



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

FUNÇÕES DIRETAS E INDIRETAS DE VALOR NA ÓTICA DE UM  
GRANDE INSTALADOR: UM ESTUDO DE CASO

HENRIQUE GIRÃO VARELA

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS  
MESQUITA MOTA

ISEG, OUTUBRO DE 2024

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de endereçar um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Doutor João Mota, pelas palavras de incentivo, esclarecimentos teóricos, rapidez de resposta e por sempre me ter apontado qual o rumo a seguir em todas as etapas deste trabalho.

Agradeço ainda ao António por ter libertado alguns períodos da sua preenchida agenda para ser entrevistado e partilhar comigo informações essenciais para a construção deste estudo de caso.

Por último, mas não menos importante, gostaria de manifestar o meu profundo agradecimento aos meus familiares e namorada pelo carinho, compreensão e palavras de incentivo tão necessários naqueles momentos em que a motivação se ausentava.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

DECGP – Departamento de Engenharia e Construção - Grandes Projetos

ITED – Infraestruturas de Telecomunicações de Edifício

PCI – Proteção Contra Incêndios

QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

API – Ingrediente Farmacêutico Ativo

## RESUMO

O presente estudo destaca a importância dos relacionamentos de negócios nos mercados organizacionais, enfatizando que o sucesso das empresas depende das conexões dentro das suas redes de relacionamentos. Neste contexto, a noção de valor dos relacionamentos, tem sido associada às suas funções diretas e indiretas para as empresas envolvidas no relacionamento. Neste estudo, utiliza-se este quadro de análise para caracterizar os relacionamentos de uma grande empresa instaladora e três dos seus clientes.

O estudo evidencia que a criação de valor mútuo é fundamental para o êxito das transações, sublinhando a interdependência entre clientes e fornecedores. Contudo, como revelado neste estudo, a avaliação das funções diretas pode prevalecer na fase inicial do relacionamento e as funções indiretas percebidas como um potencial que se pode ou não realizar ao longo do tempo.

Neste quadro, a gestão de relacionamentos e, nessa medida, do seu valor potencial, evidencia a importância de os gestores procurarem combinar as funções diretas e indiretas em cada relacionamento e também na carteira de relacionamentos.

**Palavras-chave:** relacionamentos de negócios, mercados organizacionais, redes de relacionamentos, valor dos relacionamentos, funções diretas e funções indiretas.

## ABSTRACT

This study highlights the importance of business relationships in organizational markets, emphasizing that the success of companies depends on the connections within their relationship networks. In this context, the notion of the value of relationships has been associated with their direct and indirect functions for the companies involved in the relationship. This study uses this framework of analysis to characterize the relationships between a speciality contractor company and three of its clients.

The study shows that the creation of mutual value is fundamental to the success of transactions, highlighting the interdependence between customers and suppliers. However, as revealed in this study, the assessment of indirect functions may prevail in the initial phase of the relationship and indirect functions perceived as a potential that may or may not be realized over time.

In this context, the management of relationships and, to that extent, their potential value, highlights the importance of managers seeking to combine direct and indirect functions in each relationship and also in the portfolio of relationships.

**Keywords:** business relationships, organizational markets, relationship networks, relationship value, direct functions and indirect functions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	17
---------------	----

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
LISTA DE ABREVIATURAS.....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	v
1. INTRODUÇÃO .....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	9
2.1. Relacionamentos com fornecedores .....	9
2.2. O valor dos relacionamentos: funções diretas e indiretas .....	11
2.2.1. Funções diretas de valor .....	14
2.2.2. Funções indiretas de valor .....	15
2.3. Síntese e Propósito de Estudo .....	17
3. METODOLOGIA UTILIZADA.....	19
4. ESTUDO DE CASO .....	22
4.1. Rouge-Hej .....	23
4.2. Rouge-Salam Pharma.....	26
4.3. Rouge-Rad Automotives .....	29
5. ANÁLISE CONCLUSIVA.....	32
5.1. Relacionamentos com fornecedores .....	32
5.2. O valor dos relacionamentos.....	33
5.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura.....	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
ANEXOS .....	40
Guião da entrevista semi-estruturada.....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa é uma ilha e a existência de relacionamentos de negócio é uma condição necessária à realização de qualquer negócio. O cerne de uma rede de relacionamentos é a noção da existência de uma interdependência entre relacionamentos e é esta linha orientadora que faz com que as empresas não operem isoladas do meio envolvente (Håkansson e Snehota, 1989; Santos e Mota, 2020).

Nessa ótica, os estudos em torno da gestão de fornecimentos e dos relacionamentos de negócios têm vindo a ganhar destaque, sendo tema de pesquisa para diversos investigadores e recebendo atenção estratégica por parte dos gestores de topo (Gadde e Snehota, 2000, 2019).

Diversos autores defendem a existência de duas correntes de literatura sobre a temática do valor: o valor das ofertas e o valor dos relacionamentos. A segunda corrente encara o valor como o *trade-off* entre os custos e os benefícios relacionados com as funções de valor (Möller e Törrönen, 2003; Lindgreen e Wynstra, 2005; Biggeman e Buttle, 2012; Santos e Mota, 2020) e é nesse sentido que as empresas se estão a mover (Anderson e Narus, 2004). Será à luz dessa segunda corrente que o presente estudo se desenrolará.

É importante que os gestores tenham consciência de que criar valor para as partes envolvidas deve ser o objetivo principal de um relacionamento de negócios. As funções de valor de cada relacionamento podem ser analisadas como um conjunto de funções diretas e de funções indiretas (Walter *et al*, 2001, 2003; Möller e Törrönen, 2003; Santos e Mota, 2020). Walter *et al* (2001), foram mais longe e concluíram que quanto maior fosse o número de funções diretas e indiretas concentradas no relacionamentos, maior seria o valor do mesmo. Nessa ótica os autores propuseram uma matriz de classificação de relacionamentos de negócios que combina em diferentes graus as funções diretas e indiretas que servirá de base a realização deste trabalho.

Dado o interesse em perceber o “como” e o “porquê” dos acontecimentos e avaliar e classificar os relacionamentos de negócios de acordo com a tipologia proposta por Walter *et al* (2001), tentou-se encontrar um contexto empírico que trouxesse algum grau de novidade e onde fossem possíveis verificar as funções de valor associadas aos



relacionamentos de negócios. Para esse efeito construiu-se um estudo de caso onde, após entrevistas com um gestor comercial de um grande instalador, se analisaram três relacionamentos de negócios com clientes de diferentes indústrias.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, correspondendo o primeiro à presente introdução. No segundo capítulo será realizada uma breve Revisão de Literatura, que se dividirá pelas temáticas dos relacionamentos com fornecedores e pelo valor dos relacionamentos e suas funções diretas e indiretas. Num terceiro capítulo, apresentar-se-á a metodologia de pesquisa seguida e a descrição do estudo de caso, no qual serão abordados três relacionamentos da nossa empresa focal com clientes de setores bem distintos. No quarto e último capítulo, será efetuada uma análise conclusiva à luz da literatura estudada e que tratará de relacionamentos com fornecedores, valor dos relacionamentos e, para rematar o trabalho, será feita uma breve exposição das limitações do estudo e serão lançadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. *Relacionamentos com fornecedores*

A partir de 1980 começou-se a dar maior importância estratégica à questão dos fornecimentos, deixando-se de falar em “compras” para se passar a falar de “gestão da cadeia de fornecimentos”. De acordo com esta perspectiva, a vantagem competitiva já não residia apenas nas capacidades inatas de uma empresa, mas sim nas relações e ligações que a empresa estabelecia com organizações externas (Gadde e Snehota, 2000).

