

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

(D)ESTABILIZAÇÃO DE SERVIÇOS E O PAPEL DOS  
FORNECEDORES: CASOS ILUSTRATIVOS

FILIFE MANUEL GOMES DOS SANTOS

OUTUBRO - 2018

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

(D)ESTABILIZAÇÃO DE SERVIÇOS E O PAPEL DOS  
FORNECEDORES: CASOS ILUSTRATIVOS

FILIPPE MANUEL GOMES DOS SANTOS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS  
MESQUITA MOTA

OUTUBRO – 2018

## **Agradecimentos**

*Agradeço ao Professor João Mota pela sua disponibilidade e pelas suas recomendações ao longo da realização deste trabalho.*

*Obrigada aos meus pais, irmã, namorada, restante família e amigos, pelo apoio ao longo de mais uma etapa.*

## **Resumo**

Todos os serviços, qualquer que seja a sua complexidade, requerem uma estabilização das suas especificações de forma a serem comercializados. Essas especificações podem percorrer ciclos de estabilização e destabilização e os fornecedores podem, no âmbito destes processos, desempenhar diversos papéis no âmbito da sua interação com os clientes. Neste estudo pretende-se analisar a estabilidade ou mudança dos papéis dos fornecedores em períodos de (d)estabilização das especificações, estendendo-se a análise também às fases de implementação e renegociação de contratos. Com este propósito, selecionaram-se quatro casos sobre os quais se obteve informação através de entrevistas semiestruturadas em duas empresas. Em linha com a literatura, constata-se que os fornecedores podem assumir diversos papéis tanto na fase inicial como em momentos posteriores à assinatura do contrato. Esses papéis parecem ser condicionados, em grande medida, pela disponibilidade das partes em combinarem os conhecimentos gerados com a implementação dos serviços no contexto específico do cliente e os gerados ao longo do tempo com outros clientes e fornecedores. Isto sugere que o papel do fornecedor no período de implementação pode ser tão ou mais relevante que o assumido na especificação inicial, tirando partido do seu conhecimento sobre o contexto específico do cliente para influenciar a (d)estabilização das especificações iniciais e quando tal deve ser realizado. Esta conclusão reforça a noção de que uma excessiva ênfase na geração e estabilização das especificações na fase inicial do processo de compra pode contribuir para desvalorizar a relevância das experiências prévias entre fornecedor e cliente em processos subsequentes que podem requerer a (d)estabilização dessas especificações com benefícios para ambas as partes.

**Palavras-chave:** Papéis do fornecedor; Especificação de serviços; Interações cliente-fornecedor; serviços empresariais; Processo de compra de serviços;

## **Abstract**

All services, whatever their complexity, require a stabilization of their specifications in order to be marketed. These specifications can go through stabilization and destabilization cycles, and suppliers can play a variety of roles in the context of their interaction with customers. This study intends to analyse the stability or change of suppliers' roles in periods of (d)stabilization of the specifications, extending the analysis also to the phases of implementation and contract renegotiation. For this purpose, four cases were selected on which information was obtained through semi-structured interviews in two companies. In line with the literature, it can be seen that the suppliers can assume diverse roles both in the initial phase and in moments after the signing of the contract. These roles seem to be largely conditioned by the willingness of the parties to combine the knowledge generated with the implementation of the services in the specific context of the client and those generated over time with other clients and suppliers. This suggests that the role of the supplier in the implementation period may be as or more relevant than the assumed in the initial specification, taking advantage of its knowledge of the customer's specific context to influence (d)stabilization of the initial specifications and when this should be accomplished. This conclusion reinforces the notion that an overemphasis on the generation and stabilization of specifications at the initial stage of the purchasing process may contribute to devaluing the relevance of previous supplier-customer experiences in subsequent processes that may require (d)stabilization of specifications with benefits for both parties.

**Keywords:** Supplier's roles; Specification of services; Buyer-supplier interactions; business services; Service sourcing process;

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Agradecimentos.....  | i   |
| Resumo.....  | ii  |
| Abstract.....  | iii |
| 1. Introdução.....   | 6   |
| 2. Revisão de literatura.....  | 8   |
| 2.1. Serviços empresariais – definições.....   | 8   |
| 2.2. Os fornecedores e clientes de serviços empresariais.....  | 9   |
| 2.3. Métodos de especificação de serviços.....   | 10  |
| 2.4. Interações entre comprador e fornecedor na definição de serviços.....                           | 11  |
| 2.5. Estabilização e destabilização de definição de serviços.....                                    | 13  |
| 2.6. Aplicação da tipologia dos papéis do fornecedor na definição de especificações de serviços..... | 14  |
| 2.7. Propósito do estudo.....  | 16  |
| 3. Metodologia.....  | 18  |
| 3.1. Pesquisa.....   | 18  |
| 3.2. Recolha e análise de dados.....   | 18  |
| 4. Estudo Empírico.....  | 20  |
| 4.1. Os Casos.....   | 22  |
| 5. Conclusões e pesquisa futura.....   | 33  |
| 5.1. Conclusões e implicações.....   | 33  |
| 5.2. Limitações e indicações para pesquisa futura.....   | 34  |
| Referências bibliográficas.....  | 36  |
| Anexo.....   | 39  |

## Índice de ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Métodos de especificação de serviços - Adaptado de Axelsson & Wynstra (2002) ...                             | 11 |
| Figura 2 - Variação da objetificação de um serviço (Lindberg & Nordin, 2008) .....                                     | 14 |
| Figura 3 - Tipologia de papéis do fornecedor na definição de requisitos de um serviço (Selviaridis et al., 2013) ..... | 16 |
| Figura 4 - Alteração de papel do fornecedor - Caso 2.....  | 27 |
| Figura 5 - Alteração do papel do fornecedor - Caso 4 .....   | 31 |

**Índice de tabelas**

Tabela 1- Resumo dos casos ..... 22

## 1. Introdução

A relevância do setor dos serviços na sociedade tem sido crescente, conforme comprova o documento “*Services Trade Policies and the Global Economy*” de 2017 da OCDE, que nos indica que estes geram mais de dois terços do produto interno bruto, captam mais de três quartos do investimento direto estrangeiro nas economias desenvolvidas, empregam a maioria dos trabalhadores e criam a maioria das novas oportunidades de emprego globalmente.

A principal razão para o crescimento do setor dos serviços é o aumento dos serviços prestados entre empresas e prestados por empresas aos governos (Van der Valk & Wynstra, 2012; Axelsson & Wynstra, 2002; Ellram *et al.*, 2007). Segundo Axelsson & Wynstra (2002), existem alguns fatores que explicam o crescimento dos serviços empresariais, como por exemplo a crescente especialização e divisão do trabalho, o fato de as empresas de menor dimensão usarem serviços externos para aumentar os seus recursos internos ou a necessidade de maior flexibilidade dentro das empresas. De certa forma, devido à especialização, as organizações procuram cada vez mais empresas focadas na prestação de determinado serviço, enquanto elas próprias acabam por se focar cada vez mais nas atividades fundamentais do seu negócio (Axelsson & Wynstra, 2002). O relatório de 2017 da OCDE, designado “*Key issues for digital transformation in the G20*” realça que o contínuo aumento do poder da computação, assim como a redução nos custos de recolha, armazenamento e tratamento de dados têm feito com que atividades sociais e económicas transitem para a *internet*. Diversas áreas como a saúde, educação, transportes ou a agricultura beneficiam com as inovações oriundas das tecnologias de informação e comunicação, não só através da inovação em produtos, mas também no que diz respeito a processos organizacionais. É assim natural a crescente oferta de serviços relacionados com as tecnologias de informação e comunicação.

Dada a crescente complexidade de alguns serviços, a definição e articulação das necessidades aos fornecedores requer cada vez mais conhecimento dos compradores, algo em que estes podem ter limitações (Flowers, 2004). Tais argumentos justificam que fornecedores e consultores especializados assumam frequentemente uma postura ativa na definição dos serviços a adquirir (Araújo & Spring, 2006). Selviaridis *et al.* (2013) aperceberam-se da dificuldade crescente das empresas compradoras em conseguir analisar e adquirir serviços complexos nos dias que correm, surgindo por exemplo, dificuldades em perceber quais as necessidades da empresa ou em definir os requisitos dos serviços a adquirir. A cada vez mais habitual participação dos fornecedores, na definição e transcrição dos serviços necessários às organizações compradoras, conduziu a que Selviaridis *et al.* (2013) desenvolvessem uma metodologia para analisar o papel desempenhado pelas empresas fornecedoras de serviços na definição dos requisitos dos serviços pretendidos pelos seus clientes.

A literatura (Nordin & Agndal, 2008) sugere o estudo dos processos de aquisição de serviços complexos e com elevado nível de conhecimentos, cuja importância no meio empresarial tem sido crescente. Durante os processos de aquisição, as definições dos serviços a adquirir podem ser alvo de recorrente estabilidade ou instabilidade devido ao método de especificação ou a diversos fatores (Selviaridis *et al.*, 2011). Selviaridis & Spring (2010) defendem que o crescimento da complexidade do serviço e das suas incertezas conduz a um maior envolvimento do fornecedor na definição dos recursos, atividades ou processos de um serviço. Este trabalho pretende estudar como decorre o desenvolvimento de especificações dos serviços entre fornecedores e compradores,

nomeadamente o papel do fornecedor neste processo e como o mesmo é afetado pela estabilidade e instabilidade da definição do serviço.

No próximo capítulo é apresentada a revisão da literatura, que terminará com a apresentação do modelo que se irá utilizar no estudo. No capítulo 3 é clarificado o método de estudo e de como se realizou a recolha de informação, seguindo-se o capítulo 4, onde são apresentados e analisados os casos. No capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo e as sugestões de pesquisa futura.

## 2. Revisão de literatura

Neste capítulo pretende-se apresentar diversas definições para os serviços, tal como várias óticas que podem ser utilizadas para os classificar. Adicionalmente, mostra-se que definição dos requisitos de um serviço é influenciada por diversos fatores. Uma vez que existem diferentes métodos de definição, com impacto nas interações entre compradores e fornecedores, e na estabilização das especificações, estes tópicos também são referidos. Por último, apresenta-se a tipologia de Selviaridis *et al.* (2013) sobre papéis do fornecedor na especificação dos serviços.

### 2.1. Serviços empresariais – definições

A literatura possui várias definições de serviços, sendo que inicialmente, segundo Wirtz & Lovelock (2018, p. 12), os mesmos foram definidos, de uma forma mais simplista, como “*acts, deeds, performances and efforts*”. Vargo & Lusch (2004, p. 2) definiram serviços como “*the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself*”. Os serviços empresariais, de acordo com Gronroos (1979, citado por Axelsson & Wynstra, 2002, p. 10) “*... are performed by qualified personnel, are often advisory and/or problem solving, and are also an assignment given to the seller by the buyer*”. Gronroos (2000 p. 46), apresenta uma definição mais abrangente: “*A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems*”. Axelsson & Wynstra (2002) destacam nesta definição a noção de atividades, as interações cliente-fornecedor e o propósito funcional do serviço, como solução para o problema do cliente.

Como notaram Cook *et al.* (1999), devido à diversidade dos serviços e às suas características complexas, diversos autores procuraram criar classificações de forma a realçar diferenças entre serviços. Axelsson & Wynstra (2002) apresentam uma forma de categorizar serviços com base nas características internas destes:

- Curto-prazo e longo-prazo: alguns serviços estão limitados no seu tempo de execução (e.g. entrega de encomendas), numa lógica de projetos individuais, apesar de poderem ter impacto ao longo do tempo (e.g.: serviços de recrutamento ou de aconselhamento financeiro). Outros serviços estão normalmente associados a contratos de duração mais prolongada (e.g. serviços de vigilância ou de telecomunicações).
- Estandarizados e não estandarizados: serviços padronizados envolvem pouca criatividade, são idênticos entre clientes (e.g.: serviços de limpeza ou de transporte escolar); contrastam com serviços onde é necessária maior criatividade pelos fornecedores (e.g.: agências de publicidade ou arquitetura), sendo muito específicos ao cliente.
- Simples e complexos: tanto podem ser de curto ou longo prazo, sendo que as tarefas diferem em quantidade e exigência (e.g.: serviços complexos como a limpeza de hospitais vs. limpeza de salas de aula).

