3 – O Marketing numa Perspetiva de Redes, Relacionamentos e Interação.....</b>	<b>10</b>
3.1 - A Conceptualização do Industrial Marketing Purchasing Group (IMP) .....	10
<b>4 – Síntese e Objetivos de Investigação .....</b>	<b>15</b>
<b>III - Metodologia.....</b>	<b>16</b>
<b>IV - Estudo de Caso .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 – O Setor da Logística, ou TPL/3PL .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 A SDV <i>Logistics</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 SDV Portugal .....</b>	<b>21</b>
5.3.1 – O Caso BLD.....	22
5.3.2 – O Caso TLF.....	24
5.3.3 – Os Clientes <i>Healthcare</i> .....	25
<b>V - Análise Conclusiva.....</b>	<b>28</b>
<b>VI – Limitações e Sugestões para Investigação Futura .....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 1 – Súmula das Perspetivas de Valor .....</b>	<b>1</b>
<b>Anexo 2 – As 10 Proposições Fundamentais da SDL.....</b>	<b>2</b>
<b>Anexo 3 - As 7 Proposições da SL.....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo 4 - Divergência Convergência e entre o IMP e a SDL.....</b>	<b>4</b>
<b>Anexo 5 – Fornecedor: Funções de Valor e Relacionamentos (Walter et al., 2001) .....</b>	<b>5</b>
<b>Anexo 6 – A Combinação Sistemática (Dubois &amp; Gadde, 2002) .....</b>	<b>6</b>
<b>Anexo 7 – Tipologia de Empresas de Logística e TPL (Hertz &amp; Alfredsson, 2003) .....</b>	<b>6</b>
<b>Anexo 8 - Guiões de Entrevistas em Profundidade.....</b>	<b>7</b>

## I - Introdução

A literatura de Marketing é bastante fragmentada, não existindo uma teoria única e consensual, graças à divisão em subdisciplinas. Atualmente, surgem novas perspectivas (emergentes das subdisciplinas), que repensam o Marketing, sendo notável a *intercontaminação* de conceitos, embora com definições (por vezes) diferentes, entre as diversas teorias e escolas de pensamento (Gummesson, 2007; Vargo & Lusch, 2012).

Aquando da sua primeira formulação teórica, com McCarthy (1960), Kotler (1967) e outros, o Marketing pretende ser normativo, i.e, adquirir o estatuto de *ciência*, definindo-se, por essa razão, como uma “*decision-making activity*”, fundada na aplicação do Marketing-Mix. (Vargo & Lusch, 2004a). Para se estabelecer, o Marketing vai fundamentar-se noutras disciplinas instituídas, como é o caso da economia, de onde advêm as definições de valor de troca, valor acrescentado, entre outras (Vargo & Lusch, 2004a). Gummesson (2007); Vargo & Lusch (2004a) e Hunt (2002) afirmam que estes fundamentos são inadequados atualmente, sendo necessária a criação de uma *grande teoria*, de cariz holístico.

Têm surgido algumas propostas nesse sentido, destacando-se o *Relationship Marketing* (RM), com Gummesson (2002), a *Service-dominant Logic* (SDL), com Vargo & Lusch (2004a) e a *Service Logic* (SL), com Grönroos (2008). A SL surge como uma (re)visão da proposta da SDL. Ambas redefinem Serviço<sup>1</sup>, tornando-o a base do Marketing, sendo contaminadas pelos construtos do IMP Group<sup>2</sup> e do RM e alvo de forte debate dentro da academia (Vargo & Lusch, 2007). Gummesson (2007) passa também a defender essa perspectiva, enquanto Möller & Halinen (2000) se opõem ao RM e Hunt (2002) defende uma grande teoria para o Marketing, baseada na "resource-advantage theory", questionando

---

<sup>1</sup> “Serviço” é usado no singular, quando visto como central para o Marketing. Vide ponto 2

<sup>2</sup> O Industrial and Marketing and Purchasing (IMP) Group surge em 1970, como um projeto de investigação envolvendo cinco Universidades Europeias, dedicado ao tema que lhe dá nome. Atualmente, é uma *network* internacional de académicos que se dedica a estudos empíricos na área da gestão em B2B, tendo como foco as relações de negócio (fonte: [www.impgroup.org](http://www.impgroup.org))



simultaneamente os fundamentos filosóficos da disciplina e fornecendo as bases para (re)pensar as teorias existentes.

Uma das pedras de toque destas discussões é o conceito de valor. Graças ao enquadramento na perspetiva de Serviço (e.g. Gummesson, 2007; Vargo & Lusch 2004a; Gronroos, 2008), conceitos como interação, relacionamento<sup>3</sup>, ator e *network*, caros ao IMP Group (e.g. Ford, 2011) e ao RM (e.g. Gummesson, 2007), ganham também maior importância. Este estudo reflete sobre todos estes conceitos, utilizando as abordagens da *SDL/SL* e do IMP<sup>4</sup>, tendo em vista investigar a criação de valor de uma empresa fornecedora de serviços de transporte/logística (em B2B).

## **II - Revisão de Literatura**

### **1 - O Papel do Marketing e o Valor**

O papel do Marketing é assistir o cliente na sua criação de valor (Lindgreen & Wynstra, 2005). Valor resulta de um benefício particular de uma entidade (produtor ou fornecedor), podendo prender-se com valores sociais (axiologia), de estima, de uso, de troca e de custo (Lindgreen & Wynstra, 2005). Em Economia, o conceito de valor define-se como *acrescentado* e de *troca*, i.e, o acréscimo em valor monetário (ao longo da cadeia de valor), resultante da atividade transformadora das empresas, que lhes permite obter lucro, através da venda (troca). Assim, o produtor cria valor e o consumidor destrói (Vargo & Lusch, 2007). Contudo o Marketing é centrado no cliente, passando a definir valor pelo contexto de uso do cliente (i.e. pelos seus processos de extração de benefício) (Lindgreen & Wynstra, 2005), cabendo, então, ao fornecedor fazer propostas de valor (Gummesson, 2007; Vargo & Lusch, 2004a).

---

<sup>3</sup> Neste estudo, por relacionamento, entendem-se os relacionamentos de negócio (em B2B), conforme definidos pelo RM e pelo IMP Group.

<sup>4</sup> A abordagem do RM, está patente tanto na *SDL* e na *SL*, como na abordagem do IMP Group, sendo por isso abordada transversalmente, através da exposição desses tópicos.

A abordagem contextual de valor incorpora duas concepções da literatura<sup>5</sup>: o valor da oferta (i.e dos produtos e serviços em si mesmos) e o valor do relacionamento. De ambas resultam várias perspetivas<sup>6</sup> (Lindgreen & Wynstra, 2005). Na primeira, destacam-se Anderson, Narus, & Narayandas (2009), em que valor é a mais-valia técnica, económica, monetária, social, ou de serviço, que um cliente recebe em troca do preço de uma oferta. Então preço (direito de acesso) e valor são elementos diferentes, resultando o valor do(s) uso(s) do cliente, sendo então variável(eis) consoante as mudanças do contexto de uso (Anderson et al., 2009). Na segunda destacam-se as perspetivas do RM e do IMP Group, que reconhecem o valor dos relacionamentos (e.g Ford & McDowell, 1999; Grönroos, 2011; Gummesson, 2007), aspetos aprofundados oportunamente (Vide Tabela 1, anexo 1).

A literatura de Serviços cedo reconhece ao cliente o papel de co-produtor de valor, atentando na interação entre este e o fornecedor (Grönroos, 2011). Esta tendência parece expandir-se, à medida que se abandona o modelo da cadeia de valor (valor como troca) e se adopta uma perspetiva de constelação de valor (valor como co-produção entre fornecedor e cliente, no contexto de uso do cliente), em que produtos e serviços se combinam para originar uma oferta, cujos benefícios devem ser extraídos pelo cliente, com a ajuda das suas competências e *skills* (exemplo do IKEA) (Normann & Ramirez, 1993). Daqui surgirá a noção de co-criação de valor (Vargo & Lusch, 2007) e a proposta do fim da distinção entre fornecedor e cliente, passando a designar-se por *atores* (Vargo & Lusch, 2011), ou *prosumers* (Gummesson, 2007).

## **2 - O Marketing como Serviço**

### **2.1 - A Service-Dominant Logic (SDL)**

A *Service-Dominant Logic* (SDL) surge com Vargo & Lusch (2004a), como proposta holística para o Marketing. Pretende-se terminar com a distinção entre produtos e serviços, entre B2B e B2C e entre fornecedores e clientes. Procura-se uma conceptualização suficientemente

---

<sup>5</sup> A abordagem do valor como troca enfatiza apenas o valor da oferta e não do relacionamento.

<sup>6</sup> Apenas serão aprofundadas as perspetivas pertinentes para este estudo.

abstrata e abrangente que permita refundar toda a teoria do Marketing numa só e ser aplicável a todos os casos e disciplinas (Vargo & Lusch, 2011). Vargo & Lusch (2004a) deram início à alargada discussão internacional sobre a possibilidade de refundar o Marketing do lado do Serviço (Grönroos, 2008).

Vargo e Lusch defendem que o Marketing se funda numa *Goods-dominant logic* (o atual paradigma dominante), que assenta na produção e distribuição de produtos (inventariáveis, estandardizáveis e vendáveis), que possuem um valor superior ao das ofertas da concorrência. O propósito do Marketing (i.e da atividade económica) é o lucro, enfatizando-se a eficiência na produção, através da estandardização e da criação e gestão de inventários, para gerir a oferta e a procura (Vargo & Lusch, 2004a).

A SDL, em contraposição, centra-se no Serviço, na co-criação de valor e na interação (entre fornecedor e cliente) (Vargo & Lusch, 2004a), conforme apresentado nas 10 Proposições Fundamentais (originalmente 8) (Vargo & Lusch, 2007). A tabela 2, Anexo 2, apresenta as proposições originais e as suas alterações.

A distinção fundadora entre *operand resources* - recursos naturais, equipamentos e produtos - e *operant resources*, - conhecimento, *skills* - (Vargo & Lusch, 2004a) vai permitir uma nova definição de produtos e serviços. Mais tarde, relacionamento e interação incluem-se nos *operant resources* (Vargo & Lusch, 2008).

Produtos são plataformas para a extração de uma utilidade, i.e de um serviço (Vargo & Lusch, 2004a). Serviço, define-se como “*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 & Lusch, 2004a, p.2). Ou, mais simplesmente, “*the application of one’s resources for the benefit of another entity*” (Vargo & Lusch, 2008, p. 28).

Em suma, tudo é serviço(s), porque a integração (i.e, utilização) de um produto, no sistema de extração de valor de um ator é um serviço (Vargo & Lusch, 2011). Torna-se, então, supérflua a distinção entre produtos e serviço(s), porque ambos desencadeiam processos para a extração de benefícios – diretamente, com ofertas intangíveis e indiretamente, com ofertas tangíveis (Vargo & Lusch, 2004b).

O termo “Serviço” passa a ser utilizado no singular, com Vargo & Lusch (2007), para enfatizar o processo de criação conjunta, em vez das unidades de *output*, sublinhar a natureza normativa e processual do Serviço e a importância dos *operant resources* (Vargo & Lusch, 2008):

“ ‘Service’ inherently implies different normative directions. By definition (at least S-D logic’s definition), service moves the emphasis away from operand resources, tangibility, units of output, ownership, and disposability to operant resources, intangible benefit, relationship, and responsiveness. While it does not inherently imply non-ownership, it does shift the emphasis to providing service flows rather than selling goods.”

(Vargo & Lusch, 2008, p. 35)

A definição de Serviço implica a definição de valor como co-produção entre o cliente e o fornecedor (Vargo & Lusch, 2004a), ou co-criação, como viria a ser redefinido (Vargo & Lusch, 2007) (vide Tabela 1, anexo 1), *i.e*, uma criação processual conjunta (fundada na interação) entre produtor e cliente, que vai além da entrega do produto final: abarca colaboração, aprendizagem e adaptação às necessidades dinâmicas do cliente (Vargo & Lusch, 2004a). Um fornecedor cria propostas de valor, que têm de ser aceites pelo cliente, de modo a que se dê início à co-criação. Sem aceitação, não existe valor, porque é o beneficiário que o determina no seu contexto de uso (Vargo & Lusch, 2012) (Vide Anexo 2 - Proposições fundamentais).

From a service-centered view of marketing with a heavy focus on continuous processes, the consumer is always involved in the production of value. Even with tangible goods, production does not end with the manufacturing process; production is an intermediary process. As we have noted, goods are appliances that provide services for and in conjunction with the consumer. However, for these services to be delivered, the customer still must learn to use, maintain, repair, and adapt the appliance to his or her unique needs, usage situation, and behaviors. In summary, in using a product, the customer is continuing the marketing, consumption, and value-creation and delivery processes.