De 2000 em diante, tendências como a globalização, o *outsourcing*, a digitalização e as crescentes preocupações com a sustentabilidade, aliadas ao reconhecimento da importância dos relacionamentos de negócios, trouxeram complexidade ao tema. Deixou-se de falar de “práticas do comprador” para se passar a falar de “práticas de relacionamento comprador-fornecedor”, uma indicação de que as empresas passassem a explorar melhor os relacionamentos com os seus fornecedores (Gadde e Snehota, 2019).

De acordo com Håkansson e Ford (2002), é provável que as relações entre as empresas sejam complexas e de longo prazo e que a sua forma atual seja o resultado de outras interações anteriores. As relações permitem às empresas fazer face à sua crescente dependência tecnológica de terceiros e à necessidade de desenvolver e adaptar as ofertas a requisitos mais específicos.

Segundo Gadde e Snehota (2000), a criação destas ligações exigiu uma revisão das perspectivas prevalecentes relativamente à eficácia das compras e ao papel dos fornecedores. Tem sido particularmente enfatizado que as empresas compradoras, por forma a maximizarem o potencial da empresa nas atividades críticas, tendem cada vez mais a externalizar atividades não críticas, a limitar o número de fornecedores e estabelecer ligações próximas de parceria com os mesmos.

Gadde e Snehota (2000), citando Minahan (1998), argumentam que atualmente, as empresas "tanto grandes como pequenas estão a fazer das parcerias com os fornecedores a base das suas estratégias de fornecimento". Além disso, muitas empresas reduziram consideravelmente o número de fornecedores com quem trabalham, uma vez

que estes tipos de parcerias consomem muitos recursos e, como tal, só são aplicáveis a um número limitado de fornecedores.

Segundo Gadde e Snehota (2000), se quisermos compreender a natureza interativa dos relacionamentos de negócios e as suas dinâmicas, devemos ampliar a nossa análise. Cada relação está dependente de um certo número de outras relações, formando uma rede. Håkansson e Ford (2002), definem “rede” como uma estrutura na qual os “nós” estão ligados entre si através de “fios”. Um mercado empresarial pode ser visto como uma rede em que os “nós” são as empresas e os “fios” são os relacionamentos que a ligam. Tanto as empresas como os relacionamentos têm o seu próprio conteúdo específico, estando repletos de conhecimentos e compreensão sob muitas formas diferentes (Håkansson, 1997). Esse conteúdo é o resultado de interações, adaptações e investimentos complexos dentro das empresas e entre elas ao longo do tempo.

Os estudos sobre as redes de relacionamentos documentam o impacto que estas têm nas empresas que as compõem e esclarecem as interdependências com as quais a gestão tem de lidar. Baseando-se em trabalhos anteriores de Håkansson e Ford (2002), os autores apontam para a existência de três paradoxos nas redes de relacionamentos:

- O primeiro paradoxo enuncia que, relações bem desenvolvidas e de elevado envolvimento com os fornecedores, são fulcrais para a sobrevivência de uma empresa e estão na base do seu crescimento e desenvolvimento. No entanto, as relações de elevado envolvimento também podem cingir a empresa às formas de funcionamento da rede e restringir a sua capacidade de crescer e se desenvolver;
- O segundo paradoxo enuncia que, as relações com os fornecedores resultam das estratégias e ações da empresa compradora. No entanto, esta é, também ela, o resultado dos seus relacionamentos e o seu futuro depende do que neles acontece;
- O terceiro e último paradoxo enuncia que, tanto o fornecedor como o cliente tentam controlar e gerir a relação de modo a atingir os seus objetivos individuais. Esta ambição tanto pode ser a força motriz que faz com que o relacionamento se desenvolva como, quanto maior for o domínio de um elemento, mais barreiras serão colocadas à inovação e eficácia do outro.

Sendo os relacionamentos de negócios construções sociais, as percepções acerca do valor dos mesmos nem sempre são consistentes. Assim sendo, a avaliação do valor de um relacionamento é, em última análise, feita no contexto histórico e social do relacionamento focal, de outros relacionamentos e das expectativas para o futuro (Biggemann e Buttle, 2011).

## 2.2. *O valor dos relacionamentos: funções diretas e indiretas*

A criação de “valor” é vista como um fator-chave nos mercados organizacionais. Daqui se deduz que, citando Tzokas e Saren (1999), o papel do marketing é “ajudar a empresa a criar valor para os seus clientes, fazendo com que estes se superiorizem aos seus concorrentes”. Caso isto aconteça, é expectável que a empresa entregue maior valor aos seus acionistas. Esta sequência de eventos é importantíssima, uma vez que os clientes satisfeitos com o valor adquirido nos bens ou serviços que determinado fornecedor lhes providencia, tendencialmente mantêm-se fiéis (Lindgreen e Wynstra, 2005).

Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), foi em meados da década de 50 que os académicos começaram a advogar que as empresas alcançavam os seus objetivos organizacionais através da criação, entrega e comunicação de valor aos seus clientes-alvo de forma mais eficaz do que os seus concorrentes diretos. Baseando-se no trabalho de Miles (1961), os mesmos autores referem que, num mercado organizacional aberto e de alta competitividade, o sucesso é daqueles que oferecem, de forma continuada e prolongada, o melhor valor pelo preço pedido.

Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), o conceito valor pode ser usado de diversas maneiras, sendo certo que valor para quem fornece determinado bem ou serviço, será certamente diferente de valor para quem adquire e usufrui do mesmo. Para os fornecedores, o valor provém frequentemente dos clientes que lhes são mais leais porque são mais responsivos ao cross-selling, despendem menos tempo na venda de novos produtos, podendo inclusive contribuir para as suas vendas através do passa-palavra, requerem menos gastos em marketing e são menos sensíveis ao fator preço. Do lado do cliente, valor poderá significar que adquirem produtos ou serviços de alta

qualidade e se sentem valorizados, que beneficiam de tratamento especial e que a confiança no fornecedor lhes reduz os níveis de ansiedade.

Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), o mesmo produto ou serviço poderá assumir um valor diferente de acordo com o período, o local e o emprego que lhe é dado. Por exemplo, o serviço de manutenção pode ser valorizado de modo distinto dependendo das implicações que tenha no normal decorrer das operações dos clientes. Baseando-se nos trabalhos de Miles (1961), os autores defendem a distinção de quatro diferentes tipos de valor.

1. Valor de uso: as propriedades e qualidades que se traduzem numa utilização, trabalho ou serviço;
2. Valor de apreço: as propriedades, características ou atrativos que provocam o desejo de o possuir;
3. Valor de custo: a soma da mão de obra, do material e de vários outros custos necessários para a sua produção;
4. Valor de troca: as suas propriedades ou qualidades, que permitem trocá-lo por outra coisa que se deseja.

Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), na investigação sobre valor é possível detetar duas correntes distintas. A primeira delas trata do valor dos bens e serviços, sendo que a segunda se foca no valor dos relacionamentos. Este trabalho focar-se-á sobretudo na segunda corrente de investigação, mas tendo em mente que o valor das ofertas em trocas repetidas entre fornecedor e cliente afeta o valor dos relacionamentos e vice-versa.

Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), o principal argumento que sustenta o interesse pelo conceito de "relacionamento" é o facto de as empresas compradoras e fornecedoras não fazerem negócios somente pelo valor dos bens ou serviços transacionados, mas também por fatores ao nível da empresa fornecedora que tornam as suas ofertas mais atrativas do que as demais aos olhos da empresa compradora. Estes fatores incluem, por exemplo, a reputação ou a localização do fornecedor, mas também a sua capacidade de inovação. Desta forma, é correto afirmar-se que o valor de um relacionamento vai muito além do produto ou serviço em transação.

Na literatura sobre “valor dos relacionamentos”, Lindgreen e Wynstra (2005), observaram duas grandes correntes: uma que se foca na criação de valor no – ou através

do – relacionamento e outra que se foca no valor resultante dos relacionamentos. Considerando como ponto de partida a primeira corrente e baseando-se em conclusões do Contemporary Marketing Practice Group, os autores referem que os gestores estão cada vez mais a dar ênfase à gestão dos seus relacionamentos, isto porque o valor é criado no contexto dos mesmos, levando os autores a argumentar que há maior valor acrescentado nas trocas relacionais do que meramente transacionais.

A segunda corrente centra-se mais no valor das relações. Neste quadro, a criação de valor para o cliente e fornecedor é o propósito fundamental do relacionamento fornecedor-cliente. Baseando-se no Industrial Marketing and Purchasing Group, Lindgreen e Wynstra (2005) advogam que uma relação tem valor para o comprador porque, em primeiro lugar, dada a previsibilidade, reduz-se a incerteza nas trocas entre o fornecedor e o comprador e, em segundo lugar, a aprendizagem e a adaptação dos atores na relação abre espaço para a inovação. Assim sendo, existem três aspetos de uma relação que geram valor, sendo eles os vínculos (bonds) entre atores, as ligações (ties) entre recursos e os encadeamentos (links) entre atividades.

De acordo com Biggemann e Buttle (2012), citando Cannon e Homburg (2001), Lapierre (2000) e Ulaga e Eggert (2006), o valor dos relacionamentos de negócio traduz não apenas o investimento que é feito aquando da sua criação e desenvolvimento como também a expectativa de que os benefícios excedam largamente os custos.

Biggemann e Buttle (2012) vão além da conceção de custo/benefício de valor e apresentam uma taxonomia de valor dos relacionamentos considerando quatro dimensões (pessoal, financeira, conhecimento e valor estratégico). Com base em quatro casos de estudo, os autores sugerem que as perceções de valor nem sempre são organizacionalmente consistentes porque são construções sociais, existindo num contexto histórico e social envolvendo outros relacionamentos e expectativas futuras.

Segundo Walter *et al* (2001), o objetivo essencial de uma relação entre um fornecedor e uma empresa compradora é trabalhar em conjunto de forma a criar valor para ambos. Partindo da noção básica de que estes tipos de mercados só podem ser compreendidos através da aplicação do conceito de valor, é fundamental que as empresas compreendam os mecanismos e os meios de criação de valor.

Embora alguns autores definam o valor de forma monetária e outros optem por uma definição mais alargada, que inclui também receitas não monetárias, como a

competência, a posição de mercado e as recompensas sociais, na perspectiva de Walter *et al* (2001), valor é o compromisso percebido pela gestão de topo da empresa fornecedora, entre os múltiplos benefícios e sacrifícios obtidos através de uma relação com determinado cliente. Esses benefícios e sacrifícios podem resultar da relação em questão, bem como de relações secundárias nas quais a relação focal causa ou sofre impacto.

Segundo Walter *et al* (2001), as funções dos relacionamentos de negócios devem ser distinguidas entre funções diretas (também designadas funções primárias) e funções indiretas (também designadas funções secundárias). As funções diretas são de fácil observação e têm efeito imediato nas empresas parceiras. Ao passo que as funções indiretas se manifestam de forma mais subtil e requerem uma observação mais atenta.

### *2.2.1. Funções diretas de valor*

Segundo Walter *et al* (2001), as funções diretas das relações com os clientes dividem-se em lucro, volume e segurança e compreendem as atividades e recursos das empresas fornecedora e compradora que podem criar valor para o primeiro sem depender de outras relações.

A maioria das empresas fornecedoras dá uma importância crucial aos chamados "clientes de fluxo de caixa", que mais não são do que um grupo restrito de clientes grandes e fiéis que compram um volume constante de produtos, proporcionando assim ao fornecedor um fluxo de caixa regular. No entanto, é importante fazer a distinção entre clientes rentáveis e clientes de grande volume. Caso queira sobreviver a longo prazo, qualquer fornecedor deverá ter relações lucrativas com os seus clientes. Além disso, o dinheiro gerado por estas relações ajuda a subsidiar outras relações que cumpram funções diferentes, mas igualmente importantes. A isto chama-se função de lucro. (Walter *et al*, 2001).

No entanto, não é possível obter lucros em todas as transações. Muitas empresas só conseguem alcançar economias de escala a partir de certo ponto. Assim sendo, os fornecedores estão interessados na venda de um determinado volume de produtos e não apenas no lucro que é daí obtido. Além do mais, a retenção de clientes é um fator determinante e essencial para a rentabilidade dos fornecedores, dada a crescente

tendência das empresas compradores em recorrer a cada vez menos fornecedores. Por conseguinte, é de esperar que os fornecedores atribuam patamares de descontos mais interessantes a clientes que lhes comprem grandes quantidades da sua produção. A isto chama-se função de volume. (Walter *et al*, 2001).