- Flutuantes e não flutuantes: a procura dos serviços pode ser regular ao longo do tempo (semana, mês, ano, etc.) (e.g.: serviços de jardinagem) ou irregular (e.g.: reparação automóvel). Existem serviços que não sofrem qualquer flutuação.
- Dirigidos a indivíduos ou a organizações: serviços que são destinados aos colaboradores da empresa (e.g.: consultas de medicina no trabalho) ou serviços focados nas organizações (e.g.: serviços de agências de publicidade).

A classificação mais comum é a de serviços de curto ou longo-prazo, podendo ser utilizada em simultâneo com as acima apresentadas. O reconhecimento das diferenças entre grupos de serviços pela organização compradora é algo importante, pois influenciará o seu comportamento.

Também numa perspectiva de *business-to-business* (Van der Valk & Axelsson, 2015), com o objetivo de facilitar a compreensão das interações entre compradores e fornecedores de serviços empresariais, Wynstra *et al.* (2006) propuseram uma classificação de serviços empresariais tendo como base a utilização que o cliente faz aos serviços que adquire:

- Serviços componentes – serviços prestados pelo fornecedor diretamente ao cliente da organização compradora;
- Serviços semimanufaturados – serviços transformados pelo comprador e posteriormente prestados ao cliente pelo comprador;
- Serviços instrumentais – serviços consumidos internamente pelo comprador, nos seus processos primários, mas afetam indiretamente os clientes da empresa;
- Serviços de consumo – serviços utilizados pelo comprador, somente com impacto nos seus processos de suporte e sem serem sentidos nos seus clientes.

Recentemente, Van der Valk & Axelsson (2015) identificaram alguns atributos adicionais que consideram benéficos para a classificação dos serviços, tais como o nível de customização, o grau de interação ou a necessidade da presença do cliente para a prestação dos serviços. Para Van der Valk & Axelsson (2015) os compradores podem ter benefícios em utilizar uma combinação várias classificações, cruzando as tipologias de serviços desenvolvidas por Wynstra *et al.* (2006) e Kellogg & Nie (1995).

## **2.2. Os fornecedores e clientes de serviços empresariais**

Nos dias que correm praticamente todas as empresas acabam por prestar algum género de serviço aos seus clientes, podendo estes ser empresas, organismos públicos ou até organizações sem fins lucrativos. Mesmo que o foco seja a produção de um bem, o mesmo tem frequentemente associado algum serviço, pelo que Axelsson & Wynstra (2002) procuraram classificar as organizações prestadoras de serviços. O comprador pode ver os seus prestadores numa ótica de prestadores de serviços de rotina ou de serviços profissionais.

Os prestadores de serviços de rotina até podem ter um contacto frequente com a empresa compradora, sendo o serviço relativamente simples, estando bem definidas as necessidades, exigindo o envolvimento de poucos intervenientes entre as partes, e a prestação dos serviços é mais estandardizada (e.g. serviços de limpeza, viagens, vigilância ou de transporte) (Axelsson & Wynstra, 2002). Já os prestadores de serviços profissionais prestam serviços numa ótica de projeto, onde são precisas capacidades para

resolver situações mais complexas, há necessidade de maior envolvimento de intervenientes, o uso de maior criatividade, tendo o comprador maior dificuldade em definir as suas necessidades. As capacidades de gestão, as rotinas e procedimentos de trabalho, a rede de clientes e a imagem da organização são fatores relevantes na prestação do serviço que não é habitualmente tão estandardizado (e.g. serviços de advocacia, arquitetura, publicidade) (Axelsson & Wynstra, 2002).

Vargo & Lusch (2004) chegam mesmo a sugerir que as empresas podem enfatizar uma de duas lógicas: produto-dominante vs. serviço-dominante. Na primeira, prestam serviços estandardizados associados a compras transacionais, que pode incluir combinações de módulos numa oferta customizada; na segunda, as empresas prestam serviços complexos, em que a ênfase está mais na customização e compras relacionais. Contudo, todos os produtos ou serviços, independentemente da sua complexidade ou intangibilidade, são “objetificados” em algum momento, de forma a serem comercializados (Araujo & Spring, 2006; Callon et al., 2002). Por outras palavras, as suas especificações são estabilizadas, pelo menos temporariamente, durante o processo de aquisição (Lindberg & Nordin, 2008).

### 2.3. Métodos de especificação de serviços

Fitzsimmons *et al.* (1998) consideram o processo de aquisição compreendendo fases sequenciais de especificação do serviço, seleção de fornecedor, contrato, implementação do serviço e medição do serviço. Selviaridis *et al.* (2011) notaram que estudos de outros autores realçam a pré-aquisição, onde se inclui a geração de especificações associadas ao convite à apresentação de proposta (Van Weele, 2010), elaboração de critérios de avaliação e seleção (Feeny *et al.*, 2005) ou a elaboração de acordos com os níveis de serviço (McIvor, 2005).

Para Selviaridis *et al.* (2011) a elaboração de especificações é tradicionalmente descrita como a primeira de um processo de aquisição. No entanto, as organizações compradoras podem não ser capazes de desenhar especificações detalhadas desde início (Ellram *et al.*, 2008). Tal conduz a que diferentes métodos de definição de serviço possam ser utilizados, variando tanto o que é especificado como o seu nível de detalhe (Selviaridis *et al.*, 2011). Axelsson & Wynstra (2002) propuseram quatro métodos de definição do serviço:

Definição orientada para o *input* (*Input-oriented*): Foco nos recursos e capacidades que o fornecedor traz ao serviço prestado;

Orientação no processo (*Process-oriented*): Quais as atividades e processos utilizados na produção do serviço;

Orientação no *output* (*Output-oriented*): Preocupação com os níveis funcionais e de performance, sendo as especificações desenvolvidas interactivamente ou da responsabilidade do fornecedor;

Orientação para o resultado (*Outcome-oriented*): Foco no valor económico do serviço para o cliente.

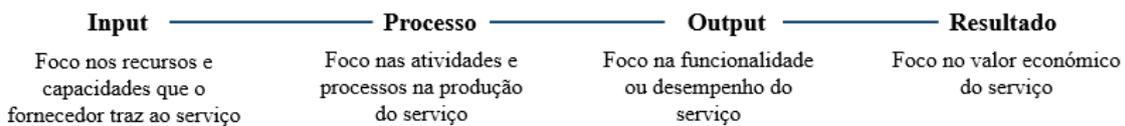


Figura 1- Métodos de especificação de serviços - Adaptado de Axelsson & Wynstra (2002)

Cada método de definição de serviço tem características particulares. No método orientado para o processo, o comprador assume uma grande responsabilidade pela qualidade do serviço, por realizar uma requisição muito mais detalhada do serviço, definida em termos de atividades (Axelsson & Wynstra, 2002), o que implica que o comprador tenha bom conhecimento técnico acerca da produção (atividades ou processos) do serviço (Selviaridis *et al.*, 2011). No método orientado pelo *output* torna-se essencial a definição das necessidades pelo fornecedor, ou por comprador e fornecedor em conjunto, definindo as atividades, e por vezes também os recursos, a utilizar para atingir os níveis de desempenho pretendidos (Axelsson & Wynstra, 2002). O método orientado para o resultado procura definir qual o valor económico que o serviço deve atingir (Axelsson & Wynstra, 2002), enquanto que no método orientado para o *input*, o serviço deve ser definido com base nos recursos (por exemplo tempo ou competências) que utiliza (Axelsson & Wynstra, 2002).

#### 2.4. Interações entre comprador e fornecedor na definição de serviços

Para Gronroos (2008, p.276) interação é uma “*mutual or reciprocal action where two or more parties have an effect upon one another*” e frisa que num contexto de negócio “*supplier-customer interactions mean that two or more parties are in contact with each other for a commercial reason, and in these contacts they have opportunities to influence one another’s process*”. A comunicação, coordenação e adaptação de atividades e recursos que as organização irão alocar e/ou utilizar na relação comercial, são os principais motivos para a interação entre os colaboradores dos compradores e fornecedores (Wynstra *et al.*, 2006).

As interações podem abrir oportunidades de aprendizagem sobre os processos da outra parte, podendo usar essa informação para benefício de ambos (Gronross, 2008). Também Van der Valk & Rozemeijer (2009) destacam a relevância das interações, defendendo que durante as fases de especificação de requisitos e seleção de fornecedores, as definições do serviço devam ser aperfeiçoadas através de interações entre compradores e fornecedores, de modo a que os compradores tirem partido do conhecimento dos fornecedores.

Selviaridis *et al.* (2013), na sua abordagem interativa ao papel do fornecedor na definição de requisitos, assumem a incerteza percebida pelo comprador como uma de duas dimensões. Para os autores, o envolvimento do fornecedor na definição dos recursos, atividades, processos ou níveis de funcionalidade tende a crescer com o aumento de complexidade do serviço (Selviaridis & Spring, 2010). O aumento de conhecimento e informação sobre o serviço, pelos compradores, conduz a que o desenvolvimento das especificações seja maioritariamente controlado por este ou se dê em conjunto com o fornecedor (Selviaridis *et al.*, 2013).

Como segunda dimensão, Selviaridis et al. (2013) usam a experiência específica do fornecedor. Interações próximas entre compradores e fornecedores ajudam a preencher potenciais falhas de capacidade de aquisição do comprador (Swan *et al.*, 2002). Selviaridis *et al.* (2011) sugerem que os fornecedores podem ter um papel relevante nas definições de serviços necessárias durante o processo de aquisição, em interação com os compradores, particularmente em situações em que ocorram evolução de requisitos, existam limitações na capacidade de procura pelos compradores e quando os compradores pretendam tirar proveito dos conhecimentos do potencial fornecedor. A acumulação de conhecimento dos fornecedores sobre as operações da organização compradora possibilita que estes sejam mais interventivos na definição de requisitos (Terho *et al.*, 2012), o que requer troca de informação e interações próximas com os compradores (Ulaga & Eggert, 2006).

A incerteza percebida pelo comprador e a experiência específica do fornecedor relativamente ao comprador são consideradas por Selviaridis *et al.* (2013), as duas dimensões que influenciam a definição dos requisitos de um serviço. Estas duas dimensões condicionam a escolha do método de definição do serviço. Como exemplo, Axelsson & Wynstra (2002) argumentam que definições orientadas para o processo exigem conhecimento técnico elevado e grande exatidão nas especificações das atividades ou processos que produzem o serviço. Tal conduz a que compradores com pouca experiência no serviço, confrontados com bastante incerteza de requisitos ou assimetria de informação, optem mais frequentemente por definições focadas no *output* ou no resultado (Selviaridis *et al.*, 2011). Em contraste, compradores com aptidões de aquisição bem desenvolvidas e experiência no serviço a adquirir, podem aplicar especificações de processo, a menos que pretendam explorar os conhecimentos dos fornecedores e encorajar a inovação, casos em que poderiam optar por métodos orientados para o *output* ou resultado (Hypo *et al.*, 2010). Em situações em que haja um reduzido conhecimento específico sobre o comprador, as trocas de informação entre comprador e fornecedor serão maiores, o que pode levar a que sejam realizadas especificações mais técnicas e funcionais, consoante também as competências de aquisição do comprador (Tuli *et al.*, 2007; Selviaridis *et al.*, 2011).