(Vargo & Lusch, 2004a p. 11)

Vargo & Lusch (2011) propõem o fim da distinção entre fornecedor e cliente, com o uso do termo *ator*, defendendo que todos os atores envolvidos no processo de co-criação são integradores de recursos e prestadores de serviços (Vargo & Lusch, 2011).

A SDL tem vindo a redefinir a sua proposta, tendo em conta várias críticas. Existem ainda poucos estudos empíricos (e.g Brodie, 2009 e Cova e Salle, 2008). Leroy, Cova, & Salle (2012) afirmam que o processo de co-criação de valor (que tem sido definido de modos diversos por diferentes autores), permanece indefinido na SDL, no que toca aos processos envolvidos e à natureza das atividades de cada um dos atores. Na definição da SDL, inclui-se troca, interação, co-produção, experiência de consumo, entre outros, sendo os atores todos eles participantes nesses processos. Leroy et al. (2012) criticam esta abstração e o descorar da dimensão temporal dos relacionamentos. Deve concretizar-se os papéis dos atores, integrando-os nos níveis macro, meso e micro, consoante a sua natureza e atuação, ao longo do tempo (Leroy et al., 2012).

Na mesma linha, Cova & Salle (2008) afirmam que o conceito de co-criação de Vargo e Lusch é definido, sem ter em conta a *network*, tanto do fornecedor, como do cliente (em B2B) e pretendem colmatar essa falha.<sup>7</sup> Segundo eles, em B2B, os relacionamentos visam a co-criação de soluções (sob a forma de serviços, que combinam vários elementos), com uma maior ou menor integração os processos do cliente (Cova & Salle, 2008).

Estes autores concluem, através de dois estudos de caso, que a co-criação envolve sempre as *networks* do cliente e do fornecedor (que não são mais que uma constelação de atores e recursos), em dois estágios: O primeiro é a co-criação de valor do fornecedor (e da sua *network*) com o cliente (estendendo-se a alguns atores-chave para o processo); o segundo é generalização do conhecimento aos vários elementos de ambas as *networks* (Cova & Salle, 2008). Assim, a co-criação não é meramente diádica: é influenciada e influencia a *network*,

---

<sup>7</sup> Vargo e Lusch (2011, 2012) (artigos posteriores a este) os aspetos relativos à *network* já são explorados. De notar, que as recentes adaptações da teoria, vão ao encontro das conclusões de Cova & Salle (2008).

porque surgem estruturas de suporte à atividade do cliente na sua rede e na dos fornecedores. O que implica que a empresa fornecedora, que apenas produz propostas de valor (vide PF 7 (Vargo & Lusch, 2007)) não possa definir valor por si mesma, mas apenas no contexto dos vários atores da *network* (Cova & Salle, 2008). Por outras palavras, a proposta de valor, em que se consubstancia a oferta final de uma empresa fornecedora, é sempre co-criada através da *network* em que esta se insere e da *network* do cliente.

Em resposta, Vargo & Lusch (2012) reconhecem o papel dos *stakeholders* (atores que são parte interessada/influente num negócio) e da *network* na co-criação de valor, naquilo que denominam por *ecossistemas de serviço*. Nestes últimos, os vários *stakeholders*, que compõem o ambiente de uma empresa (nos níveis macro, meso e micro, definidos consoante a função/influência dos atores na empresa), não são considerados como elementos exógenos, mas como parte integrante na interação e na co-criação de valor (direta, ou indiretamente). A interação é pautada pela dualidade entre a estrutura (regras e recursos) e o ator, que influenciam e são influenciados mutuamente, através das suas ações. Deste modo a co-criação é indissociável de um ecossistema de serviços que confere constrangimentos e possibilidades, em simultâneo (Vargo & Lusch, 2012).

Para a SDL as *networks* são sistemas dinâmicos, de troca de serviço (denominador comum), que podem ser definidos como ecossistemas de serviço, em que os atores envolvidos respondem a ações sensitivamente, co-criando valor e serviço, trocando-o entre si, através de interfaces que se consubstanciam nas propostas de valor, na linguagem e na tecnologia. A isto corresponde uma estrutura de ligações fracas entre os atores, patente numa dimensão espaço-temporal (Vargo & Lusch, 2011).

A service ecosystem is a spontaneously sensing and responding spatial and temporal structure of largely loosely coupled, value-proposing social and economic actors interacting through institutions, technology, and language to (1) co-produce service offerings, (2) engage in mutual service provision, and (3) co-create value.  
(Vargo & Lusch, 2011, p.185)

Contudo continua a criticar-se a SDL por: (1) indefinição do papel do fornecedor, elemento indispensável para definir a co-criação e entender como é posta em prática e qual o papel de cada ator (Ballantyne, Williams, & Aitken, 2011); (2) não refletir no papel da variedade de relacionamentos e os hipotéticos efeitos (positivos e negativos) da sua conectividade, focando-se na díade fornecedor-cliente (Ford, 2011).

## **2.2 – A *Service Logic* (SL)**

Grönroos faz a apologia da SL, expressão que prefere a SDL, porque não se trata de uma ‘lógica dominante’, mas de mais uma perspetiva da criação de valor, que emerge da interação (Grönroos, 2008). Critica-se a SDL, por não considerar a interação, o papel do fornecedor e os diferentes modos de geração de valor (Grönroos, 2011).

“(…) the term service logic is preferred over the term service-dominant logic. Service is a value-supporting process, whereas goods are value-supporting resources (Grönroos, 2006). Service as a business logic means facilitating interactive processes that support customers’ value creation in their everyday practices. The supplier gets directly involved with the customers’ practices. Such practices are what customers are doing (Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002). Adopting a service-centered perspective is not a matter of adding weight to the service aspect of a logic in order to become service-dominant. Rather, it is a new logic in itself.”  
(Grönroos, 2008, p.300)

Produtos são recursos, *i.e* um valor potencial, que é ativado, através de *skills* e outros recursos criando um valor de uso para o cliente. Já Serviço é um processo/atividade (no qual se inclui a interação), que facilita a extração de valor (Grönroos, 2008). Valor define-se pelo contexto de uso do cliente, podendo ser nulo, ou negativo se o cliente não for capaz de extrair benefícios. O valor de troca do fornecedor resulta da aceitação da sua proposta de valor (Grönroos, 2008).

O autor rejeita a existência generalizada de co-criação de valor entre fornecedor e cliente. Esta ocorre pontualmente graças à interação, possibilitada por certas ofertas, que conferem a oportunidade ao fornecedor de influir nas práticas de extração de valor (benefício) do cliente (Grönroos, 2008). Assim, implementar a SL (e a co-criação) implica que a oferta do fornecedor comporte o suporte dos processos relevantes para o cliente e que este, por sua vez, também possa influenciar as atividades do fornecedor (Grönroos, 2011).

O consumo de produtos e serviço(s), é semelhante, sendo os primeiros consumidos como *self-service* e o(s) segundo(s), ao longo da interação com o fornecedor (Grönroos, 2008). Contudo, são duas lógicas de extração de valor diferentes, que correspondem aos modelos *Value Facilitation* e *Value fulfilment*, respetivamente. Nos produtos, o fornecedor é um ‘facilitador de valor’, fornecendo ao cliente propostas de valor, i.e os inputs para o processo de extração de benefício deste (papel indireto). No(s) serviço(s), através da interação e do suporte às atividades do cliente, o fornecedor co-cria valor com este, assumindo um papel direto. Apenas no segundo caso estamos perante a SL (Grönroos, 2008) (vide tabela 1, anexo 1).

Grönroos (2011) denomina o processo de extração valor do cliente, como “*Value Creation*” e o processo de co-criação como “*Value Generation*”, afirmando que a distinção entre ambos é essencial para a compreensão do papel do fornecedor e do cliente na criação de valor e que a sua incompreensão se deve a um olhar desatento sobre a questão da interação.

*“Since the early days of modern service marketing research, (...) customers participate as co-producers in firms' production processes means that customers engage themselves with the firms' work or processes (...) has emerged in the recent literature that also in the context of value creation customers are given opportunities to engage themselves with the firm's processes, but in this case as value co-creators in the firm's creation (or co-creation) of value for them. However, as it is the customers who create value, in the context of value creation this statement is misleading. Mixing co-production with value creation may have contributed to what appears to be confusing in the literature as to the roles of firms and customers in the creation of value-in-use. Distinguishing between value generation as the entire process leading to value-in-use for a customer as the end state of that process, and value creation as the customer's creation of value-in-use helps overcoming this confusion.”*  
(Grönroos, 2011p. 242-244)

*“In the discussion of a service-dominant logic it is invariably claimed that service as a business perspective means that the firm can offer value propositions only (e.g.Vargo & Lusch, 2004, 2008). As a value proposition is a suggestion or promise about something that has not materialized for the customer yet, this statement must be due to a negligence or misunderstanding of the interaction concept.”*  
(Grönroos, 2011p. 245, nota de rodapé 5)

A SDL e a SL, apesar da apologia de uma lógica de serviço e do fim da distinção entre B2B e B2C, apresentam conceções diferentes (Grönroos, 2008). A SL mantém a distinção entre produtos e serviços e entre atores com diferentes papéis (fornecedor, cliente); limita o papel da co-criação às ofertas de serviço que permitam interação; foca-se na díade, não explorando



o papel da *network* (Grönroos, 2011). Esta conceção formula também um conjunto de proposições com Grönroos (2011) (vide no Anexo 3).

### **3 – O Marketing numa Perspetiva de Redes, Relacionamentos e Interação**

#### **3.1 - A Conceptualização do Industrial Marketing Purchasing Group (IMP)**

O IMP definiu uma conceptualização específica, para poder teorizar sobre as suas observações e comparar os casos que estuda. Neste ponto, serão aprofundadas as definições desses conceitos, o modelo da interação, a definição de valor e os pontos de divergência e convergência entre o IMP e a SDL<sup>8</sup>, com Ford (2011) (vide tabela 1, Anexo 4).

O IMP define produtos e serviços de modo semelhante à SDL, pondo a ênfase na tecnologia e no *problem-coping* (superação conjunta de problemas), elementos que se assemelham a *operant resources* (Ford, 2011). Porém, não formula uma definição precisa de Serviço, que terá de abarcar todos os *tipos* atores (clientes, fornecedores, distribuidores...), tendo em conta a interação, a rede e o ponto de vista específico de cada parte envolvida na resolução de problemas (Ford, 2011).

Por atores, entende-se aqueles (organizações, subgrupos, indivíduos), que tutelam recursos (Ford, 2011). O conceito surge, porque os termos *cliente* e *fornecedor* podem ser confusos e restritivos, apelando para uma visão linear de troca de valor, em que ambos têm papéis separados e distintos, o que deixa de ocorrer, quando existe uma maior interligação, que implica a combinação de competências e processos. O termo pode, porém, gerar confusões conceptuais (Ford, 2011).

O modelo da interação, definido por Håkansson (1982), consiste no pilar dos relacionamentos de negócio. A interação em si consiste naquilo que é trocado entre dois atores (informação, produtos, socialização...), que poderá dar origem a relacionamentos, que, por sua vez, se

---

<sup>8</sup> Vargo & Lusch (2011, 2012), defendem uma aproximação maior entre a SDL e o IMP, mas tal não está documentado por Ford (2011), por estes papers não terem sido publicados à data.

pautam pelo historial e pela maior ou menor adaptabilidade. As características das empresas, dos seus produtos, da suas políticas e gestão, dos seus processos, entre outras, influenciam o modo como os atores interagem, o que leva a que se criem diferentes atmosferas – da cooperação ao conflito, do poder à dependência. O ambiente de relacionamento também pode ser dinâmico, estável, doméstico, internacional, ou pontual (Håkansson, 1982).

A interação reporta-se à díade de relacionamento (entre duas empresas), mas na verdade, as empresas interagem com um grande leque de fornecedores e clientes [e *stakeholders* (Cova & Salle, 2008)], formando, desse modo, um portefólio (a carteira de relacionamentos diretos) e uma *network* (atores ligados em rede, com quem se estabelece uma relação indireta) (Ford & McDowell, 1999). Este último é constituído por *nós* (atores) e *linhas* (relacionamentos), formando redes de relacionamento de negócio (Håkansson & Ford, 2002). As *networks* constituem uma constelação de recursos, que enquadram a empresa e a sua criação de valor, de tal modo, que esta não poderia existir isoladamente (Håkansson & Ford, 2002).

Os vários atores nas redes influenciam e são influenciados pelos movimentos de ação/reação da interação, causando três paradoxos, definidos por Håkansson & Ford (2002). O primeiro afirma que uma ligação pode representar constrangimentos e oportunidades simultaneamente. O segundo denota que os relacionamentos resultam da estratégia e da ação de um ator, cujo estado atual, resulta, simultaneamente, dos seus relacionamentos e do seu historial (o nó e a linha são determinados um pelo outro). O terceiro afirma que todos os atores tentam controlar/influenciar o relacionamento (ou a rede), o que, por um lado, os impulsiona e, por outro, restringe a sua eficiência e a capacidade de inovação a prazo (Håkansson & Ford, 2002).