Dada a instabilidade dos mercados competitivos, os fornecedores estabelecem certas relações com os clientes que são encaradas como uma segurança contra crises de mercado ou dificuldades com outros clientes. Os fornecedores podem atravessar situações em que os acordos de venda não são cumpridos e, para estes casos, necessitam de clientes aos quais recorrer de forma a garantir algum negócio, ainda que até se possa dar em condições relativamente desfavoráveis. Ao reduzir as despesas com armazenamento, venda e entrega produtos, o fornecedor beneficiará de uma redução na sua estrutura de custos que se traduzirá numa melhoria da sua rentabilidade. A isto chama-se função de segurança, também conhecida como previsibilidade de negócio. (Walter *et al*, 2001).

Segundo Walter *et al* (2001), as três funções diretas contribuem para uma melhor rentabilidade da empresa fornecedora. São chamadas de funções diretas por resultarem diretamente de uma relação com determinado cliente. Quantas mais, senão todas, funções diretas forem cumpridas por determinado cliente, mais perto do sucesso estará a empresa fornecedora e mais valorizará o cliente em questão.

### 2.2.2. *Funções indiretas de valor*

Segundo Walter *et al* (2001), as funções indiretas são aquelas cujos benefícios só são colhidos no futuro, ou que provêm de outras relações ou redes de relacionamentos e são importantes porque têm um impacto positivo nas transações de outras relações. Os fornecedores estabelecem relações com clientes que são vistos como estando na vanguarda da tecnologia ou cujo conhecimento técnico que o seu produto envolve é elevado. A isto chama-se função de inovação. Nestas situações, os fornecedores não se importam de abdicar de maiores ganhos financeiros a curto prazo pelos benefícios a longo prazo que a inovação em rede lhes proporcionará (Håkansson, 1989; Parkinson, 1985; Håkansson, 1987). As inovações de produtos e processos desenvolvidas em conjunto com um determinado cliente podem melhorar o valor das



futuras ofertas do fornecedor a esse e outros clientes (Gemünden, Heydebreck e Herden, 1992; Maidique e Zirger, 1985).

Também segundo Walter *et al* (2001), as referências ou recomendações dadas por clientes atuais poderão ser fundamentais para que o fornecedor entre em novos mercados e estabeleça novas relações. Os primeiros clientes em novos mercados, sobretudo se forem empresas de grande dimensão e prestígio, por adotarem critérios de seleção de fornecedores bastante estritos, poderão representar uma função de mercado.

Segundo Walter *et al* (2001), a função de olheiro é também uma importante função indireta. Para serem bem-sucedidos, os fornecedores devem obter informações significativas de outras pessoas fora da organização. Normalmente, os clientes são capazes de recolher e divulgar informações relevantes sobre a evolução do mercado, estas informações chegam-lhes de forma mais rápida do que o fornecedor seria capaz de obter. Assim, os clientes funcionam são olheiros no mercado.

Para Walter *et el* (2001), nos mercados organizacionais, as autoridades oficiais, câmaras, bancos e associações comerciais podem desempenhar um papel quase dominante. Por vezes, a experiência dos clientes em lidar com este tipo de atores poderá revelar-se fundamental para um fornecedor para reduzir os procedimentos de licenciamento, as negociações comerciais e burocracias que consomem tempo e dinheiro. procedimentos de licenciamento, negociações comerciais, etc., que consomem tempo e dinheiro. Assim, as relações com alguns clientes poderão constituir uma função de acesso.

Em resumo, os recursos utilizados, desenvolvidos e obtidos numa numa relação específica com um cliente podem ter implicações nas demais relações desse fornecedor. Estas funções indiretas contribuirão positivamente para a avaliação global valor da relação específica. Quantas mais, senão todas, funções indiretas forem cumpridas por determinado cliente, mais perto do sucesso estará a empresa fornecedora e mais valorizará a relação com um certo cliente.

Após estudo empírico, Walter *et al* (2001) concluíram que quanto maior fosse o número de funções diretas e indiretas de valor verificadas em determinado relacionamento, maior seria também o valor do mesmo do ponto de vista do fornecedor. Combinando em diferentes graus as funções diretas e indiretas, os autores tipificam quatro tipos de relacionamentos (Figura 1).

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

**Figura 1 – Matriz de classificação de criação de valor através do relacionamento com fornecedores**

*Low-performing relationships* - São relacionamentos de baixo desempenho e pouco efetivos, nos quais ainda não se explorou o potencial das funções diretas e indiretas.

*Selling relationships* - São relacionamentos meramente transacionais e que se baseiam essencialmente na criação de valor através de funções diretas.

*Networking relationships* - São relacionamentos onde a criação de valor se dá essencialmente através de funções indiretas, mas que, pela pouca presença de funções indiretas, os clientes não são totalmente rentáveis para o fornecedor.

*High-performing relationships* - São relacionamentos completos, onde há uma simbiose entre funções diretas e indiretas, que são exploradas de forma exímia pela empresa fornecedora por forma a criar valor.

### 2.3. Síntese e Propósito de Estudo

A literatura anteriormente revista suporta a ideia de que, nas últimas décadas, houve uma transição clara de uma gestão que se limitava a tratar de compras, para uma abordagem estratégica que enfatiza a importância das relações entre empresas. Desde os anos 1980, os estudos indicam que a vantagem competitiva resulta não só das capacidades internas das empresas, mas também qualidade e profundidade das suas interações com fornecedores (Gadde e Snehota, 2000). Com a chegada de novas tendências como a globalização, a digitalização e uma crescente preocupação com a sustentabilidade, as práticas de relacionamento entre compradores e fornecedores

tornaram-se mais complexas, sendo necessário entender as interdependências e as dinâmicas que formam essas redes de relacionamentos (Håkansson e Ford, 2002).

A literatura utilizada examina o valor dos relacionamentos, estabelecendo uma importante distinção entre as suas funções diretas e indiretas e como essas interações influenciam a performance das empresas. Enquanto as funções diretas (lucro, volume e segurança) oferecem benefícios imediatos e observáveis, as funções indiretas (inovação, referência e acesso) são essenciais para o desenvolvimento a longo prazo e para a construção de redes eficazes (Walter *et al*, 2001). O presente trabalho procurará ainda investigar a natureza do valor de um relacionamento, que abrange não apenas o retorno financeiro, mas também aspectos intangíveis como a confiança, a colaboração e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado.

Por fim, o estudo propõe-se a classificar os relacionamentos em diferentes tipologias, baseadas na presença e conjugação dessas funções diretas e indiretas, revelando a importância de uma abordagem holística para a gestão das relações de negócio (Walter *et al*, 2001). Com isso, pretendem-se oferecer *insights* práticos para gestores, permitindo uma melhor formulação de estratégias que maximizem o potencial das suas interações no contexto dos relacionamentos de negócios.