Para Selviaridis *et al.* (2013) o método de definição escolhido tende a determinar a intensidade de interações comprador-fornecedor, o que tem impacto também no envolvimento e no papel que o fornecedor desempenhará. A existência de definições técnicas pelo comprador irá reduzir a necessidade de interações, mas a indicação pelo comprador de exigências funcionais resultará em interações próximas e num esforço de especificação conjunto (Araújo *et al.*, 1999). O impacto do método de definição no papel realizado pelo fornecedor nas tarefas de definição do serviço, pode ser demonstrado com o facto de no método orientado para o processo, o comprador limitar o envolvimento do fornecedor, clarificando este como pretende que o serviço seja produzido em termos de atividades e processos. Especificações orientadas para o *output* ou resultado possibilitam o alargamento do papel do fornecedor nas especificações das atividades, processos e recursos a utilizar no serviço, isto de forma a serem alcançados os níveis de performance e funcionais pretendidos pelo comprador (Andersson & Norrman, 2002; Axelsson & Wynstra, 2002).

## 2.5. Estabilização e destabilização de definição de serviços

As lógicas produto-dominante e serviço-dominante, anteriormente referenciadas, conduzem a diferentes condutas durante o processo de aquisição, sendo que os fundamentos da lógica serviço-dominante tendem a ser os mais utilizados na aquisição de serviços (Lindberg & Nordin, 2008). No estudo de Lindberg & Nordin (2008) detetou-se que os compradores estavam a adotar comportamentos, durante o processo de aquisição, em concordância com ambas as lógicas, consoante os tipos de produtos, serviços ou processos que adquiriam (Nordin, 2005). Lindberg & Nordin (2008) detetaram uma tendência dos processos de aquisição utilizarem uma lógica serviço-dominante, existindo no entanto preocupação em “objetificar” e standardizar os serviços a adquirir, tanto em serviços simples como em serviços mais complexos.

Para Lindberg & Nordin (2008), a abordagem serviço-dominante parece ser mais utilizada em serviços complexos, onde as especificações são realizadas entre fornecedor e comprador, sendo as relações entre as partes tendencialmente mais longas e próximas. Também segundo os autores, tal abordagem pode envolver mais custos e criar dependência dos fornecedores, o que muitos compradores se preocupam em evitar. Ainda segundo Lindberg & Nordin (2008) a standardização de serviços traduzir-se-á numa relação mais distante entre comprador e fornecedor, no processo de aquisição, facilitando a substituição de fornecedores, no âmbito do que os autores designam por lógica produto-dominante.

Callon & Muniesa (2005) designam por qualificação o processo de associar temporariamente características a um objeto (serviço ou produto) alvo de troca, para que este possa ser transacionado. Estes autores defendem que os serviços podem ser comercializados sendo transformados em “bens”, desde que sejam temporariamente “objetificados” e lhes sejam atribuídas propriedades.

O estudo de Lindberg & Nordin (2008) procurou detetar um padrão de oscilação do nível de “objetificação” de um serviço, durante o processo de aquisição. Os investigadores indicam que desde a fase de definição de especificações (e.g. criação de cadernos de encargos), seleção do fornecedor (e.g. documentação das propostas dos concorrentes) e a celebração do contrato, o nível de “objetificação” vai crescendo, só reduzindo durante a fase de implementação contratual. Lindberg & Nordin (2008) entendem que a definição de um serviço segue um percurso de recorrente estabilização e destabilização, em que o nível da sua codificação e de interação comprador-fornecedor variam, nas diferentes fases do processo de aquisição. Todos os serviços, independentemente da sua complexidade, parecem ser “objetificados” em algum espaço do tempo durante o processo de aquisição (Lindberg & Nordin, 2008), ou seja, as suas especificações são estabilizadas. Selviaridis *et al.* (2010) sugerem que nas trocas comerciais, a definição do serviço é realizada continuamente e de forma iterativa, ao longo do processo de aquisição. As características, atividades, processos e recursos de um serviço são temporariamente fixas em fases específicas do processo de contratação (e.g. convite a apresentar proposta ou celebração de contrato), mas revisitados à medida que os dados, o design ou requisitos operacionais e comerciais se alteram (Selviaridis *et al.*, 2010; Araujo & Spring, 2006).

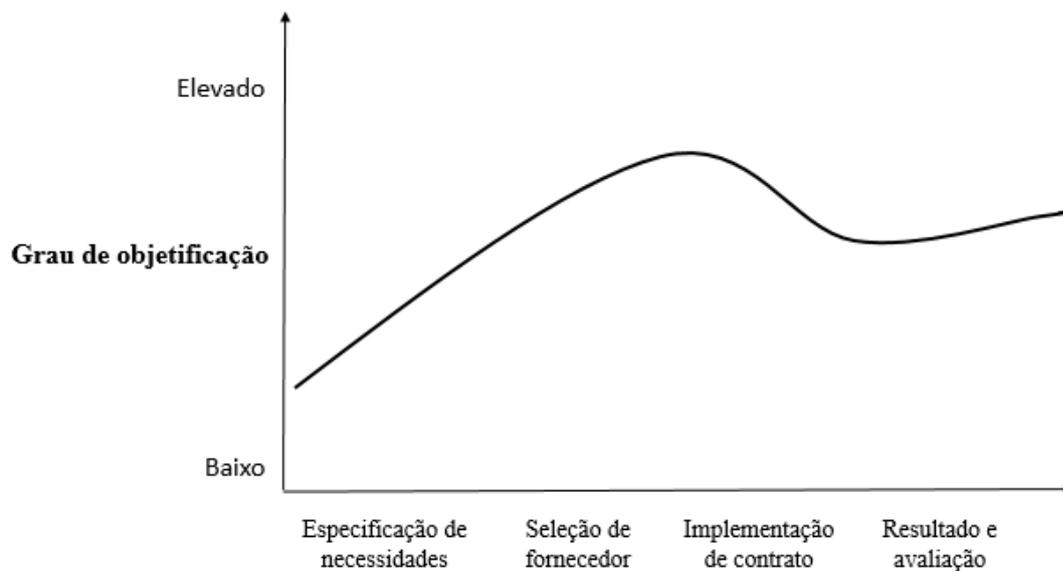


Figura 2 - Variação da objetificação de um serviço (Lindberg & Nordin, 2008)

Selviaridis *et al.* (2011) procuraram perceber porquê e como são as definições de serviços estabilizadas e destabilizadas durante o processo de aquisição, desde as especificações iniciais à avaliação pós-contrato. Estes autores sugerem que de forma contínua, as definições são moldadas ao nível das suas características funcionais, dos seus processos/atividades, valor económico ou recursos necessários, ou seja, consoante o método de definição utilizado. Serão, segundo estes, cinco as categorias de fatores a influenciar a (d)estabilização da definição de um serviço: capacidades de aprovisionamento, confiança nas competências do fornecedor, complexidade, continuidade do relacionamento e interações adaptativas. No caso estudado por Gelderman *et al.* (2015), relativamente à (d)estabilização das definições de serviço, os autores detetaram algumas ações que influenciaram a (d)estabilização da definição dos serviços, nomeadamente: a obtenção de novas informações pelos compradores através de fornecedores, discussões internas e diferentes interpretações e o dever de estabelecer especificações para potenciais fornecedores. Selviaridis *et al.* (2010) detetaram que fatores como a elevada incerteza de requisitos e do mercado, alta incerteza do fornecedor por falta de informação, tarefas especificadas de forma incompleta e pressupostos de design inválidos conduzem a destabilizações na fase pré-contratual. Estes autores apoiam as sugestões de Callon *et al.* (2002), que reclamam a importância das ações de escrita e rescrita (documentação de convite à apresentação de proposta, propostas recebidas revistas ou contratos) no aperfeiçoamento das características do objeto alvo de troca e na sua estabilização temporária, como também sugeriram Araújo & Spring (2006).

## 2.6. Aplicação da tipologia dos papéis do fornecedor na definição de especificações de serviços

A metodologia desenvolvida por Selviaridis *et al.* (2013) sugere que a incerteza percebida pelos compradores, assim como a experiência específica do fornecedor, relativamente ao comprador, têm impacto na escolha do método da definição do serviço a adquirir, que

influenciam o nível de interações entre comprador e fornecedor e, por sua vez, o papel dos fornecedores no processo de definição de requisitos de um serviço.

- Incerteza percebida pelo comprador (*Buyer perceived uncertainty*) – Capacidade do comprador em definir os requisitos do serviço a adquirir. A incerteza é elevada quando a empresa compradora não tem experiência na aquisição do serviço, não possui *know-how* sobre este, quando a sua complexidade é elevada ou o contexto de decisão é altamente dinâmico.
- Experiência específica do fornecedor relativamente ao comprador (*Provider's Buyer-specific experience*) – Experiência do fornecedor no relacionamento com o cliente, algo que pode ser afetado por relações comerciais anteriores. A experiência será elevada quando estão estabelecidas rotinas interorganizacionais de partilha de conhecimento através de interação, colaboração e construção de confiança em vários níveis de gestão.

Os autores identificaram quatro papéis que podem ser assumidos pelos fornecedores de serviços, consoante as duas variáveis apresentadas:

**Tradução** – Existe alta incerteza percebida pelos compradores, podendo tratar-se de situações onde não existe experiência na contratação dos serviços, a sua incerteza e complexidade são altas e/ou o contexto em que é tomada a decisão é novo. Os compradores têm dificuldades em definir necessidades, desenhá-las, medir os seus impactos financeiros e baseiam-se em definições de *output*. Os fornecedores não possuem, ou possuem reduzida experiência no relacionamento com o comprador, o que provocará incerteza devido ao desconhecimento ou entendimento limitado dos requisitos do comprador e das necessidades do seu negócio. Os fornecedores têm a responsabilidade de traduzir os requisitos pretendidos pelos compradores, em atividades, processos, sistemas e recursos. A incerteza percebida pelos compradores é reduzida graças à interação próxima e construção de conhecimento entre as partes ao longo do processo de contratação.

**Reengenharia** – Caracteriza-se por ser uma situação em que a incerteza percebida pelo comprador é baixa, dada ser um serviço simples, em que as características ou são mantidas ou ligeiramente alteradas (e.g. por decisão na mudança de fornecedor). Os responsáveis pela aquisição conhecem aprofundadamente os processos, atividades e operações necessários no serviço, sendo a sua preocupação a redução dos recursos e custos associados. O fornecedor tem conhecimento limitado das operações e atividades do comprador, focando-se em oferecer soluções onde se reduzam custos, haja mais eficiência nos processos, propondo a reengenharia dos mesmos e procurando sinergias entre operações.

**Desenvolvimento** – O comprador tem uma elevada incerteza quanto aos serviços pretendidos, devido a não possuir *know-how* sobre os mesmos, enquanto que o fornecedor tem elevado conhecimento operacional e técnico sobre os requisitos dos serviços. O comprador está limitado a definir requisitos funcionais, sendo que o desenvolvimento das especificações das atividades, recursos e processos será realizado pelo fornecedor já estabelecido. Caso sejam apresentados resultados alcançados pelas colaborações anteriores do fornecedor com outros compradores, haja preocupação na partilha de conhecimento e criação de confiança entre as partes, será mitigado o risco percebido pela transferência de responsabilidade de definição de requisitos para o fornecedor. O

fornecedor dominará a definição do serviço, visto que tem amplo conhecimento acerca das atividades, operações desenvolvidas e seus recursos. O conhecimento dos fornecedores habituais possibilitará uma vantagem na competição com novos fornecedores, pois terão elevado conhecimento das estruturas de custo do serviço.

**Afinamento** – A incerteza percebida pelo comprador é limitada, dado ser a renovação contratual de um serviço simples em que o comprador tem vasto conhecimento dos requisitos operacionais e financeiros e tem condições para conduzir a definição das atividades, processos e capacidades necessárias do fornecedor. O fornecedor tem um amplo conhecimento do comprador, mas a sua influência na definição de requisitos está limitada pela plena capacidade do comprador, podendo sugerir alterações numa ótica de otimização de recursos e custos. Devido ao conhecimento do fornecedor estabelecido, este poderá alertar para algum desajuste em termos de serviços pretendidos e o custo pretendido pelo comprador, visto conhecer bem as estruturas de custo do serviço e pretender um custo justo pelo serviço.