Estes três paradoxos enquadram os relacionamentos, que se desenvolvem ao longo dos episódios da interação, da qual resulta a criação de valor (para a SDL esta decorre da co-criação) (Ford, 2011). Assim, os relacionamentos geram valor *per se*, porque todos os

episódios de interação, independentemente da sua natureza, havendo, ou não, entrega de produto, criam valor para os atores envolvidos (Ford & McDowell, 1999). Contudo, o valor é determinado pelo contexto de utilização do cliente (tal como na SDL) (Ford, 2011). A SDL não esclarece o papel dos episódios de interação, na co-criação de valor, referindo apenas que é necessária a aceitação da proposta de valor para co-criar valor (Vargo & Lusch, 2012).

Valor resulta de um episódio de interação (um momento de colaboração particular), ou de relacionamento (que comporta vários episódios num horizonte temporal alongado) (Ford, 2011). Estes podem emergir, através de recursos, atividades e atores, levando ganhos em previsibilidade, aprendizagem, adaptações mútuas e à possibilidade de criar novas ofertas (Lindgreen & Wynstra, 2005). Mas, a perceção de valor, varia de ator para ator, consoante o tipo de relacionamento entre as partes, o tempo, o contexto de rede em que se inserem e o papel específico de cada um dos parceiros na busca de soluções, aspeto não explorado pela SDL (Ford & McDowell, 1999; Ford, 2011) (vide tabela 1, Anexo 1 e Tabela 3, anexo 4).

Em suma, o valor de um relacionamento assenta no historial, na interdependência e na particularidade dos recursos empregues, pelas partes envolvidas (Ford, 2011), podendo consubstanciar-se nos bens, compromisso, confiança, conhecimento, entre outros elementos (Ford et al., 2010). Contudo, não se quantifica a importância relativa de cada um desses fatores, porque esta varia conforme a especificidade do relacionamento (Ford & McDowell, 1999).

Os relacionamentos podem ser enquadrados num *continuum* teórico, entre ‘transacional puro’ e ‘colaborativo puro’, que expressa a maior ou menor proximidade entre os atores (Anderson et al., 2009). Relacionamentos transacionais pautam-se pelo distanciamento entre os atores, que buscam a melhor oferta pelo menor preço. A transação repetida dependerá então das condições da oferta e do mercado. Os relacionamentos colaborativos definem-se pela

continuidade temporal, baseada na procura de mais-valias como as supracitadas (Anderson et al., 2009).

O portefólio de relacionamentos de uma empresa compreende variedade, ditada pela natureza do negócio, tecnologia e contexto inerentes (Gadde & Snehota, 2000). Os relacionamentos impactam (positiva e negativamente, em ambas as partes) a performance, o volume de vendas e os outros relacionamentos da rede, sendo necessário ter em conta os seus custos e benefícios (Gadde & Snehota, 2000). Os relacionamentos podem levar a benefícios de poupança e eficiência, de rentabilidade (maiores lucros) e ao desenvolvimento conjunto de novas soluções. Estes ligam-se aos custos diretos de procura, de transação (transportes, entregas, encomenda...), de gestão do relacionamento (envolvimento e adaptações) e de fornecimento (armazenagem, adaptação de sistemas e processos) (Gadde & Snehota, 2000).

Os efeitos dos relacionamentos podem ser intencionais e esperados, ou inesperados, enquadrando-se em quatro níveis: *Effects in relationship* (1) efeitos imediatos no relacionamento e nos atores; *Effects on relationship* (2) efeitos que mudam o estado do relacionamento (a curto e a longo prazo, mas não imediatamente), *Effects on a Portfolio* (3) repercussão de um relacionamento nos restantes, *Effects on a Network* (4) efeitos de uma decisão na rede, a curto e a longo prazo (exemplo das mudanças de fornecedor e evoluções tecnológicas) (Ford & McDowell, 1999).

Existe um *trade-off* entre (1) e (2), porque decisões vocacionadas para o imediato, podem ter efeitos a longo-prazo, na própria estrutura do relacionamento (por exemplo, pode afetar, confiança e compromisso) (Ford & McDowell, 1999). Os efeitos de um relacionamento mudam de consoante a empresa e o tempo. Estes devem ser estudados, de modo a gerir eficazmente os relacionamentos (Gadde & Snehota, 2000).

A par destes aspetos, a perceção de valor do fornecedor (i.e a visão do *trade-off* entre sacrifícios e benefícios resultante de um relacionamento e da sua *network*) é investigada por Walter, Ritter & Gemünden (2001)<sup>9</sup>. Esses benefícios, consoante o seu papel para o fornecedor, podem ser diretos – lucro, volume de venda, salvaguarda (clientes que dão sempre negócio) - e indiretos - inovação, mercado (clientes prestigiados endossam a empresa), exploração (recepção de informação) e acesso (conhecimentos que podem facilitar contacto com governos e empresas). Os efeitos diretos têm repercussões imediatas nos relacionamentos e na empresa, já os indiretos têm consequências a longo prazo, ou na *network*. Ambos têm relevância semelhante (Walter et al., 2001) (vide esquema na figura 2 Anexo 5).

Do cruzamento da maior ou menor proeminência de ambos os tipos de efeitos (que são mutáveis consoante as características específicas do relacionamento e a nível temporal), resulta uma matriz, que permite enquadrar o portefólio de relacionamentos de uma empresa (vide figura 3 Anexo 5). O relacionamento de venda (1) apenas envolve funções diretas, como lucros, economias e de escala e escoamento de stock; o relacionamento de baixa performance (2) não possui retorno, podendo ser de curto-prazo (de manter até obter retorno), ou de longo (a repensar); o relacionamento de alta performance (3) satisfaz funções diretas e indiretas, tendo por isso fortes implicações para a gestão e implicando um maior envolvimento; o relacionamento de *network* (4) é aquele que influencia outros (funções indiretas), por exemplo através da transferência de conhecimentos e informação, que são facilitados através da *network* (Walter et al., 2001).

Em suma, os relacionamentos implicam adaptação e coordenação dos recursos, sistemas e atividades e interação entre os indivíduos, o que comporta custos e benefícios e influi na

---

<sup>9</sup> Outros estudos exploram a perceção de valor do cliente, mas esses não são abordados neste estudo, cujo enfoque é o fornecedor (Cf. Com 4 – Síntese e objetivos de investigação).

escolha de uma estratégia de maior ou menor envolvimento, continuidade, e *procurement* (Gadde & Snehota, 2000).

#### 4 – Síntese e Objetivos de Investigação

A *on-going conversation* na literatura, acerca da refundação do Marketing numa teoria holística, tem sido prolixa. A SDL, a SL e o IMP conceptualizam a criação de valor de modos diferentes. A SDL defende que a criação de valor é um processo conjunto (co-criação), na forma de Serviço, em que todos os atores são integradores de recursos, inseridos numa *network* (ou ecossistema de Serviço) (Vargo & Lusch, 2012). A SL afirma que diferentes ofertas correspondem a diferentes tipos de interação entre o fornecedor e o cliente, de tal modo, que não se pode generalizar o conceito de co-criação de valor. Esta teoria foca-se na díade, mantendo a distinção entre atores (Grönroos, 2011). Já o IMP enfatiza o papel da interação, dos relacionamentos e das redes na criação de valor, (Hakansson & Ford, 2002) investigando as mais-valias específicas que deles emergem (E.g. Ford et al., 2010; Walter et al., 2001) e estudando ainda o impacto da oferta, da variabilidade na carteira e da dinâmica na rede e nos relacionamentos, na própria oferta e na criação de valor (Gadde & Snehota, 2000).

Tanto a SL como o IMP afirmam que a SDL não reflete acerca da dinâmica (a diversidade de interações e a evolução temporal) e da variedade (os diferentes tipos de envolvimento no portefólio) dos relacionamentos focando-se na díade, sem ter em conta os efeitos das dimensões supracitadas (Ford, 2011; Grönroos, 2011).

Todas as conceptualizações explanadas convergem na definição de valor no contexto de uso do cliente (Ford, 2011; Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2007). Contudo, o valor para o fornecedor permanece pouco estudado (Ballantyne et al., 2011). Walter et al. (2001) investigam essa questão, mas não tem em conta a dinâmica evolutiva dos relacionamentos. As proposições 6 e 7 da SDL são genéricas, levantando questões. “*Actors cannot create value for other actors but can make offers that have potential value and this occurs via value propositions.*” (Vargo & Lusch, 2011, p. 185). “*If customers are value co-creators, what is*

*the role of the [supplier] firm? Are firms the main creators of value, or what are they?"*  
(Grönroos, 2008, p. 303).

O tema: “A pertinência da definição de valor como co-criação para uma empresa fornecedora de Serviço” conduz à questão de investigação que vai presidir à tese: *De que modo uma empresa fornecedora de Serviço (co-)cria valor, no contexto das suas atividades, ofertas, relacionamentos e redes de negócio?* Este estudo debruça-se sobre o papel da oferta, dos relacionamentos e das redes na criação de valor de uma empresa fornecedora de serviços em B2B, investigando o impacto da variabilidade e da dinâmica dos relacionamentos nas dimensões supracitadas, tendo em conta o contexto e os efeitos destes. Pretende-se compreender a pertinência dos conceitos focados para os académicos e para os praticantes.

### **III - Metodologia**

Esta investigação, tem a forma de estudo de caso, porque visa responder a uma questão do tipo ‘como’. Segundo Yin (2003), esta metodologia justifica-se por estarmos perante um estudo qualitativo, exploratório, inserido num contexto real, em que não se controlam as observações.

Para além disso, trata-se de um estudo longitudinal, que pretende capturar a dinâmica e a variabilidade. Recorre-se, por isso, à *análise processual*, tal como definida por Pettigrew (1997). Esta visa uma explicação holística e longitudinal dos fenómenos, da sua natureza evolutiva e dinâmica, tendo em conta a constelação de variáveis que influem nestes. Analisam-se os diversos níveis de processos em contexto (as atividades, o portefólio e as redes de relacionamentos), para identificar padrões, continuidades e descontinuidades e compreender a complexidade inerente (Pettigrew, 1997). Cada elemento do contexto define um nível de análise, não devendo ser visto separadamente, uma vez que consiste num elemento importante para a explicação do objeto de estudo e da teoria (Pettigrew, 1997).

Recorre-se a um processo abduutivo, de cariz iterativo, que combina dedução (para direcionar

a pesquisa) e indução (para reformular o *framework* teórico escolhido, a pesquisa e, possivelmente, propor novos rumos de investigação) (Dubois & Gadde, 2002).

Esta abordagem, denominada *combinação sistemática*, permite uma ‘fertilização cruzada’, através da exploração do caso e do *framework* teórico escolhido (‘amostras’ do mundo empírico e da teoria, respetivamente), que, ao se entrecruzarem, vão direcionando e redirecionando a pesquisa, tendo em vista o melhor *matching* entre a conceptualização teórica e a realidade (Dubois & Gadde, 2002).

Nesse sentido, a definição de hipóteses de pesquisa deve ser pouco formal, permitindo a articulação das várias dimensões em análise e a criação de ciclos de dedução e indução, que levem à compreensão dos fenómenos em estudo (Pettigrew, 1997).

Segundo a tipologia de Yin, este é um *single, embedded case*, porque será estudada uma empresa, em que se analisam aspetos particulares (a criação de valor) e não o seu *todo* (Yin, 2003). O caso debruça-se sobre a SDV *Logistics* Portugal, centrando-se em dois relacionamentos de negócio e um setor de especialização da empresa. Por razões de confidencialidade, omitem-se os nomes dos clientes.

Os dados foram recolhidos através de 5 entrevistas em profundidade (com recurso a guião não estruturado, Anexo 8), realizadas à direção da empresa, a gestores de clientes e operacionais, durante o mês de Agosto. Estas duraram 45 minutos em média e foram gravadas e transcritas. Também foram recolhidos documentos internos acerca das atividades e relacionamentos estudados.

A literatura escolhida apresenta uma visão diacrónica da proposta de refundação do Marketing sob a égide do Serviço e dos relacionamentos, que necessita de estudos de caso para se operacionalizar e aprofundar. A escolha das conceptualizações da SDL, SL e do IMP,



prende-se com a natureza dispar das suas conclusões, apesar da *intercontaminação* de conceitos. A SDL assume-se, na tipologia de Saunders, Lewis & Thornhiil (2012), como uma *Grand Theory*, porque visa uma nova visão holística para o Marketing, enquanto a SL e o IMP se assumem como *Middle Range Theories*, que procuram explicar a natureza de um fenómeno em particular, sem procurar a aplicação a todos os casos.