### 3. METODOLOGIA UTILIZADA

Uma vez que este se tratava de um estudo exploratório e explicativo, no qual se pretendia averiguar os motivos pelos quais o informante tomou as decisões que tomou e perceber as razões que motivam as suas atitudes e opiniões, optou-se por uma pesquisa qualitativa através de entrevista semi-estruturada (Saunders *et al*, 2009).

O estudo de caso é a solução mais atrativa para desenvolver pesquisas sobre temas onde interessa saber o “como” e o “porquê” dos acontecimentos e nos quais o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real (Yin, 2003, p. 1).

Segundo Saunders *et al* (2009), a recolha de informações através de entrevista é, sem dúvida, a forma mais vantajosa de obter dados em casos onde haja um grande número de perguntas a colocar, onde as questões sejam complexas ou de resposta aberta e, por fim, onde a ordem e a lógica das questões possam variar. A entrevista semi-estruturada foi a escolhida por ser a que mais se adequa às duas últimas situações.

Segundo Saunders *et al* (2009), estes tipos de entrevistas caracterizam-se pela utilização de uma lista de temas a abordar em detrimento de um guião predefinido e são utilizadas para explorar temas onde haja interesse e obter explicações detalhadas sobre os mesmos. É por isso importante que haja uma ideia clara sobre quais os assuntos a explorar, dando assim ao entrevistado liberdade para falar sobre os mesmos.

Num estudo exploratório, as entrevistas semi-estruturadas são muito importantes para perceber contextos. Por não seguirem um guião rígido e darem liberdade ao informante de deambular pelos temas, as entrevistas não estruturadas concedem ao entrevistador informações de grande importância sobre o contexto do seu estudo (Saunders *et al*, 2009).

As entrevistas semi-estruturadas podem ser vantajosas para este tipo de estudo por permitirem inferir ligações entre algumas variáveis. É também mais provável que os gestores aceitem com menor relutância ser entrevistados, ao invés de responderem a um simples questionário. Isto é especialmente latente quando o tópico da entrevista é relevante para as suas funções, dando-lhes inclusive oportunidade de refletirem sobre esses acontecimentos e decisões sem terem de escrever sobre eles (Saunders *et al*, 2009).

Segundo Saunders *et al* (2009), o local de realização das entrevistas é passível de ter impacto nos dados recolhidos, assim sendo, era de extrema importância escolher um local silencioso, confortável e acolhedor. Foi nessa ótica que, também devido ao facto de ser o local de trabalho de entrevistador e entrevistado, se optou por realizar as entrevistas nas instalações da Rouge, que conta com uma excelente infraestrutura, dispondo de salas climatizadas e insonorizadas que podem ser utilizadas por qualquer empregado mediante marcação prévia.

Anteriormente à realização da entrevista, o entrevistador agradeceu a acessibilidade do entrevistado, perguntou-lhe se consentia a gravação da conversa e fez uma breve introdução ao tema do trabalho e aos conceitos de relacionamentos de negócios, valor de cliente e suas funções diretas e indiretas. Olhando para a entrevista (ver anexo ‘Guião de entrevista semi-estruturada’), podemos reparar que se saltaram as habituais questões de revisão de informações básicas sobre a empresa e o entrevistado, tal se deveu ao facto de o entrevistador ser empregado da Rouge e ser chefiado pelo entrevistado, considerando-se por isso a sua revisão dispensável.

Passando à frente, solicitou-se ao entrevistado que identificasse dois ou três casos de clientes que representassem uma importante parcela da faturação da Rouge e com os quais houvesse volume e previsibilidade de negócio consideráveis e descrevesse os relacionamentos com os mesmos. A conversa prossegue com o entrevistado a propor três clientes e o entrevistador a sugerir que, por questões de tempo e detalhe das informações, talvez fosse melhor falar apenas de dois clientes. Assim sendo, a entrevista continua com o entrevistado a falar dos dois casos seleccionados e a descrever ambos os relacionamentos, falando, entre outras coisas, da forma como começaram, dos valores médios faturados anualmente, do encaixe das dinâmicas e das principais peripécias e particularidades dos mesmos. A partir daí, e tendo como objetivo aferir as funções indiretas de valor destes clientes para a Rouge, o entrevistador pergunta diretamente ao entrevistado sobre quais são as contribuições dos referidos relacionamentos em termos de inovação, mercado, prospecção e acesso.

Ainda sobre esses dois casos, e sabendo o entrevistador do quão em voga estão as temáticas do *cross-selling* e *up-selling* na Rouge, desafiou o entrevistado a estabelecer uma ligação entre o desempenho de outros departamentos da empresa nesse cliente com o sucesso dos nossos relacionamentos com os mesmos. Para finalizar a entrevista, a fim de perceber qual a utilidade de uma relação de baixa performance em

funções diretas de valor, mas alto interesse em funções indiretas, o entrevistado foi instado a falar de um cliente que se enquadrasse nessa descrição e descrevesse o relacionamento existente entre a Rouge e o mesmo. Por fim, achou-se benéfico reservar um segundo período de entrevista para fazer mais algumas questões que fizessem o entrevistado falar mais sobre as funções indiretas nos três relacionamentos estudados.

#### 4. ESTUDO DE CASO

A empresa focal, a Rouge, faz parte de um grupo multinacional com presença em todos os continentes e que atua em três diferentes vetores, associados a três direções: a Direção de Energia, a Direção de Resíduos e a Direção de Águas.

O nosso informante, o António, trabalha há mais de 20 anos como Responsável Comercial do DECGP, um departamento pertencente à Direção de Energia que se dedica à execução de instalações especiais, sejam elas em novos edifícios, ampliações ou remodelações. Estas instalações podem ser de AVAC, Eletricidade, ITED, Águas e Esgotos, PCI ou de utilidades, como são os casos do Vapor e do Ar Comprimido. Os clientes deste departamento da Rouge são diversos e de dimensões e mercados distintos.

Por questões de seleção de fornecedores e até de *compliance*, os contratos de subempreitadas da grande maioria das obras são assegurados através de concursos. Os concursos são mecanismos de seleção de fornecedores que têm por base um projeto concebido por um gabinete especializado na área e onde os principais instaladores são convidados a apresentar o seu preço e condições comerciais. No final, e em princípio, o instalador que se revelar mais atraente a nível de preço, de prazo de execução e mais hábil nas relações comerciais, ganha a obra. Apesar das empresas instaladoras na sua esmagadora maioria não desenvolverem os projetos, podem, enquanto executantes, emitir pareceres ou efetuar estudos prévios quanto à exequibilidade das ideias dos clientes antes de seguirem para um gabinete de projeto para, então sim, serem projetadas.

O António é o responsável por liderar uma equipa de orçamentistas e *Business Developers* e gerir toda a parte comercial do DECGP, papel que exige uma grande envolvência nos relacionamentos, quer com clientes, quer com fornecedores. A sua participação no processo acontece desde que se recebe o convite para um novo concurso, até à assinatura do contrato de prestação de serviço com o cliente final, passando por todas as fases intermédias do processo. Depois de assinado esse contrato, o assunto passa para a Produção, também pertencente ao DECGP, que tratará de todos os trabalhos inerentes à execução da obra e bom funcionamento da instalação.