Figura 3 - Tipologia de papéis do fornecedor na definição de requisitos de um serviço (Selviaridis *et al.*, 2013)

## 2.7. Propósito do estudo

Todos os serviços, independentemente da sua complexidade, requerem uma estabilização das suas especificações, i.e. são “objetivados”, em certos momentos com a finalidade de serem comercializáveis. As definições de serviço podem percorrer ciclos contínuos de estabilização e destabilização (Lindberg & Nordin, 2008), sendo que o método de especificação do serviço (orientado para o *input*, processo, *output* ou resultado) e diversos

fatores afetam a (d)estabilização da definição do serviço durante o seu processo de compra (Selviaridis *et al.*, 2011). Este interesse em perceber os processos de estabilização e destabilização dos serviços conduziu à expansão do horizonte temporal de análise para além da fase inicial de geração de especificações, visando a consulta a potenciais fornecedores, sugerindo a relevância de se considerarem também as fases de implementação e renegociação de contratos.

Conforme apresentado anteriormente, há interesse em estudar como é que compradores e fornecedores realizam a especificação de serviços que comercializam entre ambos. A incerteza percebida pelo comprador e a experiência específica do fornecedor em relação ao comprador, são os fatores que Selviaridis *et al.* (2013) sugerem que influenciam a escolha do método de definição de serviço, que, por sua vez, tem impacto nas interações entre comprador e fornecedor para definir o serviço e no papel deste último na definição de um serviço.

Utilizando a tipologia desenvolvida por Selviaridis *et al.* (2013), pretende-se analisar o comportamento de fornecedores do sector dos sistemas de informação, na definição de especificações técnicas dos serviços requeridos pelos seus clientes, aproveitando a sugestão dos autores para que os estudos sejam realizados em outras áreas distintas dos serviços logísticos. Uma vez que a tipologia desenvolvida pelos autores é estática, i.e. centrada na especificação inicial dos serviços a transacionar, o propósito deste estudo é analisar a estabilidade ou mudança dos papéis do fornecedor em momentos ou períodos de (d)estabilização das especificações que, de acordo com Lindberg & Nordin (2008) e Selviaridis *et al.* (2011) podem ocorrer em várias fases. Adicionalmente pretende-se analisar a sugestão de Lindberg & Nordin (2008) de que o grau de “objetificação” de um serviço vai aumentando, desde a fase inicial de definição de especificações até à celebração do contrato, diminuindo somente durante a implementação do contrato.

Procura-se inicialmente enquadrar os casos apresentados nos diversos papéis, propostos por Selviaridis *et al.* (2013), que o fornecedor pode ter e analisar a sua mudança, ou não, ao longo do tempo.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Pesquisa**

Foi adotado o método de estudo de caso, de forma a analisar o papel dos fornecedores do sector dos sistemas de informação, na definição de especificações dos serviços requeridos pelos seus clientes e para estudar a estabilidade ou alteração dos papéis do fornecedor nos vários períodos de (d)estabilização das especificações.

Sendo este um estudo com natureza exploratória, optou-se pelo método de estudo de caso, que para Yin (2008) consiste numa pesquisa empírica em que se procura analisar um fenómeno contemporâneo em profundidade, no seu contexto da vida real, particularmente quando os limites entre fenómenos e contexto não são claramente evidentes. As questões exploratórias deste estudo preocupam-se com o como (how) e o porquê (why) de um comportamento, estando normalmente estas questões associadas a metodologias como histórias, experiências ou estudos de caso (Yin, 2008).

Para Yin (2008) os estudos de caso permitem aos investigadores reter as características significativas das ocorrências da vida real, como os processos de gestão e da organização, sendo que neste trabalho se procura analisar os relacionamentos entre compradores e fornecedores nos processos de definição de especificações de serviços. Esta metodologia é particularmente vantajosa em situações contemporâneas, nas quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos. Os estudos de caso são considerados oportunidades de confronto entre teoria e dados empíricos, num modo evolutivo cujo fim é o de apreender as características relevantes de um caso, utilizando determinada ferramenta (Dubois & Araújo, 2007), sendo um dos objetivos deste estudo testar a ferramenta desenvolvida por Selviaridis et al. (2013) de classificação dos papéis que os fornecedores podem ter. Yin (2008) defende ainda que o objetivo do estudo de caso pretende ser o de expandir e generalizar a teoria.

Os estudos de caso podem ser singulares ou múltiplos, sendo que uma das justificações para a utilização de estudos de caso múltiplos é a possibilidade de comparação entre as ocorrências de cada caso (Saunders et al., 2006), sendo este último o tipo de estudo de caso eleito.

#### **3.2. Recolha e análise de dados**

Para Yin (2008), o estudo de caso utiliza como fonte de evidência a observação direta dos eventos alvo de estudo, a entrevista das pessoas envolvidas nos eventos, a análise de documentação, de registos arquivados, artefactos físicos ou a participação-observação. Existem diversos tipos de entrevistas, mas segundo Saunders *et al.*, (2006), entrevistas semiestruturadas possibilitam que o entrevistador tenha oportunidade de explorar as respostas do seu entrevistado e que este desenvolva as suas respostas. Dado que os entrevistados podem usar palavras ou ideias de modo particular, a oportunidade que o entrevistador tem de examinar os seus significados adicionará sentido e profundidade aos dados recolhidos (Saunders *et al.*, 2006).

Foram realizadas duas entrevistas presenciais, num formato semiestruturado e tendo como base um guião, que consta em anexo. A primeira entrevista teve como foco a introdução ao tema e tipo de informação que viria a ser necessária, recolhendo informação sobre as empresas, seus clientes e seu setor de atuação. A segunda entrevista permitiu recolher informações sobre os relacionamentos das empresas com os seus clientes,

nomeadamente os processos de definição de especificações, as suas instabilidades, o nível de “objetificação” e o papel dos fornecedores nos processos de aquisição. O entrevistado foi um ex-colaborador do departamento comercial das duas empresas fornecedoras cujos casos vão ser analisados. Esta pessoa foi selecionada por ser o responsável pela gestão comercial das empresas clientes e elemento fundamental na discussão e negociação de serviços a comercializar às empresas clientes. Cada uma das entrevistas teve a duração aproximada de 90 minutos, sendo gravadas e transcritas, para facilitar a análise da informação.

Infelizmente não foi possível aceder a registos de comunicações realizadas entre as empresas (e-mails, registos telefónicos ou atas de reuniões), nem consultar documentação transacionada, não permitindo a triangulação da informação recolhida nas entrevistas (Saunders *et al.*, 2006).

A seleção dos casos foi motivada teoricamente, sendo cada caso um processo envolvendo a (d)estabilização de especificações de serviços, num contexto de trocas comerciais entre fornecedor e comprador e tendo por base diferentes níveis de incerteza percebida pelo comprador e de experiência específica do fornecedor, de acordo com a tipologia proposta por Selviaridis *et al.* (2013). É expectável que se possam analisar semelhanças e divergências entre casos, consoante o método de definição de serviço e o desempenho do fornecedor na definição do serviço (Selviaridis *et al.*, 2013).

Procurou-se com estas entrevistas analisar o comportamento dos fornecedores de serviços de sistemas de informação na definição de especificações técnicas dos serviços requeridos pelos seus clientes, aquando da contratação ou renovação de contratos. A avaliação do seu comportamento permite verificar se existem alterações no papel dos fornecedores durante os vários períodos das relações contratuais.

O objetivo foi analisar situações em que a contratação dos serviços se dava pela primeira vez para o comprador, assim como casos em que o comprador já tinha contato com serviços idênticos de outros fornecedores e ocorriam negociações para a sua renovação. Pretendeu-se realizar uma análise de cada caso tanto individualmente como de forma cruzada, de modo a detetar propriedades individuais e identificar semelhanças e diferenças entre casos (Dubois & Araújo, 2007).

Tentou-se desta forma ter contato com diferentes papéis que o fornecedor pode ter na definição de requisitos, situando-se cada um dos casos num dos quadrantes apresentados na figura 3.

#### 4. Estudo Empírico

Neste capítulo serão apresentados quatro casos de empresas clientes, sendo que três deles envolvem o mesmo fornecedor.

A empresa X está há dez anos no mercado, tendo aproximadamente cem funcionários e faturando cerca de 10 milhões de euros anualmente. As relações comerciais são maioritariamente com empresas nacionais. Esta empresa fornece diversas soluções eletrónicas para os processos de compra e faturação, cada uma pensada para uma área de atuação distinta, como por exemplo: realização de processos de aquisição por entidades públicas (ao abrigo do Código dos Contratos Públicos), realização de consultas e adjudicações ao mercado entre organizações privadas, gestão de contratos, avaliação de fornecedores ou realização de leilões. A maioria das soluções eletrónicas comercializadas permite a interação entre empresa compradora e seus fornecedores, sendo os serviços gratuitos para os fornecedores da empresa compradora (promotora dos leilões, das consultas ao mercado, etc...), excetuando no caso da plataforma eletrónica para a realização de aquisições por entidades públicas, regulada pela Lei 96/2015 de 17 de Agosto, que permite a cobrança de serviços aos fornecedores de procedimentos concursais.

As ferramentas eletrónicas são comercializadas em módulos, podendo estes ser integrados. O cliente pode, por exemplo, criar uma consulta ao mercado e, caso deseje, este processo de aquisição pode seguir para a plataforma de leilões, onde será criado um leilão, podendo ser adjudicada(s) a(s) proposta(s) finais. Esta informação pode ser transmitida para a plataforma de gestão de contratos, com informação dos prazos do contrato, definição de gestores de contrato ou de alertas para novas negociações de renovação e pode transmitir-se a informação do adjudicatário para a ferramenta de avaliação de fornecedores, onde estes sejam avaliados periodicamente.

Todas as ferramentas são utilizadas via navegador de rede (*web browser*), algo simples, prático e com garantia de segurança, sendo da responsabilidade do fornecedor o armazenamento dos dados, não exigindo às organizações compradoras investimento em *hardware*, instalações de *software* ou complexas parametrizações. Esta simplificação tecnológica faz com que na negociação dos serviços, os departamentos de sistemas de informação e segurança dos clientes tenham um papel pouco relevante, não sendo habitual terem de ser realizadas adaptações dos serviços no que diz respeito a estas características. Além das ferramentas eletrónicas, a empresa X comercializa outros serviços, nomeadamente apoio na implementação e utilização destas ferramentas, desenvolvimentos de funcionalidades adicionais para as plataformas, conforme as exigências dos clientes e pretende afirmar-se como prestadora de serviços de consultoria, no aconselhamento e reorganização das fases do processo de aquisição. Esta empresa será a empresa considerada enquanto fornecedor em três dos casos (casos 1, 2 e 3) que serão apresentados na secção seguinte.

A empresa Y presta serviços na área da análise de grandes volumes de dados, através do licenciamento de *software*, possibilitando a análise de dados geográficos pelos seus clientes nas suas ferramentas eletrónicas, através da geração de relatórios, mapas ou gráficos pré-definidos. É uma empresa com presença global, estando há cerca de 25 anos em Portugal, tendo mais de cem colaboradores e elevada notoriedade. Atua nos mais diversos setores, desde organismos de governo central e local, ao setor dos transportes, telecomunicações ou energia.

As suas ferramentas são dedicadas à análise de dados, tendo soluções eletrónicas direccionadas para a análise de dados geográficos e geração de mapas, para a recolha, gestão e armazenamento de grandes quantidades de dados ou para a análise de dados, através do seu cruzamento e de geração de relatórios. Cada solução pode ser comercializada isoladamente ou de forma combinada, conforme os dados que o cliente pretenda trabalhar. Esta empresa será a empresa considerada enquanto fornecedora num dos casos (caso 4) que será apresentado na próxima secção.