## IV - Estudo de Caso

### 5.1 – O Setor da Logística, ou TPL/3PL

O setor da Logística, também denominado *Third Party Logistics* (3PL ou TPL), reporta-se aos serviços intermediários entre um fornecedor e um cliente (origem da designação) e os diversos pontos de distribuição, armazenagem e produção no globo, através de serviços de transporte, armazenagem, inventário, informação e, em alguns casos, (re)desenho da cadeia de valor e outros serviços de valor acrescentado (p. ex, consultoria jurídica e desalfandegamento) (Rushton, Croucher, & Baker, 2006).

O setor tem vindo a crescer nas últimas quatro décadas, devido ao incremento da globalização, do *outsourcing* e da competitividade internacional. Diferentes empresas de TPL têm coberturas diferentes do globo, desenvolvendo-se *networks* de transporte (em *outsourcing* por vezes), de armazenagem regional e local para permitir um melhor serviço (Rushton et al., 2006).

O desenvolvimento do negócio de TPL envolve a adaptação ao cliente (ao seu ramo de negócio, e *network*), mas também a coordenação (criação de sistemas que servem vários clientes). Contudo ambas as dimensões possuem um *trade-off*, porque implicam recursos e tipos de relacionamento diferentes. No primeiro caso o enfoque é acrescentar valor, integrando uma parte maior da logística, investindo mais em recursos e no relacionamento;

no segundo, procura criar-se economias de escala e de serviços, utilizando a mesma estrutura e sistemas, para servir um maior número de clientes (Hertz & Alfredsson, 2003).

O crescimento dos clientes e da *network* dita inicialmente o desenvolvimento e especialização das empresas de TPL e as suas atividades. A longo prazo, o aprofundar do relacionamento leva à solicitação de mais serviços conjuntos e ao aumento da confiança e das competências e *skills*. As TPL nascem geralmente de transitários, *brokers*, armazenistas e/ou integradores (integram a cadeia de valor do cliente, fazendo parte da logística). As alianças estratégicas e as fusões são também importantes para ganhar clientes, poder negocial, projeção geográfica, experiência e conhecimento em nichos de negócio (Hertz & Alfredsson, 2003).

Segundo a tipologia de Hertz & Alfredsson (2003) as empresas de TPL podem evoluir em diversos sentidos (a partir do seu negócio original), consoante a sua capacidade geral para resolver problemas e se adaptar ao cliente. Emergem, então, quatro tipos de TPL: O *Service Developer* (1) fornece módulos estandardizados de serviços especializados, que se podem (re)combinar consoante as necessidades do cliente; o *Customer Developer* (2) consiste na forma mais avançada de TPL, que implica a gestão e (re)desenho de toda a logística do cliente; o *Standart TPL Provider* (3) faculta transporte, armazenagem e distribuição, recolhas e entregas (serviços *standart*); o *Customer Adapter* (4) gere (parte ou toda) a logística do cliente, sem desenvolver novos serviços (vide anexo 7 figs. 5 e 6) (Hertz & Alfredsson, 2003).

O fornecedor de TPL tem impacto na performance e nas atividades dos seus clientes e nos clientes dos seus clientes, permitindo poupanças de tempo e custos, economias de escala, ganhos de competitividade, entre outros. Muitos clientes exigem a neutralidade das TPL, levando-as a cingir-se à logística e tornar-se autónomas de outros negócios (Hertz & Alfredsson, 2003).

Nos últimos anos, devido à crise internacional e consequente diminuição do investimento e do consumo, o setor tem assistido a um decréscimo na sua faturação global, porém, mantém-se crescimento o outsourcing de logística.<sup>10</sup>

## 5.2 A SDV Logistics

A SDV, fundada em 1991, é multinacional francesa, resultante da fusão da SCAC (empresa de logística), com a Delmas-Vieljeux (companhia de navegação) e outras empresas do ramo, que foram sendo adquiridas e fundidas. Em 2006 vende-se o negócio de navegação, mantendo-se a sigla. A SDV possui os certificados AEO (*Authorised Economic Operator*) e ISO 9001, que atestam a sua qualidade, exigindo a certificação dos subcontratados<sup>11</sup> (locais e internacionais). Existe também planos de sustentabilidade ambiental e ética, que visam a redução de emissões e desperdícios e da corrupção, a segurança dos trabalhadores e da carga.

A empresa é subsidiária do grupo Bolloré, que está presente nos 5 continentes, com negócios de transporte, logística, comunicação, *media* e eletricidade. A Bolloré *logistics* é a quinto maior do seu ramo na Europa e detém a Saga e a Nord Sud, além da SDV. A Bolloré *Africa Logistics* é quase monopolista do transporte no continente, detendo 67 agências de navegação e sendo concessionária de 2 linhas de comboio, 13 portos marítimos e 11 portos secos<sup>12</sup>, em vários países.

A SDV disponibiliza serviços de transporte multimodal intercontinental (*core business*), soluções para projetos industriais<sup>13</sup>, logística (armazenagem e inventário), serviços de desalfandegamento e consultoria, otimização da cadeia de valor (redução de custos e melhoria dos serviços, através da (re)estruturação da cadeia do cliente). A empresa especializou-se nas indústrias aeroespacial, *healthcare*, alta tecnologia, petrolífera e alimentar, transportando ainda mercadorias indiferenciadas.

---

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.oje.pt/esp--de-negocios/noticias/outsourcing-em-logistica-esta-a-crescer>

<sup>11</sup> A SDV subcontrata o transporte aéreo, marítimo e rodoviário, por não possuir frota.

<sup>12</sup> Plataformas *hub*, que permitem a armazenagem e mudança de meio de transporte.

<sup>13</sup> A construção de centrais elétricas, de fábricas, etc, envolve o transporte componentes (ex. Motores), sendo necessário adaptar os meios de transporte ao seu volume e peso.

A SDV possui 600 delegações em 99 países, sendo líder no transporte em África, graças à sua rede de 250 agências e vários armazéns, em 55 países; aos 50 anos de experiência local e à estreita ligação à Bolloré *Africa Logistics*.

### **5.3 SDV Portugal**

A SDV, em Portugal desde 1998<sup>14</sup>, possui duas delegações, em Lisboa e no Porto, contando com 90 funcionários. Ambas têm departamentos de gestão de transportes marítimo, aéreo e rodoviário e de despachante<sup>15</sup>, além de espaço de armazenagem com sistemas de controlo<sup>16</sup> e embalagem. Asseguram-se serviços similares aos da casa-mãe, com enfoque no transporte<sup>17</sup>, tendo a oferta vindo a especializar-se gradualmente, em algumas áreas da logística<sup>18</sup> (vide 5.3.2) e apenas no *Healthcare* (vide 5.3.3) e nos projetos industriais (vide 5.3.1).

A necessidade de acompanhar as inovações da casa-mãe e a necessidade de atender às necessidades dos clientes estão a génese da expansão da SDV, que reconhece o papel da especialização e da integração da oferta, na satisfação e fidelização dos clientes e no aumento da quota de mercado. Em 2013 Prevê-se que o volume de faturação cresça 2 milhões face ao ano passado, para 32 milhões €.

A sua carteira é composta por cerca de 500 clientes, geridos localmente, que de um modo geral, não estão contratualmente vinculados, solicitando serviços, tendo por base a melhor oferta de mercado (enfoque no preço), ou o relacionamento mantido<sup>19</sup>. Nenhum cliente entrega a logística, ou transporte por completo à SDV, mas são geralmente fiéis, requisitando serviços com regularidade. Para satisfazer as necessidades dos clientes, a SDV cria uma

---

<sup>14</sup> Já estava anteriormente em Portugal como SCAC

<sup>15</sup> A SDV não é um despachante oficial, dispondo de uma autorização da alfândega e necessitando de uma habilitação específica de cada cliente, para realizar esse serviço.

<sup>16</sup> A SDV recorre ao WMS (*warehouse management system*) e ao *tracking*, que através do RFID (*Radio Frequency Identification*), monitoriza as quantidades e localização da carga.

<sup>17</sup> A SDV Portugal define-se como um transitário e não como uma empresa logística, tendo vindo a expandir a sua oferta gradualmente.

<sup>18</sup> A SDV Portugal, não gere a logística, nem a cadeia de valor, de nenhum cliente, porque tal não foi solicitado.

<sup>19</sup> Geralmente as PME's dão maior importância ao relacionamento que as grandes empresas.

oferta (com maior ou menor integração<sup>20</sup>, consoante solicitado), a partir das cotações dos fornecedores de transporte subcontratados, tendo em vista a otimização da relação entre tempo, custos e meios.

Para os clientes, a segurança e a rastreabilidade<sup>21</sup> da mercadoria e o cumprimento dos prazos de entrega são essenciais<sup>22</sup>. Pretendem ainda poupanças logísticas, o que leva a SDV a selecionar os fornecedores pelo preço mais baixo, para serviços *standart*, e/ou soluções especializadas, à medida do cliente (ex. projetos industriais). Porém, o relacionamento duradouro com alguns fornecedores e o grande volume de carga, podem levar a tabelas de preço inferiores, para a SDV e a maior competitividade.

Para ilustrar como os relacionamentos com os clientes podem ter naturezas, impactos e valor diferentes, vão-se aprofundar, de seguida, os casos de duas empresas e do negócio do *Healthcare*.

### **5.3.1 – O Caso BLD**

A BLD é uma grande construtora de origem portuguesa, fundada em 1967 e adquirida em 1988 por um grande grupo brasileiro. Especializou-se na construção de obras públicas, telecomunicações e energia, a nível internacional, especialmente em África, (países lusófonos, Congo, Mali e Camarões). Atualmente a BLD é o maior exportador português, recorrendo à SDV para o transporte de equipamentos e material de construção, para as suas obras, nas vertentes de exportação, *cross-trade*<sup>23</sup> e *reverse logistics*<sup>24</sup>. Estas mercadorias são compradas a terceiros (os fornecedores da BLD), que em certos casos já se tornaram clientes da SDV.

---

<sup>20</sup> A oferta pode ser para transporte doca-a-doca, ou porta-a-porta, incluindo frete, seguro, despacho, ou outros serviços, conforme solicitado.

<sup>21</sup> Possibilidade de monitorizar a localização da carga, através do *tracking*.

<sup>22</sup> Estes três elementos constituem os fatores críticos de sucesso do negócio.

<sup>23</sup> Transporte de mercadorias, em que as operações se passam a nível internacional, sendo controladas em Portugal, sem passar pelo país (exemplo, exportação Turquia-Mali).

<sup>24</sup> Movimentação de bens a partir do seu local de destino, tendo em vista a sua transformação, reutilização, ou reciclagem.

O transporte de materiais de construção (cimento, vigas, cabos elétricos...) e equipamentos (escavadoras, bulldózers...), implica adaptações de volume e peso (ex, motores de centrais elétricas com 20 toneladas), mas também às infraestruturas e situação político-social em África (guerras civis, burocracia...) e a imprevistos climáticos, que podem afetar os navios. Porém, a rede da Bolloré *Africa Logistics*, a experiência da SDV e a duração do relacionamento, permitem encarar todas estas adaptações como corriqueiras, parte do dia-a-dia.

Os serviços para a BLD são cotados caso a caso, porque a política da empresa obriga à análise de três propostas e à aceitação da mais competitiva. Graças à rede africana, que permite um maior controlo, segurança e confiabilidade no transporte, a SDV consegue geralmente o transporte intra-África. A BLD é o maior cliente da SDV a nível de volume de carga e faturação. Contudo, algumas obras (que envolvem destinos de menor risco, ou transporte mais simples) são delegados a outras agências, com propostas mais competitivas.

A BLD é cliente da SDV há cerca de 4 anos, altura em que retomou o relacionamento, após o ter cessado durante cerca de 1 ano, na sequência de uma carga que não chegou ao destino no prazo combinado. Terá ocorrido um imprevisto durante a viagem e a gestão do problema foi ineficaz. Porém, em 2009, uma grua (transportada por outro operador) ficou bloqueada no porto do Mali e a SDV conseguiu resolver a situação, através de um agente local, o que deixou a BLD satisfeita e a fez retomar o serviço. A construtora é descrita como um cliente exigente, mas reconhece-se que isso leva a SDV a uma melhor performance, porque procura antever e solucionar problemas.

Devido aos supracitados riscos alheios à SDV, nem sempre se consegue garantir a segurança e os prazos de entrega da carga. Embora, para minimizar riscos, recorra a seguros de carga e a escolta no terreno. Ambas as empresas gerem as crises, que poderão surgir, tendo conseguido criar laços de compreensão e entendimento. Os recursos humanos da SDV são tidos como

uma mais-valia importante nesse sentido, tendo-se criado confiança entre os parceiros e na rede Bolloré.

A postura da BLD é descrita como ‘arrogante’, graças ao seu enorme poder no mercado, fazendo-se sentir quando ocorrem imprevistos no transporte. Porém, essa atitude é facilmente ultrapassável, com o relacionamento de proximidade criado entre os operacionais e comerciais, de ambas as empresas. A atmosfera do relacionamento é descrita como cooperante e aberta, devido à interdependência. Através de contactos telefónicos e por e-mail, conseguem-se resolver bastantes situações (documentação, atrasos...), apesar da burocracia e da hierarquia da BLD. O relacionamento com as chefias é descrito como formal.