O António atua como um elo entre o cliente e sua empresa, tendo por isso responsabilidades para com ambas as partes. Junto dos clientes, procura demonstrar que

a solução da Rouge é completa do ponto de vista técnico, que cumpre com as especificações do projeto e que é competitiva em termos de preço e condições de pagamento. Junto da Rouge, em especial com a Produção e com o Comité de Investimento, é responsável por fazer previsões orçamentais e garantir que as obras às quais concorre apresentam os índices de viabilidade financeira e de exequibilidade necessários para justificar a alocação de recursos humanos e financeiros.

Os clientes selecionados pelo nosso informante foram três empresas de dimensão global e com forte presença em Portugal, sendo eles um retalhista de mobiliário e decoração (daqui em diante designado por Hej), uma farmacêutica (daqui em diante designado Salam Pharma) e, por fim, um fabricante de automóveis (daqui em diante designado Rad Automotives).

#### *4.1. Rouge-Hej*

O Hej é uma empresa multinacional europeia que se dedica ao fabrico e venda a retalho de mobiliário, decoração, eletrodomésticos, utensílios, acessórios para o lar e alimentos. Apesar dos artigos comercializados serem, na sua grande maioria, de marca própria, existe também uma oferta complementar de produtos de outras marcas.

Com presença em mais de 50 países e em todos os continentes, o Hej assume-se como um dos maiores retalhistas de mobiliário e decoração do mundo. Em Portugal a empresa está presente desde o início da década de 2000 e, dessa altura até aos dias de hoje, tem experimentado um franco crescimento, sendo atualmente responsável por mais 2500 postos de trabalho em solo nacional e contando com uma fábrica no norte do país.

O relacionamento com o Hej começou em 2018, na altura motivado por uma extrema preocupação do cliente em lidar com a eficiência energética, com a pegada carbónica, com a sustentabilidade e com as pessoas. A Rouge foi contactada por uma empresa consultora de obra e gestão de propriedades que, mandatada pelo Hej, procurava um instalador de grande dimensão que não apenas partilhasse com o Hej os mesmos valores e ideais, mas também que fosse capaz de corresponder exigências do projeto.



A obra que inaugurou este relacionamento foi a da descontinuação do sistema de queima de gás como fonte de energia para a confeção de alimentos na área de restauração e aquecimento das águas utilizadas nos balneários dos empregados, substituindo-a por equipamentos elétricos de elevada eficiência. Esta obra implicou a remoção das linhas de gás então existentes para dar lugar a uma solução Bomba de Calor, uma solução inovadora em Portugal, mas já adotada na maioria das lojas do Hej espalhadas por todo o mundo.

Nos anos seguintes, e tendo presente os objetivos de maior eficiência energética e sustentabilidade, seguiram-se mais obras, tanto em novas lojas como em renovações e ampliações de instalações em lojas já existentes. Este é um cliente com a qual Rouge tem um relacionamento muito próximo, com obras regulares. Tal como na maioria dos casos no setor da Rouge, existe quase sempre um projeto e um concurso para a sua implementação, que servem de ponto de partida para a apresentação de ofertas por parte dos diversos participantes. Contudo, em estágios mais avançados dos concursos, nomeadamente na fase de decisão, para além do preço, prazo de execução, cumprimento do projeto e validade das soluções técnicas apresentadas, o relacionamento sólido de trabalho e confiança com a Rouge destaca-a face aos demais concorrentes.

Consciente de que cerca de 80% dos consumos das suas infraestruturas comerciais estão associados aos sistemas de AVAC, o Hej procura, no presente e no futuro mais imediato, replicar aquilo que tem vindo a fazer nas lojas que tem espalhadas por todo o mundo, que passa pela substituição dos seus equipamentos por outros de maior eficiência energética, diminuindo dessa forma a sua pegada carbónica e os custos de operação. Esta mudança de rumo tem-se manifestado através do lançamento de inúmeros novos concursos para obras a realizar no decorrer de 2024 e 2025.

Os investimentos da Hej na renovação das suas infraestruturas, aliados ao relacionamento próximo que tem com a Rouge, têm permitido à nossa empresa focalizar uma média anual de 2 a 3 milhões de euros, garantindo uma margem de lucro aceitável e também um número de obras que mantém as suas equipas de produção com trabalho. Adicionalmente, a exposição às exigências de projeto deste cliente, tem permitido desenvolver competências em linha com o que de mais avançado existe em sistemas AVAC em grandes superfícies comerciais. Estas competências e domínio de tecnologias e práticas inovadoras são elementos que têm vindo a diferenciar a Rouge

dos seus concorrentes, colocando-a numa posição bastante favorável para continuar a ganhar obras tanto no Hej, como em outros clientes do mesmo setor.

Por outro lado, a confiança que o Hej tem no trabalho, relacionamento e histórico com a Rouge, permite-lhe trabalhar com um fornecedor com competências multidisciplinares e amplamente demonstradas, com a certeza de que está a pagar um preço justo e dentro de mercado já que, mesmo quando não ganha os concursos, os seus preços são utilizados como *benchmarking* na seleção de um fornecedor alternativo por parte do Hej.

Tendo em mente a importância deste cliente para Rouge, a empresa considera importante participar em todos os concursos que vão sendo lançados porque, segundo António, “quem não aparece, esquece”. Dada a escassez de recursos humanos, é impossível ganhar todas as obras e, de acordo com o informante, “nunca foi, nem nunca será, objetivo da Rouge realizar todas as obras que são feitas no Hej, o foco é responder a todas e ganhar as de maior envergadura”.

Apesar do relacionamento entre a Rouge e o Hej ser relativamente recente, a Rouge já era conhecida por decisores da Hej. De fato, a pessoa que atualmente tem poder de decisão no cliente é alguém que já tinha uma relação com a Rouge na sua anterior posição noutra empresa. A confiança nas competências da Rouge tem permitido que seja consultada para dar pareceres técnicos sobre eventuais projetos que o cliente planeie implementar, manter-se ao corrente dos concursos que estão para ser lançados e receber outras informações que ajudam a selecionar os projetos mais aliciantes e, por outro lado, desistir daqueles nos quais não pretende aplicar os seus recursos.

Em geral, de acordo com o informante, existe no setor a prática habitual de orçamentar projetos mesmo que não sejam interessantes face aos interesses de cada empresa. Por um lado, há uma perceção transversal no setor, de que é através da regularidade e fiabilidade nas respostas aos concursos, e até execução de obras mais pequenas e pouco lucrativas, que, gradualmente, se alcança a *‘pole position’* para a realização das obras de maior envergadura e maior lucro. Por outro lado, se a empresa deixa de participar nos concursos de menor interesse e realização de obras menos lucrativas, essa postura pode, por norma, conduzir à sua exclusão do convites à participação nos concursos que dão acesso aos trabalhos mais interessantes do ponto de vista financeiro e de prestígio.