#### 4.1. Os Casos

Com base nos papéis do fornecedor estudados por Selviaridis et al. (2013) e de modo a analisar a estabilidade ou mudança dos papéis do fornecedor em momentos de (d)estabilização de especificações, foram escolhidos quatro casos que pareceram ter as características ideais para a realização deste estudo.

| Caso | Empresa Fornecedora   | Empresa cliente       | Resumo do relacionamento  | Papel do Fornecedor |
|------|---|-----------------------|---|---------------------|
| 1    | Empresa X - fornecedora de soluções eletrónicas para os processos de compra e faturação | Setor financeiro      | Complexidade dos serviços e a instabilidade dos seus requisitos realçaram o desconhecimento do comprador e a inexperiência do fornecedor, em projetos tão complexos | Tradução            |
| 2    | Empresa X - fornecedora de soluções eletrónicas para os processos de compra e faturação | Recursos naturais     | Serviços desconhecidos pelo comprador e fornecedor com pouco conhecimento sobre o cliente   | Tradução            |
|      |   |                       | Reduzido conhecimento do fornecedor sobre o cliente e a aprendizagem sobre o serviço pelo comprador resultaram numa definição do serviço dominada pelo comprador    | Reengenharia        |
| 3    | Empresa X - fornecedora de soluções eletrónicas para os processos de compra e faturação | Administração pública | Elevado conhecimento e experiência sobre os serviços, quer pelo fornecedor como pelo comprador, conduziram a definição de serviços estável                          | Afinamento          |
| 4    | Empresa Y - fornecedora de soluções de análise de dados geográficos                     | Retailho alimentar    | Serviços desconhecidos pelo comprador e fornecedor já com conhecimento e experiência sobre o cliente levaram a uma definição de necessidades realizada em conjunto  | Desenvolvimento     |
|      |   |                       | Aumento de conhecimento sobre o serviço pelo comprador e alto conhecimento do fornecedor sobre o cliente, resultam em requisitos sugeridos por ambas as partes      | Afinamento          |

Tabela 1- Resumo dos casos

#### 4.1.1. Caso 1

Neste caso o cliente pertence ao setor financeiro, onde o tipo de serviços prestados pela empresa X não existiam. Não eram utilizadas quaisquer ferramentas eletrônicas dedicadas à gestão dos processos de aquisição, de contratos ou de avaliação de fornecedores. Numa reunião inicial promovida pelo comercial, procurou apresentar as ferramentas que a empresa tinha e já comercializava e perceber quais as dificuldades e necessidades do cliente. Durante as conversações, o cliente ficou agradado com os serviços apresentados e foi incluindo várias ferramentas nas suas necessidades.

*“A nossa ideia foi pensar numa única solução (ferramenta eletrónica), para conseguir entrar no cliente, mas para o cliente não fazia sentido fazer uma mudança e não fazer as restantes.”*

A quantidade de ferramentas eletrônicas pretendidas pelo cliente fez a dimensão e complexidade do projeto aumentar, levando o fornecedor a refletir:

*“Percebemos que existiam algumas áreas em que dávamos resposta, mas não existia continuidade do processo, era como se tivéssemos algo muito modular. (...) O cliente assumiu a sua necessidade como solução única. Nós dávamos resposta através de várias ferramentas, preocupação que o cliente não tinha de ter.”*

*“Após reunião interna, percebeu-se que estrategicamente o projeto era importante, que alguns dos desenvolvimentos poderiam ser vistos numa ótica de investimento para melhorar a nossa solução, não sendo imputados diretamente ao cliente.”*

Numa segunda reunião, a empresa fornecedora demonstrou as ferramentas sugeridas e escolhidas anteriormente, realizando uma definição de necessidades em conjunto com o cliente, conforme frisa o entrevistado:

*“Nessa reunião começou a ir-se a outros detalhes, ele acharam as ferramentas extremamente interessantes, colocaram algumas objeções e sugestões construtivas e avançou-se com a definição do fluxo de trabalho (das plataformas).”*

Foram referidas algumas das dificuldades que o cliente sentia na realização dos seus processos de aquisição e na gestão de contratos ou a não avaliação de fornecedores, pontos onde pretendia melhorar com as ferramentas. O setor financeiro foi fortemente afetado pela crise, ocorrendo mudanças na equipa de gestão da empresa cliente, com a saída das chefias envolvidas no projeto e chegada de novos intervenientes, que conforme refere o comercial, trouxeram alterações:

*“Obviamente que novas cabeças pensam de outra forma. Começou a caminhar-se noutros sentidos, novas necessidades, obviamente com uma base, mas existiram novas alterações que tiveram de ser incluídas.”*

*“Estas novas pessoas eram mais detalhistas, iam ao detalhe do layout das páginas, da localização dos botões. A partir daí as coisas emperraram um pouco. Enquanto nós queríamos gerir os nossos esforços e recursos internos para que se desenvolvessem as integrações entre plataformas, começámos a gastar o tempo e recursos na alteração de botões mais para a direita ou para a esquerda.”*

*“As pessoas que entraram no cliente vinham de cargos mais elevados, de administração e direção, preocupando-se mais com componentes de business intelligence. (...) queriam indicadores de poupança, por comprador/utilizador, extrair dados, obter relatórios (...).”*

A nova equipa de gestão do cliente pretendeu também consultar o mercado, para ter contacto com mais opções para a sua necessidade, mas beneficiando do que tinha aprendido com o fornecedor:

*“(...)Obviamente que partimos em vantagem, pois as suas especificações técnicas foram baseadas no que tinham visto.”*

Depois de uma fase de alguns esclarecimentos técnicos e de negociação, a adjudicação acaba por acontecer, sem uma especificação detalhada e formal das necessidades:

*“Não houve um caderno de encargos, foi sempre com base no que os intervenientes foram falando e visualizando nas várias reuniões, e-mails e com base nas informações das propostas que fomos enviando.”*

Questionado sobre a reduzida definição de requisitos mesmo na contratualização dos serviços, que veio a criar constrangimentos no futuro, o comercial opina:

*“(...) da parte deles nunca houve exaustão na definição de requisitos. Talvez porquê? Falta de conhecimento do que estavam a comprar. Sabiam o que faziam e as dificuldades, mas não sabiam no projeto e na implementação onde é que tal deveria ser desenhado, existindo quase uma espécie de consultoria nossa numa fase inicial, de montar um fluxo de processo de acordo com as necessidades identificadas inicialmente nas negociações. Tal veio a refletir-se na gestão do projeto, pois a gestão de expectativas foi mais difícil de fazer.”*

Prosseguiu-se com o projeto, tendo chegada a fase de implementação, onde se percebeu a existência de mais necessidades e nova instabilidade, após a celebração contratual:

*“Só no início da implementação se começaram a detetar novas necessidades (...). Questões sobre se um relatório deve ter 3, 4 ou 5 colunas só se colocaram depois. Aqui está um exemplo de má definição de especificações. Não sabiam o que queriam.”*

*“Por exemplo no âmbito da qualificação de fornecedores, esse cliente pedia aos seus fornecedores, anualmente, um conjunto de informação. Esse conjunto de informação era pedida por e-mail e as respostas vinham por e-mail ou correio. (...) Aquilo que nós tentámos fazer foi que na aplicação houvesse esse mecanismo, com periodicidade automática, sem terem de ir à plataforma. O que para eles já era uma mudança considerável, estando habituados a ter essa tarefa regularmente e que na nossa ótica trazia mais-valia. Inicialmente houve algumas questões: quem envia o e-mail? Será igual para todos os fornecedores? Pode-se personalizar o e-mail por fornecedor?”*

Ao longo da implementação ocorreram também outros desafios, relacionados com as atividades dos processos da organização cliente, que passaram a ser realizadas em plataforma e não via telefone, carta ou e-mail:

*“O desconhecimento do cliente face àquilo que é uma solução informática e um processo desmaterializado não ajudou, estando estes sempre a procurar replicar o seu processo em papel, de forma exatamente igual no software.”*

*“Houve situações em que por interesse próprio da nossa empresa tentou não se alterar as plataformas eletrônicas, mas alterar o processo de trabalho do cliente (...), algo que nem sempre foi fácil.”*

Durante toda a duração do contrato, existiram diferentes perspectivas sobre o que tinha sido contratualizado, afetando fortemente a relação comercial.

*“A não existência de um caderno de encargos não foi positiva, levando a divergências e interpretações diferentes, o que com a mudança de gestão no cliente ainda piorou.”*

Na opinião do comercial, o cliente procurava sempre ter mais funcionalidades e serviços do que os que teriam sido negociados, além de existirem divergências entre as partes quanto ao cumprimento de requisitos que tinham sido acordados. Além disto, o cliente foi muito afetado pela crise, a gestão da mudança junto do cliente foi muito difícil e o aumento dos custos do projeto para o fornecedor, acabaram por levar a uma não renovação dos serviços, nem com a empresa X, nem com nenhuma outra concorrente.

## **Discussão**

Este caso envolve um comprador que está a adquirir um serviço pela primeira vez e cuja complexidade foi crescendo à medida que foram adicionadas necessidades. O fornecedor apesar da experiência na comercialização das ferramentas eletrônicas, vê-se confrontado com um projeto com uma dimensão com a qual não estava habituado. A mudança de gestão não teve impacto no elevado nível de desconhecimento do comprador relativamente aos serviços. A experiência da empresa X na comercialização de soluções de forma mais isolada acaba por adicionar pouca mais-valia no relacionamento, tendo a difícil tarefa de procurar entender os reais requisitos necessários pelo cliente, cuja constante alteração, mesmo após a adjudicação dos serviços, em nada ajuda.

O fornecedor acaba por ter um papel de tradução, procurando definir os recursos (plataformas eletrônicas) a utilizar, e as atividades e processos que os processos de aquisição, gestão de contratos ou de avaliação de fornecedores da empresa X deverão seguir.

O método de definição do serviço teve por base a preocupação com o *output*, tendo em conta as funcionalidades exigidas pelo cliente às plataformas, mas também houve foco no resultado, no sentido de as ferramentas fornecerem relatórios e dados mensuráveis, alguns numa ótica financeira, que ajudassem a gestão do cliente.

Adicionalmente, este é um caso claro em que o processo de definição de um serviço ocorre desde a primeira fase de especificação de necessidades até à celebração de contrato e mesmo durante a sua execução, ocorrendo diversas estabilizações e destabilizações de requisitos. Exemplo destas destabilizações são a adição de necessidades ao longo das reuniões, as novas necessidades verificadas durante a implementação e início da prestação de serviços ou as diferentes interpretações de requisitos. Como causa das destabilizações temos a complexidade do projeto, as fracas competências de aquisições da equipa do cliente, a mudança de colaboradores do cliente ou a não realização de documentação como cadernos de encargos.

Este serviço exigiu que fossem combinadas diversas plataformas, com funcionalidades ainda por finalizar e algumas alterações ou adições de ações às ferramentas, assim como que fossem adaptados alguns processos internos do cliente, numa lógica serviço-dominante, com adaptações de ambas as partes. A definição do serviço foi realizada entre as duas partes informalmente, de forma próxima e com um nível constante de baixa

“objetificação”. Esta objetificação resumiu-se às informações trocadas e demonstrações das soluções eletrônicas nas várias reuniões, e-mails e nas informações das propostas enviadas pelo fornecedor. Consequentemente, esta reduzida e dispersa “objetificação” acabou por originar algumas divergências entre cliente e fornecedor e atuações no sentido de ajustar ou as ferramentas ou as práticas do cliente.

#### 4.1.2. Caso 2

O cliente deste caso atua no setor da extração de recursos naturais e procurava uma ferramenta eletrônica que trouxesse simplificação e organização a uma das fases do seu processo de compras, não tendo até à data nenhum serviço idêntico ao que veio a adquirir. A empresa X detetou a necessidade e tinha disponível uma solução eletrônica que se podia enquadrar nas melhorias processuais que o cliente pretendia ter.