### **5.3.2 – O Caso TLF**

A empresa TLF é uma multinacional chinesa, com escritório em Portugal, que fabrica equipamentos para telecomunicações e computadores. Este cliente é importante para a SDV global, especialmente em África, tendo um contrato com a SDV Portugal nas áreas de transporte, inventário, armazenagem e *reverse logistics* de modems, processadores, antenas, baterias, cabos submarinos e de comunicações.

O equipamento é vendido a empresas portuguesas de telecomunicações e difusão de dados, sendo testado antes da compra, pelo próprio operador. Neste último caso, a carga é reexportada (*reverse logistics*) para a Hungria, onde a TLF tem um armazém central, que mantém, transforma e/ou recicla esse equipamento.

O primeiro contrato foi assinado em Setembro de 2012<sup>25</sup>, após a ruptura com outra empresa de logística, tendo sido firmado um segundo em Maio de 2012, até 2015. Neste, contratam-se mais serviços, mas não se entrega toda a logística à SDV, ficando de fora os telemóveis e outros dispositivos. Prevêem-se ainda objetivos (KPIs) e a sua avaliação, a sendo a SDV

---

<sup>25</sup> Anteriormente, já era mantido um contrato com a SDV global. Este é um caso atípico, porque neste ramo, o serviço costuma ser cotado caso a caso e não estar contratualizado.

advertida, ou penalizada financeiramente, em caso de incumprimento. Atualmente, o cliente está satisfeito e os KPIs estão a ser superados.

A TLF foi o primeiro cliente da SDV Portugal<sup>26</sup> a solicitar serviços de armazenagem e inventário. A TLF dispõe de sistema próprio de monitorização do seu equipamento (HTM), desde que é expedido, até ao cliente final. O HTM faz um pré-alerta de envio de carga, cuja a data de chegada e as condições são registadas, anexando-se ainda a respetiva documentação. Todos os passos são controlados, temporizados e conferidos centralmente na China. Para operar o sistema, foi contratada uma operacional, que recebeu formação em HTM, junto da TLF.

A SDV teve de expandir o armazém e implementar os novos serviços, adaptando-se aos desafios do HTM, do ritmo de trabalho da TLF e a outros procedimentos, relativos à sua política interna. Quanto à documentação, exigem-se as guias de transporte num prazo menor, para cumprir os KPIs<sup>27</sup> e quanto às hierarquias, pede-se que a comunicação seja estabelecida entre funcionários equiparados, em ambos os lados (ex, um operacional deve dirigir-se a um semelhante e não a um superior).

Contudo, o relacionamento mantido entre as filiais da SDV e da TLF é descrito como cooperante e informal. Ambas as partes contactam telefonicamente e por e-mail, para a resolução imediata de problemas e obtenção de esclarecimentos e informação. Algumas funcionárias da TLF também já se deslocaram ao armazém da SDV, para dar formação, tomar conhecimento da carga e resolver problemas.

### **5.3.3 – Os Clientes *Healthcare***

A SDV transporta produtos *Healthcare* há cerca de 10 anos. Estes clientes representam cerca de 3% da faturação total da empresa, embora garantam grandes margens de lucro. Porém, só

---

<sup>26</sup> Como referido, a SDV Portugal centra-se nos serviços de transporte.

<sup>27</sup> Usualmente, a carga chega antes da documentação da alfândega. A TLF é o único cliente a exigir a apresentação da documentação em 48 horas.



no último ano começou a especialização no ramo, com implementação das normas do GDP<sup>28</sup>. Esta é uma política recente, que já é obrigatória no Reino Unido, esperando-se que também seja em breve na UE. A SDV está a antecipar-se, pondo em prática estas diretrizes antes da legislação, através da criação de um armazém climatizado e da coordenação do transporte com os subcontratados. Anteriormente, os fármacos não tinham um tratamento diferenciado de outros produtos, sendo muitas vezes transportados junto de alimentos.

O investimento no armazém já foi aprovado pela sede da SDV, estando para breve a aprovação do orçamento final e conseqüente construção, que deverá ser homologada posteriormente pelo Infarmed. Esta obra é única nas empresas de logística em Portugal, constituindo uma fonte de diferenciação e levando a uma maior integração de serviços, com a oferta de inventário e gestão de *stocks*<sup>29</sup>, além do habitual transporte, nas vertentes de importação e exportação (não se inclui (re)distribuição).

Todos os clientes do ramo são geridos por um *healthcare product manager*, com alguma formação na área, que se desloca a feiras anuais europeias (ex. CHPI), para fazer contactos, ficar a par do mercado e dar notoriedade à SDV. Estes contactos poderão resultar em novos clientes, a longo prazo, trazendo também conhecimento dos desenvolvimentos da indústria. A angariação de clientes neste setor é complexa, devido à sua formalidade, tipo de produto, e política empresarial. Exige-se a certificação e o cumprimento de um plano de sustentabilidade e ética, ao fornecedor de logística e aos seus subcontratados. Estes clientes são descritos como muito fiéis, apesar de não se manterem contratos com eles, porque é essencial preservar um parceiro de confiança, que garanta a idoneidade da carga e a sua entrega correta e atempada.

---

<sup>28</sup> *Good Distribution Practice* é uma recomendação da OMS, que define as condições de conservação e segurança ideais dos medicamentos, ao longo de todo o transporte e armazenagem, desde o fabrico, à entrega ao consumidor final. Para tal, as embalagens não devem ser sobrepostas e devem ser conservadas e transportadas numa temperatura (15°-25° C, ou 2°-8° C, consoante os produtos) e humidades controladas. Qualquer dano, ou possível risco de contaminação deverá ser comunicado ao fabricante, que terá de recolher a mercadoria. A monitorização, rastreabilidade e segurança deverão ser garantidas por todos os intervenientes.

<sup>29</sup> Estes serviços são geralmente solicitados a armazéns centrais especializados.

Existem 3 tipos de *players* no ramo do medicamento, com características diferentes: as fabricantes farmacêuticas multinacionais (1) e portuguesas (2) e os retalhistas (3). (1) são constituídas por multinacionais, com filiais em Portugal que importam medicamentos das suas sedes, para posterior armazenagem central e distribuição. Geralmente, o relacionamento mantido é muito formal e distanciado, contudo, existe uma baixa compreensão do negócio de logística, o que leva a uma confiança cega no prestador. (2) São empresas em tudo semelhantes a (1), efetuando exportação. (3) são PMEs, com 2-5 funcionários e sem qualquer estrutura, além do escritório. O seu negócio constitui a compra de medicamentos a fabricantes, para posterior revenda a outros mercados, não cobertos por essas empresas, como é o caso dos PALOP. Estes *players* compreendem o funcionamento da logística, mantendo um relacionamento mais próximo e informal com a SDV, alicerçado na confiança.

Os fabricantes mantêm um serviço menos regular, mas com boas margens. Já os retalhistas são os clientes com maior volume de negócio, esperando-se que cresçam e contratem mais serviços. O investimento no armazém climatizado e no GDP vai nesse sentido. Um desses clientes, foi dado como exemplo deste potencial. Há cerca de 10 anos, ao criar o negócio, a MDC fez uma prospeção de mercado, ouvindo as propostas de 3 fornecedores de logística e acabando por se decidir pela SDV, graças à diferenciação que sempre procurou fazer no tratamento dos produtos farmacêuticos. Inicialmente, a MDC começou por entregar poucas paletes, para exportação, mas neste momento prevê abrir 14 farmácias em Moçambique. O relacionamento mantido entre a MDC e a SDV é de grande confiança e informalidade, havendo um rápida solução de problemas, via telefone.

Certa vez, os armazenistas da MDC enviaram, por lapso, uma carga de psicotrópicos, junto de vacinas não refrigeradas (devem ser conservadas a 2°-8°C), para exportação. Os psicotrópicos deverem ser anunciados, antes do envio, devido à sua perigosidade, e a temperatura das vacinas deve ser escrupulosamente cumprida, sob risco de danificar o seu princípio ativo. Ao manusear a carga, os operacionais da SDV, aperceberam-se o engano,

contactando a MDC de imediato, para recolha. A ação rápida da SDV minimizou os impactos na carga reforçando a confiança do parceiro.

O *healthcare product manager*, dirige-se às empresas-cliente, com os operacionais de transporte, para explicar como se processam as operações e permitir uma maior agilidade na resolução de problemas com a documentação, e simultaneamente aprender mais sobre as características dos produtos.

## **V - Análise Conclusiva**

Este estudo, conforme referido, combina teorias de diferentes naturezas que se debruçam sobre os mesmos fenómenos de modo díspar, tendo, conseqüentemente, diferentes espetros de análise. A SDL, como *Grand Theory*, é mais abstrata, não se debruça sobre as dimensões objetivas (os episódios) e subjetivas (a perceção dos atores) da interação. Para esta teoria, a criação de valor assenta no Serviço, querendo-se generalizar a ideia de valor como co-criação, a todo o Marketing. A interação e os ecossistemas de serviço, que enquadram a co-criação, apenas agora começam a ser aprofundados. O IMP Group, insere-se nas *Middle Range Theories*, debruçando-se sobre a interação, os relacionamentos e as redes na criação de valor. Neste estudo, estas dimensões revelaram-se cruciais para a compreensão da co-criação. A SL, também é uma *Middle Range Theory*, focando-se na díade fornecedor-cliente, defendendo que a co-criação é um conceito interdependente da interação, não existindo sem esta. Este capítulo analisa a SDV, a sua criação de valor, o seu portefólio de relacionamentos, com destaque para os casos aprofundados, a partir dos conceitos teóricos supramencionados. Procura-se compreender quais as implicações destes para académicos e gestores.

A SDV global, segundo a tipologia de Hertz & Alfredsson (2003), poderá ser classificada como um *Service Developer*, uma vez que procura especializar-se em certos setores (*healthcare*, petróleo, alimentação...), criando soluções relativamente estandardizadas, adaptáveis a vários clientes. A SDV Portugal, está num estágio diferente, porque, apesar de

seguir as pisadas da casa-mãe, tem vindo a desenvolver-se à medida das necessidades dos clientes, estando a tornar-se num *Standart TPL Provider*, com a extensão dos serviços para a armazenagem e inventário. A filial procura adaptar-se a diversos clientes e áreas de negócio, coordenando-os, tendo em vista uma oferta mais integrada, que fidelize clientes e crie economias de escala. Contudo, a especialização nos setores do *healthcare* e dos projetos industriais indicia para o seu desenvolvimento enquanto *Service Developer*.

A prestação da SDV encaixa na definição de Serviço de Vargo & Lusch (2008), como a aplicação recursos de uma entidade, para o benefício de outra, sendo todos os intervenientes na co-criação de valor considerados atores. Todos os atores são integradores de recursos, mas cada um tem um papel definido na rede (constelação de valor) (Hakansson & Ford, 2002). É então pertinente distinguir entre eles, ao contrário do que defende Vargo & Lusch (2011). Por exemplo, os subcontratados conferem soluções de transporte e os clientes, recursos financeiros, conhecimento, entre outros.

Na SDV, a geração de valor ajusta-se à definição de co-criação de Vargo & Lusch (2012) e Grönroos (2011)<sup>30</sup>. Poder-se-á especular acerca da sua generalização a todas as transações, como defendem Vargo & Lusch (2004a), mas verifica-se que é necessária interação, para que exista a co-criação. Um cliente da SDV que realize apenas uma transação e a não repita, tem menor potencial de co-criação de valor, devido à menor interação (aspeto não aprofundado na SDL, nem na SL). Contudo, cada interação representa valor, conforme afirmam Ford & McDowell (1999) e fica patente nos episódios de interação relatados nos casos (por exemplo, a contactos telefónicos para a resolução de problemas imediatos).

A co-criação de valor ocorre em dois estágios, tal como afirmam Cova & Salle (2008). Numa primeira fase com a *network* de subcontratados da SDV, que co-cria soluções adaptadas aos meios de transporte, peso e volume de carga (e o respetivo preço) e com a *network* de

---

<sup>30</sup> O primeiro se foca apenas na díade de relacionamentos, não contemplando o efeito da rede, ao contrário do segundo que a insere em ecossistemas de serviço.

empresas do grupo Bolloré *Africa Logistics*, que facilita as operações de transporte em África; numa segunda fase, com o próprio cliente e a sua *network*. A *network* de fornecedores de transporte e a *network* africana constituem uma constelação de recursos, tal como definido por Hakansson & Ford (2002). Ambos enquadram e possibilitam a co-criação de valor, assemelhando-se aos ecossistemas de serviço defendidos por Vargo & Lusch (2012).