O planeamento das intervenções nas lojas do Hej acarreta algumas dificuldades. Tratando-se de espaços comerciais com horários pré-estabelecidos, existe a obrigação de desenvolver todos os trabalhos em períodos em que as lojas estejam fechadas ao público. Além disso, os trabalhos neste cliente acarretam critérios apertados de segurança e isso, no caso da Rouge, representa um ponto de diferenciação face a grande parte dos seus concorrentes da Rouge acabam por não resultar.

Finalmente, no Hej, ou com qualquer outro cliente, o trabalho comercial não passa apenas pelo departamento comercial, mas também pelo pessoal da produção que é quem ‘dá a cara diariamente durante a execução da obra’. O trabalho do comercial é visto como ‘o passaporte para que a produção vá para o cliente executar a obra e o trabalho da produção, através do diretor de obra, encarregado de obra e demais executantes, e a forma como lidam com o cliente e com as situações do dia-a-dia é que ditarão a continuidade da Hej nos seus clientes’. Esta proximidade entre as equipas da Rouge e do cliente é de tal modo importante, que é frequente o Hej ter uma palavra a dizer no que toca à escolha da equipa de produção da Rouge que levará a cabo a execução dos trabalhos.

#### *4.2. Rouge-Salam Pharma*

A Salam Pharma, é uma empresa farmacêutica britânica que foi fundada nos anos 70 e que está atualmente cotada na bolsa de valores de Londres. Com presença em mais de 30 países, a Salam Pharma assume-se como um importante *player* no seu setor. Em Portugal a empresa está presente desde 1990, possuindo três fábricas no distrito de Lisboa e empregando cerca de mil pessoas. Os medicamentos produzidos pela Salam Pharma são maioritariamente genéricos orais e injetáveis e possuem autorizações para ser comercializados em toda a Europa, na América do Norte, no Médio Oriente e no Norte de África.

O relacionamento com a Salam Pharma começou há cerca de 10 anos e a oportunidade da Rouge poder trabalhar para o cliente foi motivada, também, por alguns incumprimentos e fricções que se estavam a verificar no relacionamento com o então instalador, quer a nível de novas obras, quer ao nível da manutenção das instalações. Nesta área das instalações especiais, quase todos os relacionamentos se iniciam através

de concursos para a realização das obras, que mais não são do que consultas ao mercado através do convite a vários instaladores para concorrerem à realização da mesma. Neste caso em particular, a Rouge teve a sorte e, principalmente, o mérito de abordar a Salam Pharma numa altura em que era visível e notório que relacionamento desta com o anterior instalador se estava a deteriorar. A partir dos primeiros contactos foi-se ‘trabalhando para construir uma relação de trabalho que, alicerçada em muita competência, trabalho árduo e confiança, dura até aos dias de hoje’.

O portefólio de trabalhos realizados pela Rouge nas três instalações que a Salam Pharma possui em Portugal ao longo desta década de relacionamento é vasto e diversificado. Já foram realizadas obras de diversas especialidades como AVAC, Eletricidade, ITED, Águas e Esgotos, PCI e fluidos, limpos ou purificados, amplamente utilizados na produção de fármacos, como são os casos do Ar Comprimido e do Vapor.

Cerca de 80 a 90% das linhas de produção que a Salam Pharma possui em Portugal servem, dependendo dos planeamentos de produção e do período do ano, o mercado norte-americano, em particular o seu Ministério da Defesa. É, portanto, de salientar a grande exigência desse mercado. Essa extrema exigência foi um fator que, numa fase inicial, fez com que a Rouge, pela reputação que possui internacionalmente no setor farmacêutico e pela ampla panóplia de serviços que possui, se perfilasse como o candidato ideal a substituir o anterior instalador. Atualmente, após uma década de relacionamento, a Rouge em Portugal possui um vasto pacote de valências, domínio de tecnologias inovadoras e protocolos de QAS que a tornam num parceiro sólido para a Salam Pharma e apetecível para outras empresas do setor farmacêutico em solo nacional.

Uma obra para criação de uma nova linha de produção representa um investimento de 4 a 6 milhões de euros, algo que acontece com alguma frequência. Para a Rouge, isto significa ter boas margens e volume de negócio, bem como alguma previsibilidade no mesmo. Por todos estes fatores, ‘a Salam Pharma sempre foi um cliente que esteve na mira da Rouge e, quando se apresentou a oportunidade de o ganhar, a Rouge não hesitou e entregou um trabalho fantástico’.

Para o informante, a possibilidade de trabalhar para a Salam Pharma significava não apenas números e resultados, mas também o solidificar da presença da Rouge num setor pujante, com poucas flutuações na procura e uma oportunidade de se munir de

conhecimentos inovadores que lhe abririam portas no setor farmacêutico. De fato, trabalhar com a Salam Pharma trouxe à Rouge a possibilidade de construir uma reputação e um conhecimento técnico que permitem à empresa ser atualmente uma das escolhas de primeira linha entre as principais empresas da indústria farmacêutica em Portugal.

A Salam Pharma insere-se numa indústria com critérios extremamente apertados no que diz respeito a padrões de qualidade, na qual, entre outros, o sistema de AVAC não pode falhar. Por exemplo, o fabrico de fármacos injetáveis é considerado o topo da indústria farmacêutica em termos de controlo de qualidade. Assim sendo, os ambientes onde são produzidos deverão ser salas sujeitas a temperaturas e contrapressões altamente controladas que só são possíveis através de sistemas de AVAC de elevada fiabilidade. Qualquer falha nos mesmos poderá significar a contaminação de um lote de produção e, desta forma, gerar uma não conformidade no referido lote, ditando assim o seu descarte, bem como o comprometimento dos lotes seguintes. Um evento como este, ao obrigar à interrupção da produção até que sejam realizadas as intervenções que garantam a estabilização dos sistemas de AVAC, gera quebras na produção e perdas financeiras significativas não só na empresa cliente com nos seus próprios clientes. Assim, incidentes como este devem ser evitados na sua raiz, sobretudo na conceção e instalação do sistema de AVAC, ou, na sua impossibilidade, nas operações de manutenção, exigindo assim às equipas de manutenção uma agilidade e disponibilidade quase imediata para a resolução dos problemas.

Neste cliente, o cumprimento de prazos é condição *sine qua non* para o sucesso da Rouge ou de qualquer outro instalador. Tal se deve ao facto de existirem contratos de fornecimento de fármacos que não podem ser violados e isso implica que se siga com bastante rigidez a programação da produção, levando assim a que a Rouge tenha de ser precisa e célere nas suas intervenções, que muitas das vezes as tenha de fazer fora de horas e que haja uma possibilidade diminuta de atrasos ou falhas na conclusão dos trabalhos.