Numa reunião inicial, durante a demonstração da ferramenta, o cliente ficou satisfeito, no entanto apresentou algumas exigências, conforme relata o comercial:

*“Foram, como é natural, realizadas algumas pequenas sugestões para melhoria da ferramenta, numa ótica de desenvolvimento futuro, mas nada de muito complexo.”*

Visto ser um novo serviço para o cliente, uma das suas questões estava relacionada com a experiência do fornecedor:

*“Isso era uma preocupação para o cliente e nós demos algumas referências de com quem já estávamos a começar a trabalhar, além da experiência em outros projetos de natureza semelhante (outras ferramentas eletrônicas).”*

Estabelecida uma maior confiança, após o envio da proposta com a adição dos requisitos apresentados pelo fornecedor, a adjudicação deu-se de forma rápida. A simplicidade e maturidade da ferramenta justificaram, a reduzida formalização de necessidades:

*“Não existiu necessidade de grandes especificações, pois elas já existiam. O cliente compra uma solução já existente, sabendo com o que poderia contar. Não existiu grande exigência nem grande caderno de encargos, por já terem conhecido a solução.”*

Deu-se a implementação, mas surge uma nova necessidade, não detetada inicialmente por nenhuma das partes:

*“A solução de compras padrão dava resposta às necessidades e numa fase inicial o cliente não tinha identificado até nenhuma necessidade de integração com outras ferramentas que tinha, algo que só foi pensado posteriormente. Foi posteriormente vendida a integração entre a solução e o ERP deles, pois começaram a perceber que existia replicação de tarefas.”*

Neste momento distinto, houve necessidade de nova definição de necessidades, como relata o comercial:

*“Inicialmente o cliente só sabia que não pretendia duplicação de ações nas plataformas. Definiu-se o tipo de informação que devia transitar, deixou-se alguns campos em aberto, não houve a definição de grandes requisitos técnicos (...).”*

O sucesso na negociação levou a que esta adição de serviços avançasse:

*“Coube-nos a nós fechar a situação, questionando concretamente quais os campos de informação concreta necessária de transitar entre ferramentas. (...) eram campos de informação, formatados, que o cliente já conhecia das duas ferramentas que utilizava.”*

A dificuldade de adaptação dos fornecedores habituais da empresa cliente às alterações de processos, exigiu maiores investimentos a ambas as partes do que esperado inicialmente. Estas dificuldades nunca foram plenamente ultrapassadas, o que a adicionar à demora na concretização do projeto de integração de plataforma e ERP do cliente, influenciou a não renovação contratual.

### Discussão

Este caso divide-se em dois momentos. Na primeira comercialização, o cliente deparou-se com algo que nunca tinha adquirido, em que a sua preocupação era melhorar e organizar o seu processo de aquisição, mas não tendo uma ideia clara de como o podia fazer. A indicação de clientes onde a empresa X já trabalhava, com a mesma ferramenta que a proposta, ou onde tinha implementado outras soluções eletrónicas, ajudou na redução da incerteza pelo cliente, que ainda assim podemos considerar alta. O conhecimento do fornecedor sobre as operações do cliente não era elevado, pois era a primeira relação entre as partes e, por exemplo, não foi detetada a duplicação de tarefas nos processos do cliente (na plataforma e ERP), que conduziu posteriormente a uma negociação de serviços adicionais. Neste primeiro momento o fornecedor teve um papel de tradução.

A empresa cliente apercebe-se de necessidades adicionais com a utilização da ferramenta, sendo este o segundo momento. O trabalho de definição da informação a ser transmitida entre plataformas foi realizado entre as partes, com a validação final do cliente, que com a experiência obtida detetou as informações e ações duplicadas e as transmitiu ao fornecedor. Neste momento podemos afirmar que o fornecedor tem um papel de reengenharia.

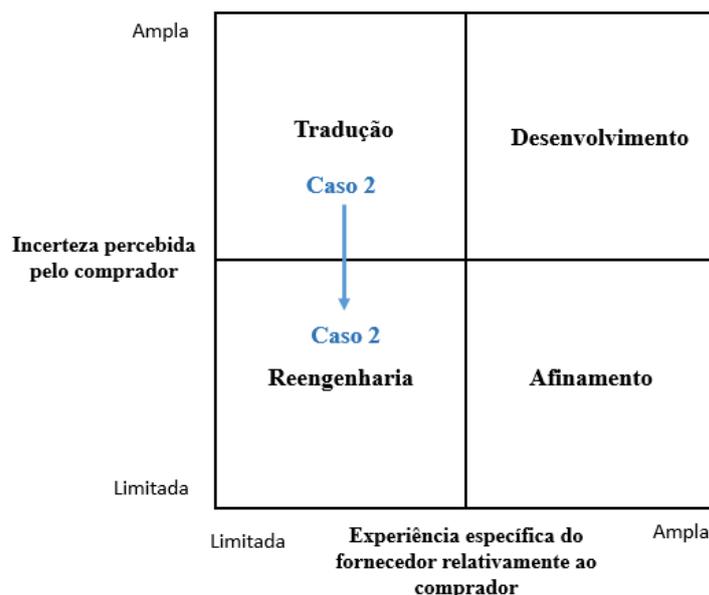


Figura 4 - Alteração de papel do fornecedor - Caso 2

Neste serviço o foco esteve no *output*, nomeadamente na funcionalidade e desempenho do serviço, ou seja, nos benefícios que trazia aos processos internos do cliente.

A definição de especificações de serviço começa com algumas destabilizações, pretendendo o cliente alterações e serviços adicionais, mas que eram relativamente simples. O desconhecimento das reais necessidades e do mercado pelo comprador conduziu a uma instabilidade depois da implementação dos serviços, onde o cliente detetou a duplicação de tarefas entre a ferramenta que adquiria e outro *software* que utilizava.

A lógica adotada foi mais próxima da produto-dominante, pois a oferta foi algo estandardizada, apenas alterada por algumas sugestões do cliente. A “objetificação” ocorreu essencialmente na demonstração da solução eletrónica ao cliente, numa primeira fase. Na adição de serviços posterior, a relação comprador-fornecedor tornou-se mais próxima, realizando-se uma definição de requisitos conjunta e formal.

#### 4.1.3. Caso 3

Esta situação envolve um cliente da administração pública, já com experiência na aquisição destes serviços e que acompanhou a evolução do mercado durante o seu primeiro contrato, altura em que consulta o mercado e contacta a empresa X, convidando-a a entregar proposta.

Em causa estava a contratualização de uma plataforma eletrónica para realização dos procedimentos de aquisição, sendo que a mesma teria de respeitar o Código dos Contratos Públicos e a Lei 96/2015. Este tipo de soluções eletrónicas permite a interação entre a empresa cliente e seus fornecedores, sendo que no caso desta plataforma, a legislação permitia a cobrança de alguns serviços aos fornecedores de procedimentos concursais dos organismos públicos.

A empresa X tem larga experiência na prestação destes serviços, fornecendo estas ferramentas desde o início da sua atividade, sendo esta a fonte mais importante das suas receitas.

Logo no início dos contactos o cliente expressou claramente as suas necessidades e delimitou as ações dos fornecedores, conforme indica o comercial:

*“(...) o cliente preocupou-se em definir detalhadamente as componentes técnicas necessárias de respeitar pela ferramenta, mas também os serviços adicionais que lhe poderiam ser cobrados, assim como os serviços que o fornecedor da ferramenta poderia cobrar aos fornecedores do organismo(...).”*

*“(...) a liberdade para sugerir serviços e ferramentas adicionais já era praticamente nula, pois o cliente conhecia plenamente os serviços a comercializar tanto pela concorrência, como por nós e quando fez o caderno de encargos delimitou tudo muito bem.”*

No entanto, o bom conhecimento de mercado e definição de necessidades pelo cliente condicionou o seu contato com novas funcionalidades que lhe pudessem criar valor:

*“(...) dado o valor de preço muito baixo que foi definido à partida pelo cliente, era muito difícil otimizar algumas coisas. (...) nem foi um foco nosso, pois não havia margem para tal, o cliente tinha dados de negócios idênticos realizados em anos anteriores (...).”*

A empresa X não desistiu de tentar melhorar os serviços pretendidos pelo cliente e sugeriu retirar funcionalidades exigidas pelo cliente, que na sua opinião não adicionavam valor, conforme indica o comercial:

*“(...) existiram duas ou três pequenas funcionalidades que incluímos na nossa proposta, que não tinham sido requeridas e acrescentámos para aumentar a mais-valia da nossa proposta. Relatórios e informação que o cliente desconhecia que podiam ser extraídos, pois não tinham estas opções na ferramenta da concorrência que utilizavam.”*

*“(...) após algumas tentativas breves de demonstrar isso (não adição de valor) ao cliente, a não aceitação dos nossos argumentos, nem com a possibilidade de tal originar uma redução do valor monetário da proposta, desistimos de convencer o cliente (...)”*

Após a avaliação das propostas pelo cliente, a empresa X garantiu a prestação dos serviços por três anos, após os quais se deu nova consulta ao mercado pelo cliente, assumindo este o mesmo comportamento aqui descrito. Mais uma vez, os responsáveis do cliente acompanharam a evolução do mercado, voltando a realizar uma definição concreta do que pretendiam, adicionando funcionalidades que tinham surgido no mercado, durante o período contratual anterior. A empresa X voltou a ser a adjudicatária dos serviços por mais três anos.

## **Discussão**

Este caso apresenta uma entidade que não era cliente do fornecedor X, mas que já tinha experiência anterior na aquisição do serviço e que preparou aprofundadamente o processo de renovação. O fornecedor conhece bem as necessidades deste tipo de entidades públicas, graças à sua experiência em prestar serviços semelhantes a outras entidades. Houve a intenção do fornecedor em otimizar a utilização de recursos (retirar funcionalidades com pouca adição de valor e acrescentar funcionalidades com mais-valias superiores) ou mesmo a redução de custos (com a retirada de funcionalidades com pouco valor adicionado), apesar da não-aceitação das sugestões pelo cliente. Este será um caso de afinamento, tanto no primeiro momento de contratação dos serviços, como na sua renovação, três anos depois.

Ao longo das renovações contratuais, o foco esteve no valor económico (*outcome*) do serviço, uma vez que para o cliente as suas necessidades (recursos, atividades e processos) estavam claramente definidas e procurava pagar o menos possível pelos serviços.

Na definição de necessidades, na fase inicial do processo de aquisição, ainda ocorreram pequenas destabilizações, devido à oferta de funcionalidades adicionais pelo fornecedor e pela tentativa deste de influenciar o comprador a retirar funcionalidades que na sua opinião adicionariam pouco valor. No entanto a estabilidade foi sempre elevada, devido às necessidades muito bem definidas pelo comprador, à rigidez dos procedimentos de aquisição de organismos públicos, forçados a seguir legislação que dificulta alterações contratuais e à maturidade do mercado destes serviços.

A abordagem do cliente seguiu uma lógica produto-dominante, existindo a obrigação de “objetificar” constantemente os serviços a adquirir, por força da legislação. Os serviços em estudo eram estandardizados, idênticos entre os clientes do setor público, tornando esta aquisição uma compra transacional, num processo onde facilmente se substituiriam fornecedores e os relacionamentos foram sempre distantes. A “objetificação” foi desde início elevada, aumentando com o recebimento de propostas, seleção de fornecedor e celebração de contrato, tendo estabilizado após esta fase.

#### 4.1.4. Caso 4

A empresa fornecedora Y analisada neste caso presta serviços na área da análise de grandes volumes de dados, através do licenciamento de *software*, possibilitando a análise dos dados fornecidos pelos seus clientes através da geração de relatórios, mapas ou gráficos pré-definidos. Esta empresa tem uma presença global, larga experiência e notoriedade.

O cliente atua no setor do retalho, com dimensão nacional, utilizando o sistema de fidelização com cartões cliente. No entanto, a empresa não estava a trabalhar os dados relativos aos comportamentos de compra dos seus clientes, fornecidos pelo sistema.