A SDV co-cria uma proposta de valor conjuntamente com a sua *network*, ao disponibilizar uma solução de transporte/logística adequada às necessidades/usos dos seus clientes, o que vai ao encontro do papel do fornecedor definido por Vargo & Lusch (2012). Para estes autores, o cliente deverá aceitar a proposta para dar início à co-criação, sendo o valor inexistente, se tal não acontecer. Para Grönroos (2011), valor será nulo, ou negativo, se a entrega não ocorrer conforme combinado. Ambas as situações se verificam na SDV.

Valor define-se do ponto de vista do cliente, para todos os autores focados, porém a SDV desconhece os usos deste, limitando o seu papel à entrega da carga e percecionando o seu impacto como indelével, a não ser em caso de falha na entrega, ou danos na mesma. Contudo, conforme afirmam Ford & McDowell (1999), diferentes atores têm diferentes perceções de valor e as vicissitudes referidas têm forte impacto no cliente. Este pode ser forçado a parar a sua atividade, o que pode afetar os seus relacionamentos e a sua rede. Geram-se efeitos na rede, tal como definidos por Ford & McDowell (1999). A solução de problemas, como é exemplo a grua da BLD, ilustra como estes efeitos se podem generalizar, mas pela positiva. O mesmo acontece com a deteção da entrega errada de medicamentos, que permitiu evitar consequências de saúde pública.

Os relacionamentos da SDV com os clientes, no continuum de Anderson et al. (2009), poderão parecer transacionais, à primeira vista, devido à constante procura no mercado pelo fornecedor mais competitivo. Contudo, os clientes tendem a escolher a SDV repetidamente, pela qualidade da sua prestação, abrindo o caminho à colaboração. Com os fornecedores, o

relacionamento mantido é geralmente transacional, devido à pressão pela competitividade em preço, mas poderão surgir relacionamentos para serviços especiais e/ou baseados na negociação de volume de carga.

Manter uma carteira de clientes comporta benefícios para a SDV, na redução dos custos de angariação de clientes e de adaptação (a sistemas, políticas e processos), o que gera previsibilidade e eficiência. Gadde & Snehota (2000) e Håkansson (1982) explanam estes efeitos, referindo que o ramo de negócio e a política empresarial podem modular a forma dos relacionamento e a sua atmosfera, gerando variabilidade. Estes fatores e a cultura empresarial influem na interação e, por conseguinte, na (co-)criação de valor. Negócios distintos geram cargas desiguais, com exigências díspares (volume, peso...), tal como diferentes políticas e culturas empresariais se refletem na quantidade de serviços entregue à SDV, no ênfase dado ao preço e à confiança e nas possibilidades, da interação. O portefólio de relacionamentos pressupõe variabilidade, tal como os casos estudados ilustram. Cada um representa um conjunto de mais-valias específicas para a SDV, em linha das definidas por Walter et al. (2001) e Ford et al. (2010).

No caso da BLD, às mais-valias financeira e de volume, aliam-se a previsibilidade (que permite que as adaptações sejam encaradas como corriqueiras), a compreensão e entendimento na resolução de crises e o endosso (da SDV aos fornecedores da BLD e não só). O relacionamento com a TLF, apesar do forte investimento inicial no armazém, em pessoal e adaptações, traz mais-valias de aprendizagem (armazenagem e inventário), endosso (das novas funções a outros clientes) e colaboração na solução de problemas. O relacionamento com parceiros *healthcare* traz como benefícios à SDV grandes margens, o prestígio e o endosso (dentro e fora do ramo). A criação do armazém climatizado e subsequente expansão da oferta, aumentará o número clientes, o seu volume de serviço, mas também a confiança e credibilidade destes na SDV. Em todos os casos, os clientes fortalecem

a marca SDV globalmente, ampliando as suas competências e recursos e introduzindo-a em novas redes.

Os relacionamentos têm efeitos uns nos outros, tal como afirmam Ford & McDowell (1999). O grande volume de carga da BLD leva a um maior poder negocial com os fornecedores e a tarifas menores para outros clientes. A aprendizagem feita com a TLF permite angariar novos clientes, para rentabilizar o armazém e o conhecimento, tal como acontece com o *healthcare*. Já as exigências da TLF quanto à documentação, levam a alterações nas atividades dos fornecedores, cuja escolha é limitada, no caso das farmacêuticas, pela exigência de certificação. Os efeitos e benefícios generalizam-se na empresa, impactando a criação de valor e os relacionamentos como um todo.

Os casos ilustram as diferentes dinâmicas no portefólio de relacionamentos e o papel da evolução temporal. A BLD é um relacionamento estabelecido (cerca de 4 anos) e, embora colaborativo, tem um pendor transaccional, devido à política da empresa, que exige a constante procura por soluções mais competitivas. A atmosfera de tensão permite à SDV melhorar a sua performance, havendo também abertura para a gestão de crises e resolução de problemas imediatos, mas nem sempre é possível devido à burocracia. A TLF é um dos poucos relacionamentos contratuais (cerca de 1 ano), mas a informalidade da interação e a abertura para a resolução de problemas, pode ser estancada pela impossibilidade de contactar superiores hierárquicos.

No ramo do *healthcare*, além das políticas empresariais, a estrutura e os objetivos das empresas influenciam a interação. O preço é preterido face à confiança no prestador de serviço. Nas fabricantes farmacêuticas, a formalidade, a distância e o desconhecimento dos processos logísticos dificultam a interação (por mais longo que seja o relacionamento) e a superação de dificuldades pontuais. Porém, a SDV procura mostrar a estes clientes como se processam as operações de transporte e simultaneamente aprender mais sobre os seus

produtos, tendo em vista um melhor serviço. Os clientes retalhistas são informais na interação, o que simplifica a resolução de problemas, ao mesmo tempo que leva a SDV a crescer com eles. A proximidade destes, permitiu detetar uma tendência de mercado (a expansão para os PALOP e a necessidade de armazenagem), o que levou à expansão da SDV. Porém, estes clientes representam um risco maior, devido à pequena dimensão das suas empresas, que podem estar expostas a flutuações e tendências de mercado.

Todos os relacionamentos estudados representam uma temporalidade e um valor (i.e, um conjunto de mais-valias) diferentes, comportando adaptações e investimentos, sendo necessário esperar pelo seu retorno (cf. com Walter et al. (2001)). Segundo a tipologia de relacionamentos destes autores, os casos estudados são relacionamentos de alta performance, apresentando funções diretas e indiretas. O relacionamento com a BLD é longo e poderá estar no máximo do seu potencial de (co-)criação de valor. O relacionamento com a TLF exigiu uma fase de adaptação, começando agora a dar frutos. Contudo, devido à natureza das farmacêuticas, a interação reduzida e formal e o pouco conhecimento de logística podem limitar as potencialidades da criação de valor. Já os retalhistas, poderão ter maior potencial na criação de valor, devido à maior proximidade e dinamismo crescente do seu negócio.

Em última análise, não se consegue definir o valor dos relacionamentos com precisão. Este pode evoluir de modo imprevisível, alterando-se numa perspetiva longitudinal, com o aprofundamento de ligações e o surgimento de novas mais-valias. A confiança, o compromisso e a previsibilidade nos relacionamentos são simultaneamente causa e consequência da maior integração da oferta, podendo criar oportunidades (endosso, benefícios de volume...), i.e, valor, de modos nunca esperados.

Nos casos estudados, existe interdependência entre a SDV e os clientes, devido à própria natureza do ramo do transporte/logística, mas também à rede africana, essencial para o transporte nesse continente. A resolução de problemas, o compromisso e a confiança são



pilares dos relacionamentos, assumindo suma importância neste setor. Por outro lado, os relacionamentos estudados ajudam a SDV a lidar com a incerteza, promovendo estabilidade e a previsibilidade na empresa (lucros, volume, processos...), o que lhe permite evoluir e expandir-se.

Este estudo demonstra que a co-criação é imanente a uma constelação de valor. Contudo, se a literatura de Marketing evoluir na direção de uma teoria holística, como a SDL, deverá esclarecer com precisão o papel dos episódios da interação, de cada ator, da sua perceção individual e das redes envolventes o papel na co-criação de valor. A noção de ecossistemas de serviços (SDL) - embora aproximada à de constelação de valor (IMP Group), no que toca ao entendimento da criação de valor enquadrada na interação - tem um pendor sociológico e abstrato, não discorrendo acerca das dimensões supracitadas. A variabilidade (as diferenças entre cada relacionamento) e a dinâmica relacionais comportam diferentes tipos de actividade e interação, horizontes longitudinais, e, conseqüentemente, representam diferentes tipos de valor, tal como ilustrado pelos casos. Estas dimensões não são exploradas pela SDL e pela SL, o que lhe confere um menor poder analítico da co-criação de valor, que a teoria das redes e a constelação de valor.

A interação é crucial para a (co-)criação de valor, embora nem sempre seja fácil mensurar esta dimensão e os seus impactos. Assim sendo, para os gestores, torna-se mais complexo delinear um plano de gestão, com base nos relacionamentos de negócios, mas continua a ser relevante ter presente as mais-valias específicas de cada relacionamento e outros benefícios que, a prazo, dali poderão advir. Isto fica patente na trajetória de evolução da SDV. A dinâmica e a variabilidade dos relacionamentos são mais relevantes para a compreensão da co-criação de valor, que a lógica de serviços em si mesma. Os relacionamentos estão na génese da constelação de valor da empresa, que representa todo o potencial de (co-)criação de valor. Ter um bom conhecimento acerca desta – i.e dos relacionamentos mantidos com

clientes e fornecedores (diretos) e com outros atores (indiretos) - permite compreender vantagens competitivas e planejar melhor a gestão de recursos, atividades e relacionamentos.

Neste sentido, ter um maior conhecimento sobre os usos do cliente, poderá levar a SDV a compreender melhor como ir ao encontro das suas necessidades. Contudo, a configuração das *networks* e a sua inserção num contexto mais vasto nem sempre são evidentes. Recorde-se como os impactos das interações e relacionamentos com cada cliente podem ir além da entrega correta e atempada, especialmente em relacionamentos de maior proximidade. Isto sugere que, na medida em que expande gradualmente a sua aprendizagem sobre o contexto específico a cada cliente (clientes do cliente, outros fornecedores, instituições reguladoras, etc), a SDV pode descobrir e criar tanto novas possibilidades como restrições ao seu desenvolvimento. Num sentido importante, esse conhecimento é sempre incompleto e falível; parafraseando Michel Boutrand, diretor da SDV Portugal, “É difícil definir o que nós sabemos e o que nós ainda não sabemos”

## **VI – Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

Este estudo visa aferir a pertinência dos conceitos da SDL, da SL e do IMP para os académicos e praticantes, sendo a aplicação ao setor do transporte/logística uma limitação, do ponto de vista da generalização das conclusões. Como enfoque foi a criação de valor de uma empresa fornecedora, o estudo foca-se na diáde, não aprofundando as redes (da SDV e dos seus clientes), ao nível dos seus constituintes e efeitos. O valor dos relacionamentos vai-se alterando longitudinalmente, sendo necessário um estudo acerca desse aspeto, sob o ponto de vista do fornecedor, porque não foi possível aprofundá-lo, junto dos informantes. A política e a cultura empresariais modulam a interação e, por inerência, a (co-)criação de valor, sendo necessário aprofundar o papel destas dimensões, em estudos futuros.

## Bibliografia

- Anderson, J., Narus, J., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating And Delivering Value*: Prentice Hall. 1-460.
- Ballantyne, D., Williams, J., & Aitken, R. (2011). Introduction To Service-Dominant Logic: From Propositions To Practice. *Industrial Marketing Management*. 40, 179-180.
- Brodie, R. J. (2009). *Empirical Evidence About The Service Dominant Logic*. Paper Presented At The Naples Forum On Services: Service-Dominant Logic, Service Science, And Network Theory. 1-22.
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing Solutions In Accordance With The S-D Logic: Co-Creating Value With Customer Network Actors. *Industrial Marketing Management*. 37, 270-277.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach To Case Research. *Journal Of Business Research*. 55, 553-560.
- Ford, D. (2011). IMP And Service-Dominant Logic: Divergence, Convergence And Development. *Industrial Marketing Management*. 40, 231-239.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2010). Analysing Business Interaction. *The IMP Journal*. 4, 82-103.
- Ford, D., & Mcdowell, R. (1999). Managing Business Relationships By Analyzing The Effects And Value Of Different Actions. *Industrial Marketing Management*. 28, 429-442.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making The Most Of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 29, 305-316.
- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*. 20, 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A Service Perspective On Business Relationships: The Value Creation, Interaction And Marketing Interface. *Industrial Marketing Management*. 40, 240-247.

- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management* (2<sup>a</sup> Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann. 1-350.
- Gummesson, E. (2007). Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal Of Customer Behaviour*. 6(2), 113-141.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing And Purchasing Of Industrial Goods: An Interaction Approach*. London: John Wiley & Sons. 1-405.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How Should Companies Interact In Business Networks. *Journal Of Business Research*. 55, 133-139.
- Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic Development Of Third Party Logistics Providers. *Industrial Marketing Management*. 32, 139-149.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundations Of Marketing Theory: Towards A General Theory Of Marketing*. Armonk, New York: M.E Sharpe. 1-309.
- Leroy, J., Cova, B., & Salle, R. (2012). *The Value Co-Creation Concept: Mixing Up Apples And Oranges?* Paper Presented At The 28th IMP Conference, Rome. 1-16.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value In Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going? *Industrial Marketing Management*. 34, 732-748.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots And Direction. *Journal Of Marketing Management*. 16, 29-54.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From Value Creation Chain To Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. 71, 65-77.
- Pettigrew, A. M. (1997). What Is A Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*. 13(4), 337-348.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2006). *The Handbook Of Logistics And Distribution Management* (3 Ed.): Kogan Page. 1-612.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods For Business Students* (6 Ed.). Lombarda: Pearson. 1-728.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving To A New Dominant Logic. *Journal Of Marketing*. 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants Of A Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal Of Service Research*. 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service-Dominant Logic: Continuing The Evolution. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 36, 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “Service”? *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 36, 25-38.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's All B2B...And Beyond: Toward A Systems Perspective Of The Market. *Industrial Marketing Management*. 40, 181-187.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). The Nature And Understanding Of Value: A Service-Dominant Logic Perspective. *Review Of Marketing Research*. 9 (Special Issue – Toward A Better Understanding Of The Role Of Value In Markets And Marketing). 1-12.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation In Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations And Empirical Results From A Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management*. 30, 365–377.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design & Methods* (3rd Ed. Vol. 5). Londres: Sage. (179), 1-179.

## Anexo 1 – Súmula das Perspetivas de Valor

Conceção	Abordagem	Definição	Descrição	Observações
<b>Valor de Troca</b> (ou entrega) (Economia; <i>Goods Dominant Logic</i> )	<b>Valor de Oferta</b>	<b>Valor acrescentado</b> ao longo da <b>cadeia de valor</b> . Valor resulta da troca/entrega de Bens. (Lindgreen & Wynstra, 2005).	Valor expressa-se em mais-valia financeira.	
<b>Valor-em-uso</b> (no contexto do cliente) (SDL/SL/IMP)	<b>Valor de Oferta</b>	<b>Valor é a mais-valia</b> técnica, económica, monetária, social, ou de serviço, que um <b>cliente</b> recebe em troca do <b>preço de uma oferta</b> (E.g. Anderson et al., 2009).	Valor resulta do contexto de uso do cliente, sendo mutável de cliente para cliente.	
<b>Valor do Relacionamento</b>	Valor da <b>Interação</b> (atores, carteira de clientes e <i>network</i> )  <b>Constelação de Recursos</b> (IMP)	As fontes de valor residem no contexto de utilização. Todos os episódios de interação, além da entrega, geram valor para os atores envolvidos (Ford, 2011).	Valor resulta de: resource ties (ligações entre recursos), activity links (encadeamento entre actividades) e actor bonds (vínculos, ou laços entre actores). Os relacionamentos podem assumir funções diretas, ou indiretas na criação de valor (Lindgreen & Wynstra, 2005).	Valor pode resultar na previsibilidade, aprendizagem, adaptações mútuas e na possibilidade de criar novas ofertas (Lindgreen & Wynstra, 2005), no compromisso, confiança e conhecimento (Ford et al., 2010). A sua perceção varia de ator para ator (Ford, 2011).
	<b>Co-produção e Co-criação</b> (SDL)	Valor resulta sempre da interação entre os atores, enquadrados em ecossistemas de Serviço, em que o fornecedor cria propostas de valor, que têm de ser aceites pelo cliente, para que se possa co-criar valor (Vargo & Lusch, 2012).	Todos os atores co-criam valor ao integrar recursos e ao longo de todos os episódios de interação (além da entrega) (Vargo & Lusch, 2012).	(Apesar do conceitos de co-criação assentar nos relacionamentos e na interação, não se clarifica o papel específico, dos atores, dos episódios da interacção e dos relacionamentos, na criação de valor) (Vargo & Lusch, 2012).
	<b>Co-produção e Co-criação</b> (SL)	Através da interação e do suporte às atividades do cliente, o fornecedor co-cria valor com este, assumindo um papel direto na sua criação de valor (Grönroos, 2011).	Só existe co-criação quando estamos perante serviços, que permitem maior interação. A lógica de serviços difere da de produtos, mas não se sobrepõe (Grönroos, 2011).	A lógica de Serviço: modelos de <i>Value Fulfilment</i> (Grönroos, 2008) e <i>Value Generation</i> (Grönroos, 2011).

**Tabela 1** – Quadro-resumo das perspetivas de valor referidas neste estudo, com base em Lindgreen & Wynstra (2005), Grönroos (2011), Ford (2011); Vargo & Lusch (2011); Vargo & Lusch (2012).

## Anexo 2 – As 10 Proposições Fundamentais da SDL

**Table 1** Service-dominant logic foundational premise modifications and additions

FPs	Original foundational premise	Modified/new foundational premise	Comment/explanation
FP1	The application of specialized skill(s) and knowledge is the fundamental unit of exchange	<b>Service</b> is the fundamental <b>basis</b> of exchange	The application of operant resources (knowledge and skills), “service,” as defined in S-D logic, is the basis for all exchange. Service is exchanged for service
FP2	Indirect exchange masks the fundamental unit of exchange	Indirect exchange masks the fundamental <b>basis</b> of exchange	Because service is provided through complex combinations of goods, money, and institutions, the service basis of exchange is not always apparent
FP3	Goods are a distribution mechanism for service provision	Goods are a distribution mechanism for service provision	Goods (both durable and non-durable) derive their value through use – the service they provide
FP4	Knowledge is the fundamental source of competitive advantage	<b>Operant resources</b> are the fundamental source of competitive advantage	The comparative ability to cause desired change drives competition
FP5	All economies are services economies	All economies are <b>service</b> economies	Service (singular) is only now becoming more apparent with increased specialization and outsourcing
FP6	The customer is always a co-producer	The customer is always a <b>co-creator</b> of value	Implies value creation is interactional
FP7	The enterprise can only make value propositions	The enterprise <b>cannot deliver value, but</b> only offer value propositions	Enterprises can offer their applied resources for value creation and collaboratively (interactively) create value following acceptance of value propositions, but can not create and/or deliver value independently
FP8	A service-centered view is customer oriented and relational	A service-centered view is <b>inherently</b> customer oriented and relational	Because service is defined in terms of customer-determined benefit and co-created it is inherently customer oriented and relational
FP9	Organizations exist to integrate and transform microspecialized competences into complex services that are demanded in the marketplace	<b>All social and economic actors are resource integrators</b>	Implies the context of value creation is networks of networks (resource integrators)
FP10		<b>Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary</b>	Value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning laden

**Tabela 2** - As 10 Proposições Fundamentais, após a sua última alteração. À direita a proposição original, a negrito, as expressões alteradas e à direita a explicação (retirado de Vargo & Lusch, 2007a).

### **Anexo 3 - As 7 Proposições da SL**

#### **As 7 proposições da SL, de acordo com Grönroos (2011):**

*“1. Implementing a service logic and providing support to the customers' business requires that the supplier extends its market offering to include activities and processes that support practices and processes*

*2. When adopting a value-in-use notion, the customer is the value creator.*

*3. The supplier's basic role in the value-generating process is to facilitate the customers' value creation.*

*4. During interactions with customers the supplier can engage itself with the customers' value creation and become co-creators of value with them.*

*5. Value co-creation requires that customer–supplier interactions occur.*

*6. The quality of interactions (i.e. how well the supplier can make use of them to influence the customer's value creation) has an impact on how well the supplier can make use of value co-creation opportunities.*

*7. Suppliers adopting a service logic are not restricted to making value propositions only, but are enabled to directly engage themselves with keeping promises inherent in value propositions made.”*

*(Grönroos, 2011)*



## Anexo 4 - Divergência Convergência e entre o IMP e a SDL

	SDL	IMP
<b>Divergência</b>	Grande desenvolvimento conceptual abstrato.	Estrutura teórica fundada na pesquisa empírica de 30 anos.
	Proposta de teoria holística.	Foca-se nos relacionamentos entre empresas.
	Foca-se na díade fornecedor-cliente, denominados atores. <sup>31</sup>	Interdependência de atores, visão da díade incluída na <i>network</i> .
	Relacionamentos e as suas dimensões não são explorados.	Os relacionamentos têm uma dimensão temporal, social e específica.
	Atores são integradores de recursos (não se tem em conta o poder transformador dos relacionamentos).	Atores como intermediários de valor, através de cada interação única, no contexto da <i>network</i> . Não se pode generalizar as suas características.
	Valor resulta da co-criação.	Valor resulta de episódios da interação. <sup>32</sup>
	Serviço(s) são o termo comum da troca e da interação, sendo extraído(s) de bens, ou serviços, através do uso.	Serviço é visto como a capacidade da contraparte para responder a um determinado problema do parceiro. <sup>33</sup>
<b>Convergência</b>	Ambas surgem da insatisfação com as concepções tradicionais de negócios	
	Ambas defendem a maior ligação entre a teoria e a prática.	
	Operant resources são conhecimento e <i>skills</i> , que ativam a tecnologia	Serviço como veículo de troca de benefícios e de tecnologia
	Ambos enfatizam a oferta, em vez do produto, (embora a SDL enfatize o serviço)	
	Serviço define-se como “ <i>the application of one’s resources for the benefit of another entity</i> ” (Vargo & Lusch, 2008, p. 28).	Serviço (nunca definido pelo IMP) deverá contemplar a interação e a <i>network</i> dos diversos ‘tipos’ de atores, tendo em conta o valor episódico e relacional; é recíproco, multidimensional e temporal.
	Valor é definido no contexto de uso do cliente e resulta da co-criação com o fornecedor, a quem cabe fazer propostas de valor.	Valor define-se pelo contexto de uso do cliente, resultando da <i>joint problem-coping</i> e dos episódios de interação <sup>34</sup>
	Ambos defendem a importância dos relacionamentos de negócio para o Marketing.	

**Tabela 3** – Os pontos de convergência e divergência entre o IMP e a SDL, uma súmula formulada a partir de Ford (2011).

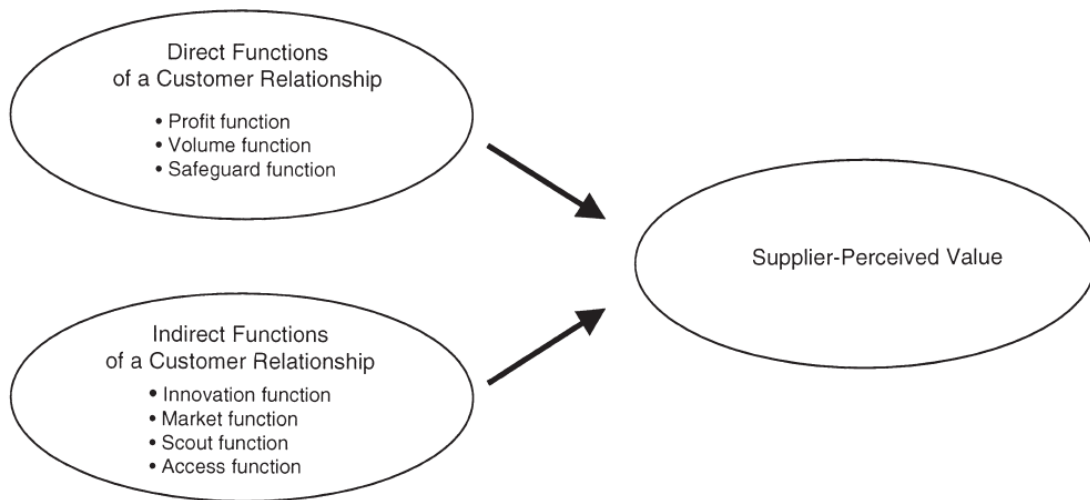
<sup>31</sup> Serviço tem elementos de divergência e convergência em ambas as teorias, aparecendo em ambos os locais da tabela. Vargo & Lusch (2011, 2012), existe uma aproximação maior entre a SDL e o IMP, mas tal não está documentado por Ford (2011), por estes não terem sido publicados à data.

<sup>32</sup> Valor tem elementos de divergência e convergência em ambas as teorias, aparecendo, assim, em ambos os locais da tabela. O IMP, não define co-criação, mas a sua definição de valor vai nesse sentido, apesar de enfatizar mais os episódios da interação que a SDL.