Numa reunião inicial, promovida pela empresa Y, esta procurou realizar o levantamento das necessidades, procurando entender que tipo de dados o cliente conseguia fornecer e de que forma os pensavam cruzar e analisar. Numa segunda reunião foi apresentado o trabalho feito pela empresa Y com os dados do cliente, conforme relata o comercial:

*“(...) o cliente ficou surpreso com os resultados dos dados fornecidos, tendo rapidamente percebido muito melhor o potencial dos dados que tinham (...)”*

Surgiram de imediato novos requisitos e um aumento do projeto. Os dados voltaram a ser trabalhados, de acordo com as sugestões do cliente e com base na melhor perceção das necessidades, obtida pela equipa comercial e técnica, que incluiu algumas sugestões próprias. Numa terceira reunião, mais uma vez, o cliente foi surpreendido com funcionalidades adicionais (que não tinham sido solicitadas), tendo ficado agradado e avançado com o processo de aquisição dos serviços.

Deu-se uma fase de formalização dos requisitos pretendidos do serviço, conforme indica o comercial:

*“Após esta reunião, o cliente iniciou trabalhos para definir todos os mapas de dados pretendidos, com especificações técnicas, um caderno de encargos, com objetivo de garantir os serviços a prestar e com base nisto ser apresentada a proposta final.”*

O responsável comercial confirma que ocorreu uma clara definição de requisitos:

*“Sim, com base em algumas funcionalidades que nós fomos sugerindo e pré-seleccionando, mas foram eles que definiram os dados a analisar, até porque estamos a falar de informação confidencial deles (...)”*

A experiência da empresa Y na prestação de serviços idênticos foi relevante, na opinião do gestor comercial:

*“Há já alguns anos que trabalhávamos com uma empresa concorrente, o que transmitiu tranquilidade ao cliente e era uma área onde sabíamos que serviços a empresa poderia querer e bastou-nos complementar com funcionalidades que este novo cliente pretendia.”*

O cliente adjudicou os serviços e notou-se uma clara aprendizagem com a utilização da solução, pois três meses depois voltaria a contactar o fornecedor, solicitando a adição de funcionalidades:

*“Como não trabalhavam os dados, não sabiam o que lhes fazia falta. A partir do momento em que os dados foram sendo trabalhados, começaram a sentir falta de mais funcionalidades.”*

Este projeto dura até hoje, sendo a contratualização dos serviços renovada anualmente, existindo regularmente pedidos de serviços adicionais pelo cliente e sugestões da parte do fornecedor, conforme explica o comercial:

*“(...) Nós temos sempre um incentivo, no sentido de incrementar serviços (cross-selling), lançar novos desafios, falar de trabalhos que realizamos para outros clientes (...). Também era evidente que todos os anos o cliente procurava trazer novas necessidades, mesmo durante o decorrer anual dos contratos.”*

## Discussão

Neste caso o cliente não tem qualquer experiência na aquisição do serviço, não conhecendo a sua existência, enquanto que o fornecedor tem um extenso conhecimento sobre os serviços que comercializa, tendo já experiência com concorrentes do novo cliente e de outros setores. Houve dominância do fornecedor na definição das necessidades, através da partilha de experiências e conhecimento alcançado com outros clientes ou das contínuas sugestões que forneceu, o que ajudou na criação de confiança entre as partes e na mitigação do risco da elevada responsabilidade do fornecedor na definição dos requisitos.

Na primeira relação contratual o papel do fornecedor foi de desenvolvimento. Ao longo das renovações contratuais notou-se a aprendizagem do cliente, que solicitava frequentemente novas funcionalidades, às quais se iam juntando sugestões do fornecedor, o que nos leva a concluir que o fornecedor passou a ter um papel de afinamento.

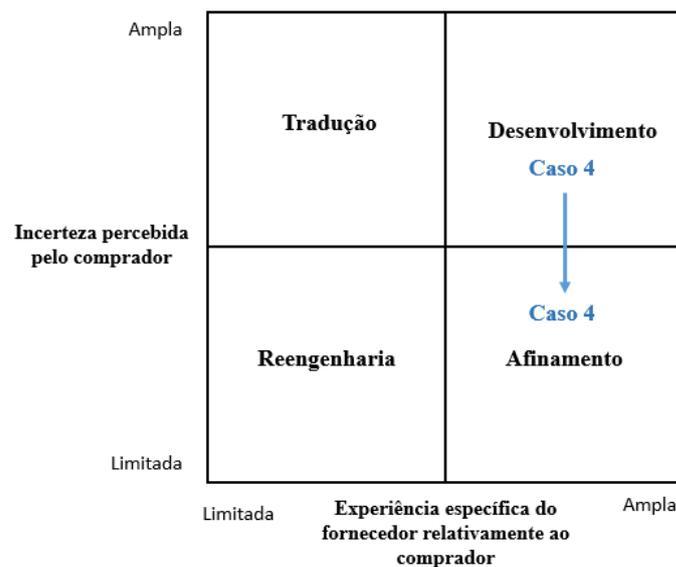


Figura 5 - Alteração do papel do fornecedor - Caso 4

A definição do serviço foi realizada sempre numa ótica de *output*, existindo a preocupação de quais os recursos (dados dos clientes do comprador) que seriam trabalhados e como seriam os resultados mostrados. As responsabilidades das especificações do serviço recaíram sobre o fornecedor ou foram realizadas interactivamente entre cliente e fornecedor, o que a adicionar ao fato do serviço ter envolvido alguma customização dos dados a trabalhar e de esta estar a ser uma relação longa, podemos afirmar que a lógica terá sido serviço-dominante.

Este caso é um exemplo claro de um processo de definição de serviço que decorre desde a primeira fase de especificação de necessidades até à celebração de contrato e mesmo durante a sua execução, ocorrendo diversas destabilizações, por via de adições de funcionalidades sugeridas tanto pelo comprador como pelo fornecedor, num processo sempre incremental. A confiança nas competências do fornecedor, as constantes adaptações que o fornecedor realizou para o comprador e a continuidade da relação podem ser vistos como fatores de estabilidade. A escrita e formalização de requisitos pelo comprador certamente contribuíram para a estabilização temporária da definição dos requisitos, obrigando a uma reflexão sobre as características do serviço pelos compradores, que assim tiveram sempre uma lógica incremental e não de redução ou alteração de funcionalidades.

A “objetificação” do serviço foi sempre crescente até à implementação dos primeiros serviços, onde a análise e deteção de novas necessidades para o serviço veio reduzir este nível, aumentando novamente a “objetificação” com a adição e implementação de mais funcionalidades.

## 5. Conclusões e pesquisa futura

### 5.1. Conclusões e implicações

Procurou-se perceber como a incerteza percebida pelo comprador e a experiência específica do fornecedor, em relação ao comprador, influenciam o método de definição de serviço e o papel do fornecedor na definição de especificações. Pretendeu-se analisar se ocorreram mudanças no papel dos fornecedores, analisando também a estabilidade das especificações e as variações no seu grau de “objetificação”.

O estudo mostra que a experiência e competências que um fornecedor adquire no âmbito das suas interações com outros clientes pode ser relevante para o papel que o fornecedor assume face a um cliente específico. Recorde-se, em particular, os casos três e quatro. Em ambos os casos, a experiência das duas empresas fornecedoras nos serviços prestados a outros clientes foi vista como essencial para identificar as necessidades dos clientes específicos e sugerir pacotes de soluções. Esta experiência dos fornecedores, combinada com a reduzida incerteza dos compradores no caso três e quatro (num segundo momento), contribuiu para que o papel do fornecedor fosse sobretudo de afinamento. Mas, ainda assim, este papel de afinamento, acabou por ser diferenciado em ambos os casos. No caso quatro, o fornecedor teve mais espaço para poder sugerir alterações de modo a otimizar os serviços. Em contraste, no caso três, a postura do comprador foi mais rígida no sentido de assegurar que as especificações refletem um quadro regulatório, o que acabou por retirar atenção do comprador para a adição de novas funcionalidades e, nessa medida, a geração de mais-valias em termos de níveis de serviço.

Este estudo mostra também que os papéis dos fornecedores se podem alterar ao longo do tempo. Tomemos como exemplos os casos dois e quatro, em que das primeiras aquisições de serviços para as segundas, em ambos se reduziu a incerteza dos compradores, que aprenderam com o serviço à medida que o receberam, transitando dos papéis de tradução para reengenharia (caso dois) e de desenvolvimento para afinamento (caso quatro).

Os fornecedores de serviços de tecnologias de informação e comunicação foram o setor analisado neste estudo, setor distinto do estudo de Selviaridis et al. (2013). Detetou-se que os serviços foram vistos pelo fornecedor com base na sua funcionalidade ou desempenho (*output*), nos casos um, dois e quatro. Nestes casos, todas situações de aquisição de serviços pela primeira vez pelos compradores, os compradores procuraram garantir níveis de desempenho, não tendo conhecimento suficiente para definir autonomamente recursos, atividades ou processos da produção do serviço. Por contrário, no caso três, o conhecimento do serviço pelo comprador e a existência de outros fornecedores idênticos no mercado levou a empresa compradora a estar focada no valor económico do serviço (*resultado/outcome*).

Detetou-se neste trabalho que nas situações em que a aquisição se dava pela primeira vez, as definições de serviços sofreram maior destabilização. Os casos um, dois e quatro são prova disto, especialmente o caso um, onde o serviço tinha maior complexidade e tanto o fornecedor como o comprador tinham menor experiência.

Com este trabalho percebeu-se que pode existir relação entre o nível de “objetificação” de um serviço e a estabilidade da definição deste serviço. Nos casos em que ocorreu maior “objetificação” do serviço (caso três e quatro, este último num primeiro momento) houve maior estabilidade das definições dos serviços e somente se deu adição de serviços. Estes dados parecem apoiar as sugestões de Callon et al. (2002) e Araújo & Spring (2006), que sugerem que a as ações de escrita das características do serviço o aperfeiçoam e favorecem a sua estabilização temporária. Adicionalmente, não foi possível retirar conclusões

relativas à sugestão de Lindberg & Nordin (2008), de que o grau de “objetificação” de um serviço vai aumentando, desde a fase inicial de definição de especificações até à celebração do contrato, diminuindo somente durante a implementação do contrato. No caso três, devido às exigências legais, existiu documentação variada com a definição do serviço pretendido, nomeadamente cadernos de encargos, propostas formais ou contratos, transacionados ao longo do processo de aquisição do serviço, sendo neste caso o grau de “objetificação” crescente até à celebração do contrato e mantendo-se inalterado durante este.

O estudo mostra como o período entre contratos pode ser tão ou mais importante que os momentos de especificação inicial, no que diz respeito a gerar conhecimento sobre o contexto específico do cliente e avaliar em que medida as especificações iniciais devem ou não ser reconsideradas e quando tal deve ser feito. Esta constatação é consistente com a noção de que os modelos clássicos de comportamento do comprador (Van Weele, 2010) tendem a enfatizar demasiado as fases iniciais do processo de compra, deixando na penumbra as experiências prévias entre fornecedor e cliente.

Sugere-se que as empresas fornecedoras tenham consciência da importância dos colaboradores que implementam os serviços, dado que estes podem detetar e explorar oportunidades de melhoria dos serviços que estão a ser prestados, tirando assim partido da experiência que adquirem no contexto específico dos clientes. Este conhecimento pode vir a ser útil para melhorar os serviços a prestar a outros clientes e permitir que tenham um papel mais influente na definição de necessidades dos seus clientes, preferencialmente papéis de desenvolvimento ou afinamento.

## 5.2. Limitações e indicações para pesquisa futura

Ocorreram algumas situações na realização deste TFM que o terão limitado e que devem ser tidas em conta em pesquisas futuras.

Neste estudo as entrevistas limitaram-se a fornecedores, não tendo sido possível escutar a opinião dos clientes envolvidos nos relacionamentos alvo de análise. Não foi permitido o acesso a registos de comunicações, a documentação técnica ou cadernos de encargos trocados entre os fornecedores e clientes, impossibilitando a triangulação de informação recolhida nas entrevistas e uma análise mais aprofundada à variação dos níveis de “objetificação” e destabilização dos serviços durante os processos de compra sugeridos por Lindberg & Nordin (2008).

O facto de terem sido apresentados casos de duas organizações fornecedoras distintas pode ter dificultado a comparação entre os casos, tal como ocorreu no estudo de Selviaridis *et al.* (2013). Não foi possível o acompanhamento dos relacionamentos estudados em mais períodos contratuais (casos um e dois), o que teria sido especialmente útil na avaliação da alteração, ou não, de papéis dos fornecedores ao longo do tempo, conforme sugeriu o autor.

Sugere-se que para pesquisa futura se realize o mesmo tipo de estudo em empresas de diferentes setores e onde seja possível recolher a visão do cliente. Seria também interessante estudar o papel que os fornecedores, de um mesmo sector, têm na especificação de serviços de clientes, analisando se ocorrem comportamentos idênticos ou não.

Será de interesse estudar também no futuro a associação feita por Vargo & Lusch (2004) entre as orientações serviço-dominante e produto-dominante e as ofertas de serviços

modulares e estandardizadas, respetivamente. Tal necessidade surge pela análise ao caso um, onde adotada uma lógica serviço-dominante, comprovada pela oferta modular da empresa fornecedora X, que realizou diversas alterações e adaptações à sua oferta e manteve uma relação próxima com o cliente, ter sido também necessária a alteração de processos internos do cliente, por interesse da empresa fornecedora.

## Referências bibliográficas

- Andersson, D. e Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services: A minute's work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8 (1), 3-14.
- Araujo, L., Dubois, A. e Gadde, L. (1999). Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 497–506.
- Araújo, L. e Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management* 35 (7), 797–805.
- Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*, 1ª Ed. Chichester: J.Wiley & Sons.
- Callon, M., Méadel, C. e Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy and Society* 31 (1), 194-217.
- Callon, M. e Muniesa, F. (2005). Economic markets as calculative collective devices. *Organization Studies* 26 (8), 1229-1250.
- Cook, D.P., Goh, C. e Chung, C.H. (1999). Services typologies: A state of the art survey. *Production and Operations Management* 8 (3), 318-338.
- Dubois, A. e Araujo, L. (2007). Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management* 13 (3), 170-181.
- Ellram, L.M., Tate, W.L. e Billington, C. (2007). Services supply management: The next frontier for improved organizational performance. *California Management Review* 49 (4), 44-66.
- Ellram, L.M., Tate, W.L. e Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management* 26 (2), 148-163.
- Fitzsimmons, J.A., Noh, J. e Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13 (4-5), 370-380.
- Flowers, S. (2004). Contingent capabilities and the procurement of complex product systems. *International Journal of Innovation Management* 8 (1), 1-20.
- Gelderman, J. C., Semeijn, J. e De Bruijn, A. (2015). Dynamics of service definitions – An explorative case study of the purchasing process of professional ICT-services. *Journal of Purchasing and Supply Management* 21 (3), 220-227.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2ª Ed. Hoboken: J.Wiley & Sons.

Gronroos, C. (2008). *Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value-creation*. Otago Forum, 2, 269-287.

Hypo, P., Tilebein, M. e Gleich, R. (2010). Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries. *Journal of Service Management* 21 (5), 625-655).

Kellogg, D. L. e Nie, W. (1995). A framework for strategic service management. *Journal of Operations Management* 13 (4), 323-337.

Lindberg, N. e Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 292-300.

McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management*, 1ª Ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Nordin, F. (2005). Searching for the optimum product service distribution channel: Examining the actions of five industrial firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 35 (8), 576-594.

Nordin, F. e Agndal, H. (2008). Business service sourcing: a literature review and agenda for future research. *International Journal of Integrated Supply Management* 4 (3/4), 378-405.

OCDE (2017). Services Trade Policies and the Global Economy. Disponível em: [https://read.oecd-ilibrary.org/trade/services-trade-policies-and-the-global-economy\\_9789264275232-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/trade/services-trade-policies-and-the-global-economy_9789264275232-en#page1)

OCDE (2017). Key Issues for Digital Transformation in the G20. Disponível em: <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2006). *Research methods for business students*, 4ª Ed. Edinburgh Gate: Pearson Education.

Selviaridis, K., Agndal, H. e Axelsson, B. (2011). Business services “in the making”: (De)stabilisation of service definitions during the sourcing process. *Journal of Purchasing and Supply Management* 17 (2), 73-86.

Selviaridis, K. e Spring, M., (2010). The dynamics of business service exchanges: insights from logistics outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management* 16 (3), 171-184.

Selviaridis, K., Spring, M. e Araújo, L. (2013). Provider involvement in business service definition: A typology. *Industrial Marketing Management* 42 (8), 1398-1410.

Swan, J.E., Bowers, M. e Gover, R. (2002). Customer involvement in the selection of service specifications. *Journal of Services Marketing* 16 (1), 88-103.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A., e Ulaga, W. (2012). “It’s almost like taking the sales out of selling”: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 174-185.

Tuli, K., Kohli, A. E Bharadwaj, S. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* 71 (3), 1-17.

Ulaga, W. e Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing* 70 (1), 119-136.

Van der Valk, W. e Axelsson, B. (2015). Towards a managerially useful approach to classifying services. *Journal of Purchasing and Supply Management* 21 (2), 113-124.

Van der Valk, W. e Wynstra, F., (2012). Buyer–supplier interaction in business-to-business services: A typology test using case research. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (3), 137–147.

Van der Valk, W. e Rozemeijer, F. (2009) Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing* 23 (1), 3-10.

Van Weele, A. (2010). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*, 5ª Ed. London: Cengage Learning.

Vargo, S. e Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1-17.

Wirtz, J. e Lovelock, C. (2018). *Essentials of marketing services*, 3ª Ed. Harlow: Pearson Education.

Wynstra, F., Axelsson, B. e Van der Valk, W. (2006). An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management* 17 (5), 474-496

Yin, R. K., (2008). *Case study research – Design and methods*, 4ª Ed. London e New Delhi: SAGE Publications.

## **Anexo**

### **Guião das Entrevistas:**

#### **1ª Parte - Apresentação**

- Apresentação: Nome, curso e tese;
- Transmitir que os trabalhos finais de mestrado necessitam da disponibilidade das pessoas e empresas para a partilha de experiências/conhecimento;
- Identificar a finalidade do estudo:
  1. O objetivo deste trabalho final de mestrado é o de estudar a função dos fornecedores de serviços na definição dos requisitos dos mesmos, assim como a evolução dos seus papéis ao longo das renovações contratuais seguintes.
  2. Simplificando, cada cliente/comprador tem conhecimentos e experiências distintas na definição dos requisitos do serviço que pretende e simultaneamente, os fornecedores têm diferentes níveis de experiência de relacionamento com o cliente e conhecimento das suas necessidades. Estas duas variáveis influenciam o papel que o fornecedor pode tomar na elaboração de requisitos.
  3. O cruzamento entre as duas variáveis resume-se no quadro abaixo, o qual tem um papel crítico na análise deste trabalho, pois pretende-se estudar um caso de cada quadrante, assim como analisar possíveis alterações de quadrantes ao longo das renovações na aquisição do serviço.



Fig. 2 – Tipologia dos papéis do fornecedor na definição de requisitos dos serviços (Selviaridis *et al.* 2013)

**Tradução** – Existe uma alta incerteza percebida pelo comprador, podendo tratar-se de situações onde não existe experiência na contratação dos serviços e/ou a sua complexidade é elevada. O comprador terá dificuldades em definir as suas necessidades, desenhar as mesmas e medir os seus impactos financeiros. Os fornecedores dos serviços não possuem, ou possuem reduzida experiência no relacionamento com o comprador, tendo como funções traduzir as necessidades do comprador em processos, sistemas ou recursos. O processo de contratação do serviço levará a uma redução da incerteza devido às interações e conhecimentos entre as partes.

**Reengenharia** – Caracteriza-se por ser um serviço em que a incerteza percebida pelo comprador é baixa, dada a sua simplicidade e em que as características ou são mantidas ou ligeiramente alteradas. Os responsáveis pela aquisição dos serviços conhecem aprofundadamente os processos e atividades necessários no serviço a adquirir. A sua preocupação está em reduzir os recursos e custos associados. O fornecedor tem conhecimento limitado das operações e atividades do comprador, focam-se em oferecer soluções onde se reduzam custos, haja mais eficiência nos processos, propondo a reengenharia dos mesmos e procurando sinergias com outras operações.

Desenvolvimento – Nesta situação o Comprador tem uma elevada incerteza quanto aos serviços pretendidos, podendo não ter know-how sobre os mesmos, algo que o fornecedor terá. O fornecedor terá elevado conhecimento operacional e técnico sobre os serviços a adquirir. Assim, o comprador estará limitado a definir requisitos gerais, sendo que o aprofundamento técnico e operacional será realizado pelo fornecedor. Caso sejam apresentados resultados alcançados pelas colaborações anteriores do fornecedor com outros compradores, haja preocupação com a partilha de conhecimento e criação de confiança entre as partes, será mitigado o risco da transferência de responsabilidade de definição de requisitos para o Fornecedor. O fornecedor dominará a definição do serviço a adquirir, uma vez que tem perfeito conhecimento acerca das atividades e operações desenvolvidas e dos seus recursos. O conhecimento obtido pelos fornecedores habituais do serviço possibilitará uma vantagem na competição com novos fornecedores, uma vez que terá pleno conhecimento das estruturas de custo do serviço a realizar.

Afinação – A incerteza percebida pelo comprador é baixa, dado ser a renovação contratual de um serviço simples em que o comprador tem conhecimento dos requisitos operacionais e financeiros e tem condições para definir as ações e tarefas a executar. Por outro lado o fornecedor tem um amplo conhecimento do comprador e do serviço, mas a sua influência na definição de requisitos está limitada pela plena capacidade do comprador, podendo sugerir algumas alterações numa ótica de otimização de recursos e redução de custos. Devido ao conhecimento do fornecedor, este também poderá alertar para algum desajuste em termos de serviços pretendidos e o seu custo pretendido pelo comprador, visto conhecer bem as estruturas de custo do serviço a prestar.

## **2ª Parte – Ótica do entrevistado**

- Confirmar se a tipologia e informação fazem sentido? Diversidade de clientes (público vs. privado) e papéis da empresa.
- Algum tipo de papel por parte do fornecedor diferente dos que foram apresentados? Ou outra abordagem por parte do cliente? (cliente ter conhecimentos, mas puxar pelo fornecedor para a sua definição...).

- Concorda que a experiência de relacionamento e/ou os conhecimentos sobre as necessidades dos clientes têm impacto na forma como define os requisitos do serviço do cliente?
- Incentivar o entrevistado e ver se este consegue identificar situações que se enquadrem nos papéis apresentados pelos quadrantes. Descrever bem 1 caso e abordar levemente outros 3.

### **3ª Parte – Especificação de cada caso**

Caso:

- Nome do cliente (pode ser em código) e comercial responsável pela conta
  - Sector público ou privado
  - Dimensão
  - Antiguidade
  - Tipo de contrato
  - Pessoas de contacto e função do lado do comprador
  - Relevância do serviço para o cliente
- 
- Como se deu o primeiro contacto com o cliente?
  - Cliente já com experiência na aquisição de serviço ou novo?
  - Processo inicial da definição de requisitos (como se processou, como é que o cliente pediu o que queria / precisava, dificuldades e modo de as ultrapassar);
  - Tipo de serviços solicitados inicialmente e alterações ao longo do processo de definição de requisitos; Quais e porquê? Quem as solicitou/sugeriu?
  - Averiguar papel do fornecedor (experiência com o cliente, liberdade para sugerir necessidades), e do cliente (incerteza sobre o que quer, *know-how* profundo ou superficial, serviço simples ou complexo);
  - Existiu variação do papel à medida que o cliente ganhou experiência?
  - Existiu alteração no papel à medida que o fornecedor ganhou experiência e melhor conhecimento do cliente?
  - A experiência com outros clientes ajudou na interação com este caso? Explicação.