<sup>33</sup> Esta definição não é generalizável a mercados B2C

<sup>34</sup> Idem 12

## Anexo 5 – Fornecedor: Funções de Valor e Relacionamentos (Walter et al., 2001)

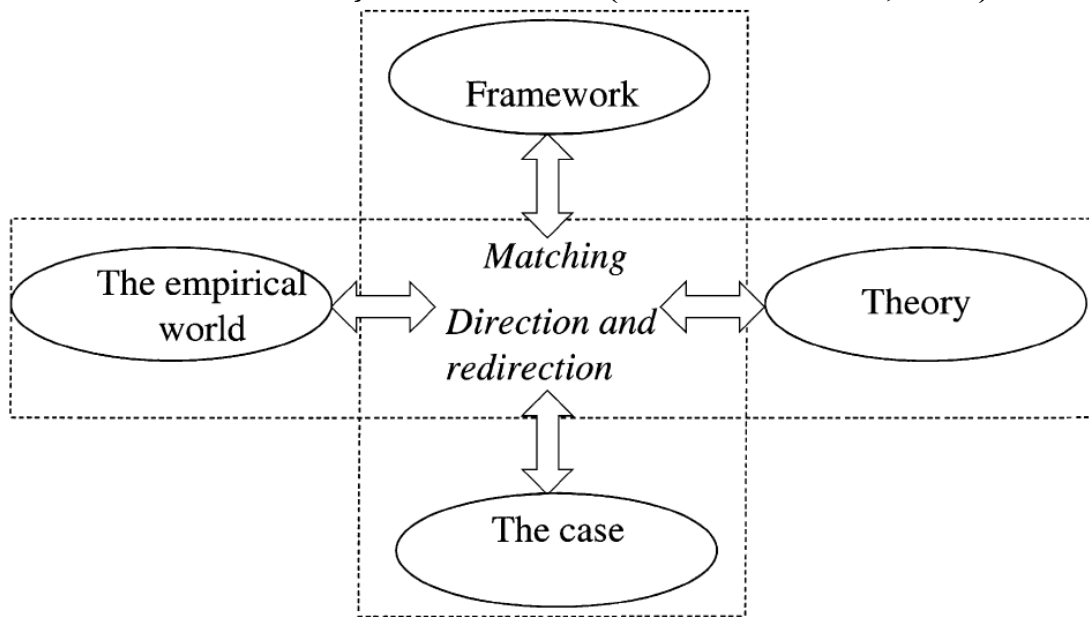


**Fig. 2** – As funções diretas e indiretas do cliente na percepção de valor do fornecedor. Fonte: Walter et al. (2001)

Direct value-creating functions of customer relationships	High	Selling relationships	High-performing relationships
	Low	Low-performing relationships	Networking relationships
		Low	High
		Indirect value-creating functions of customer relationships	

**Fig. 3** – Matriz de relacionamentos de negócio da perspetiva do fornecedor, consoante as funções diretas e indiretas do cliente na criação de valor. Fonte: Walter et al. (2001)

**Anexo 6 – A Combinação Sistemática (Dubois & Gadde, 2002)**

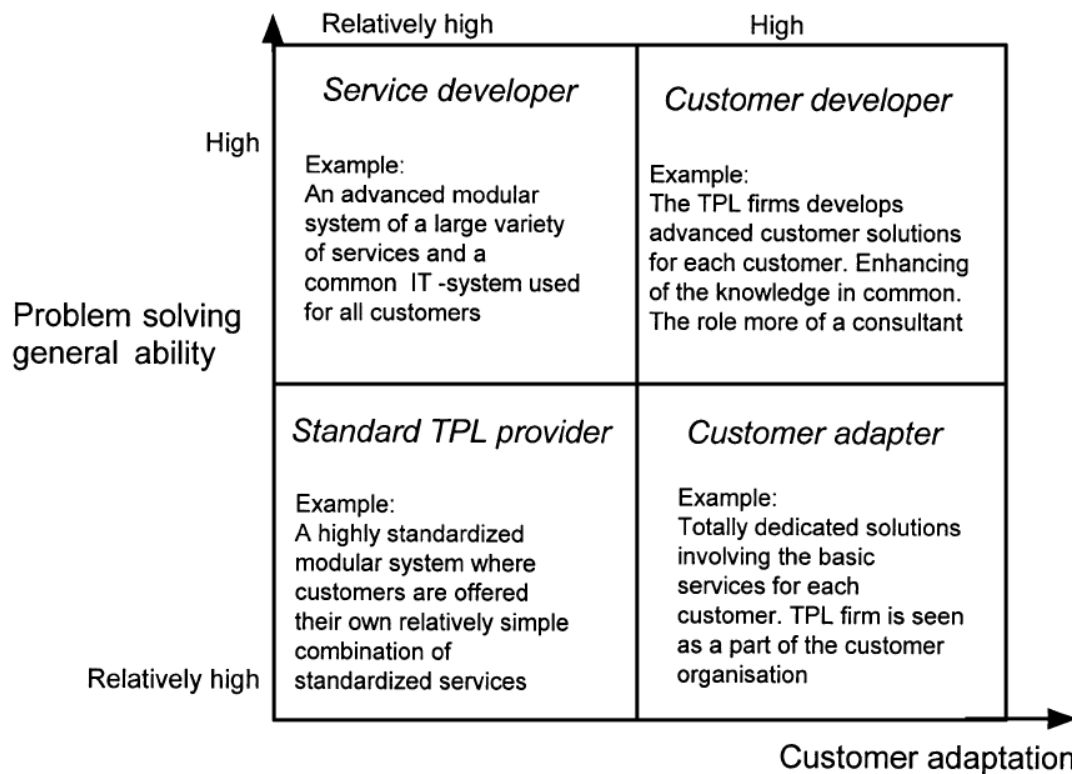


**Fig. 4** – Esquema ilustrativo do processo da abordagem de *combinação sistemática*. Fonte: Dubois & Gadde (2002)

**Anexo 7 – Tipologia de Empresas de Logística e TPL (Hertz & Alfredsson, 2003)**

		Ability of customer adaptation							
		Low	High						
General ability of problem solving	High	Integrators DHL, Fedex, TNT, etc	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TPL firms</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	TPL firms		3	4
	1	2							
TPL firms									
3	4								
Low	Standard Transport firms	Traditional house brokers or warehousing firms							

**Fig. 5** – Matriz de classificação das empresas do ramo de logística, consoante as suas capacidades de resolver problemas e de se adaptar ao cliente. De notar que apenas as empresas do quadrante superior direito se consideram como TPL, subdividindo-se em vários tipos. Fonte: Hertz & Alfredsson (2003)



**Fig. 6** – Matriz de classificação das empresas de TPL, consoante as suas capacidades (altas, ou relativamente altas) de resolver problemas e de se adaptar ao cliente. De notar que estas correspondem ao quadrante superior da matriz anterior. Fonte: Hertz & Alfredsson (2003)

## Anexo 8 - Guiões de Entrevistas em Profundidade

### Entrevista a Dr. Michel Boutrand, Diretor da SDV Portugal

#### Apresentação:

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/ Objetivos da tese;
- Autorização para gravar a entrevista;

#### Pessoal:

- Formação (aspetos mais relevantes)
- Percurso profissional;
- Função que desempenha na empresa;
- Trajeto dentro da empresa.

## O Setor 3PL

- Desenvolvimento do setor nos últimos anos
- O papel de Portugal e da SDV no setor e no mundo
- Desafios e oportunidades
- Importância da coordenação e adaptação ao cliente
- Neutralidade da parceria

## A SDV

- Breve história da empresa em Portugal
- Indústrias em que se especializa
- Natureza dos serviços que disponibiliza
  - Permitem maior integração com o cliente?
  - Conhecimento dos usos do cliente;
  - Impacto nos processos e atividades de ambos.

## Valor

- Conceção de valor da empresa
- Variáveis que representam valor para a empresa e para o cliente

## Relacionamentos de negócio

- Caracterização genérica dos vários tipos de relacionamentos existentes
- Valor dos relacionamentos
  - Papel da especificidade da oferta no relacionamento e vice-versa;
  - Variáveis que representam valor e mais-valias;
  - Diferenças de valor dos relacionamentos: em que se consubstancia a diferença, o que a motiva?
- Métricas de avaliação
- O dia-a-dia dos relacionamentos

## Casos de estudo

- Escolha de casos
- História e evolução dos casos
  - Problemas
  - Soluções
  - Imprevistos
  - Evolução

## Entrevista a Patrícia Simões (Gestora de clientes) e Celine Carvalho (operacional)

### Apresentação:

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/ Objetivos da tese;
- Autorização para gravar a entrevista;

### Pessoal:

- Formação (aspetos mais relevantes)
- Percorso profissional;
- Função que desempenha na empresa;
- Trajeto dentro da empresa.

### A SDV

- Natureza dos serviços que disponibiliza
  - Tipos de serviço
  - Grau de integração/ adaptação ao cliente
  - Conhecimento dos usos, processos e atividades do cliente;
  - Impacto nos processos e actividades de ambos.

### O Cliente

- História e evolução do relacionamento

- Como começou o relacionamento (intermediário ou trata diretamente)
- Serviços oferecidos (áreas geográficas, produtos; especificidades)
- Exigências específicas
- O dia-a-dia do relacionamento
- Atmosfera (cooperação, conflito, stress, poder...)
- Evolução no tempo
  - Episódios de interação
  - Problemas e Soluções
- Mais-valias do serviço – SDV e cliente
- Impacto do relacionamento – SDV e cliente

**Relacionamentos de negócio** - Tendo o cliente X em foco, o que o distingue dos outros?

- Número de clientes que gere/trabalha
- Caracterização genérica dos relacionamentos existentes
  - O que motiva as diferenças (setor do cliente, serviço prestado pela SDV, política empresarial, interação pessoal...)
  - Em que se consubstancia a diferença (no próprio relacionamento, no valor, na interação....)
- Valor dos relacionamentos
  - Variáveis que representam valor e mais-valias;
  - Diferenças de valor dos relacionamentos: em que se consubstancia a diferença, o que a motiva?

**Entrevista a Ricardo Lemos, *Healthcare Product Manager***

**Apresentação:**

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/ Objetivos da tese;
- Autorização para gravar a entrevista;

## Pessoal:

- Formação (aspectos mais relevantes)
- Percurso profissional;
- Função que desempenha na empresa; (*healthcare product manager?*)
- Trajeto dentro da empresa.

## Relacionamentos de negócio

- Número de clientes que gere (de que ramos?)
- Caracterização genérica dos relacionamentos existentes
  - O que motiva as diferenças entre relacionamentos? (setor do cliente, serviço prestado pela SDV, política empresarial, interação pessoal...)
  - Em que se consubstancia a diferença? (no próprio relacionamento, no valor, na interação....)

## O Healthcare

- Natureza dos serviços que disponibiliza
  - Tipos de serviço
  - Grau de integração/ adaptação ao cliente
  - Conhecimento dos usos, processos e atividades do cliente;
  - Impacto nos processos e atividades de ambos.
- Especificidades
  - armazém temperatura controlada (onde?),
  - formação das pessoas – quem, por quem?
- Aprendizagem – sdv internacional, clientes, pessoal especializado?
- Clientes no ramo de *Healthcare*
  - Como começaram os relacionamentos (intermediários ?)
  - Serviços oferecidos (áreas geográficas, produtos; especificidades)
  - Exigências específicas (do ramo e dos clientes)



- O dia-a-dia do relacionamento
- Atmosfera (cooperação, conflito, stress, poder...)
- Evolução no tempo
  - Episódios de interação
  - Problemas e Soluções (práticas SDV, etc)
- Mais-valias do serviço – SDV e clientes
- Impacto do relacionamento – SDV e clientes
- Diferenças e semelhanças Portugal e o mundo
  - Falhas e melhorias
  - Aprendizagem – em quê/quem?
- Que clientes pretendem conseguir no futuro?

## Segunda entrevista a Michel Boutrand

### A SDV

- **Diferenças entre SDV global e Portugal**
  - Serviços (transitário VS logística)
    - Possui contas completas, gere toda a logística/SCM?
  - Clientes (gestão local vs global)
- **Volume de faturação**

### Redes e relacionamentos

- *Network*
  - **Rede de fornecedores**
    - Quais são, ramos?
    - Importância da certificação
    - Porque são escolhidos
    - Relacionamento baseado em preço ou parceria?
  - **Clientes em carteira (número e duração do relacionamento)**

- Contratos – A SDV mantém contratos os clientes (TLF)?
  - Negociação central, ou local?
  - Serviços entregues adjudicados pontualmente?
- **Horizonte de rede** (conhecimento dos clientes e fornecedores dos clientes dos clientes)

## Valor

- A literatura de serviços debruça-se sobre o conceito de co-criação de valor. Considerando, que quando estamos perante uma empresa deste tipo, a criação de valor é um processo conjunto (fundado na interação) entre produtor e cliente, que vai além da entrega do produto final: abarca colaboração, aprendizagem e adaptação às necessidades dinâmicas do cliente. Tendo em conta esta definição, considera que a SDV co-cria valor com o cliente? Em que moldes?
- Objetivos da empresa para o futuro (perceber se quer alargar a base de clientes, ou se quer adaptar-se a um nicho e aprofundar)