Estes requisitos traduzem-se também em contactos telefónicos regulares que servem para a avisar com antecedência sobre eventuais novos projetos que estejam em fase de conceção e, nalguns casos, envolvendo a Rouge na obtenção pareceres técnicos quanto à exequibilidade desses mesmos projetos. Para a Salam Pharma, é extremamente

importante assegurar uma perfeita sintonia entre as operações, os projetistas e o instalador.

Tal como no relacionamento Rouge-Hej, no relacionamento com a Salam Pharma, o cliente também tem uma palavra muito importante a dizer no que toca à escolha das equipas da Rouge que executarão as obras nas suas instalações. A Rouge não só não se opõe a estas preferências, como inclusive as promove, pois sabe que, dada a proximidade com o cliente, a equipa de produção é uma extensão da equipa comercial e que uma obra com poucos percalços será um grande trunfo para que futuras obras sejam ganhas pela equipa comercial. Nas palavras do informante ‘não existem chamadas telefónicas, almoços de negócios ou reuniões comerciais que substituam o convívio diário que acontece entre o cliente e o instalador aquando da execução das obras’.

Mais recentemente, a Rouge ganhou duas obras no setor farmacêutico com arranque planeado para o início de 2025, um resultado que é também fruto das competências e prestígio adquiridos ao longo de uma década de colaboração com Salam Pharma.

#### *4.3. Rouge-Rad Automotives*

A Rad Automotives é uma fábrica que chegou a Portugal há três décadas através de uma *joint-venture* entre dois grandes grupos automóveis, constituindo até hoje um dos maiores investimentos estrangeiros alguma vez realizados no nosso país. Atualmente a Rad Automotives fabrica apenas para o grupo que, com o passar dos anos, acabou por reunir a totalidade do Capital Social da fábrica e segue uma estratégia de produção multimarca e multiproduto, sendo aqui produzidos modelos e peças de várias marcas pertencentes ao grupo.

Ao contrário dos dois casos anteriores de estudo, o relacionamento entre a Rouge e a Rad Automotives tem tido alguma dificuldade a arrancar definitivamente. As consultas acontecem frequentemente, mas apenas muito esporadicamente se convertem em obras. Tal se deve ao facto de a Rad Automotives ter uma relação bastante sólida com um concorrente direto da Rouge, cimentada pela sua extrema competência no desenrolar dos trabalhos. Por isso, nunca surgiu uma janela de oportunidade que

permitisse à Rouge ou outros concorrentes tomarem um lugar que é seu já há algumas décadas. Neste caso, a Rouge é vítima daquilo que a beneficia nos dois anteriores casos, i.e. a existência de uma relacionamento forte entre um fornecedor e o seu cliente.

Ainda que seja uma relação com pouco sucesso, com trabalhos pontuais e que pouco incrementam aos resultados da Rouge, a Rad Automotives possui particular interesse para a Rouge. Faz parte de uma indústria multimilionária e a sua instalação, estando já paga, está a entrar numa fase em que são necessários melhoramentos, ampliações e renovações. Outro fator que justifica o interesse da Rouge neste cliente é que o facto de trabalhar com a Rad Automotives ser algo prestigiante do ponto de vista de portefólio. Finalmente, pelo facto de ser um cliente que busca constantemente formas alternativas de aumentar a sua eficiência e produção energética, isso pode constituir uma oportunidade para a Rouge reforçar e desenvolver novas competências nessas áreas.

Apesar da Rouge saber que não é a primeira escolha da Rad Automotives, a verdade é que o António trata este cliente como os dos dois casos anteriores, respondendo à grande maioria dos concursos lançados e mantendo um contacto frequente com os seus interlocutores na empresa. Esta persistência, aliada a todas as restantes competências que a Rouge possui, colocam-na na *pole position* para ser chamada em caso de alguma indisponibilidade pontual do instalador preferencial da Rad Automotives ou até para uma possível sucessão caso esse relacionamento com o fornecedor atual se deteriore. Como já foi referido anteriormente, este cliente é um ‘peso pesado’ da indústria nacional, com critérios de qualidade e exigência muito apertados, que fomenta a inovação de processos na obtenção e poupança de energia, e que está a iniciar vários projetos de renovações e ampliações que decorrerão nos próximos dois a três anos.

Para o informante, alocar tempo e recursos comerciais a responder a concursos que na sua maioria não serão ganhos é um investimento residual face aos potenciais ganhos financeiro, de reputação, de inovação de processos e de visibilidade que poderão advir de trabalhar com um cliente desta envergadura. É por isso que, para o António, é tão importante aceitar este papel secundário e aguardar que surja a oportunidade certa para ‘ganhar o cliente’. Contudo, outra das questões que preocupa o António relativamente a este cliente, é a sua tendência de, na busca de preços mais baixos, transformar os concursos em autênticos “leilões invertidos”. Na sua perspectiva, esta

estratégia prejudica os fornecedores e, apesar dos benefícios em termos de preço, a Rad Automotives também poderá prejudicada pois isso pode ser um incentivo para que os fornecedores incorram em práticas desonestas recorrendo a equipamentos e materiais alternativos de qualidade inferior à requerida no projeto.

Ainda assim, há uma grande expectativa de que a relação com a Rad Automotives se desenvolva porque, tal como já foi anteriormente dito, avizinham-se anos de grandes renovações nas suas instalações, incluindo eventualmente soluções de energia geotérmica. De modo resumido, estas consistem no aproveitamento da temperatura do interior da terra, que ronda os 18 °C, para a produção de eletricidade, água quente e climatização de instalações. Ganhar uma obra desta natureza poderia dotar a Rouge de competências e portefólio que lhe permitiriam ganhar muitas outras obras em outros clientes assim que esta tecnologia, pouquíssimo utilizada em Portugal, entrasse em expansão.

Mais recentemente, e numa tentativa de começar a ganhar obras de relevo e entrar de vez neste cliente, a Rouge adotou uma estratégia de trabalhar com margens mais baixas do que o habitual. Está é uma indicação que vem da administração e que o António recebeu com agrado, até porque é prática comum entre os grandes instaladores baixar as margens sempre que se pretendem ganhar clientes de interesse estratégico para a empresa. Margens essas, que só voltarão a subir quando, e se, a relação se solidificar.

Para concluir, o informante defende que se deve continuar a responder aos convites para participar nos concursos da Rad Automotives e a apresentar propostas com margens reduzidas até se ganhar o cliente. Na sua perspetiva, mesmo que atualmente a Rouge não seja o instalador mais bem-sucedido neste cliente, esta posição acaba sempre por gerar algum negócio pontual e, desse modo, ajuda a colocar a Rouge na linha da frente para a eventualidade de haver uma sucessão daquele que é atualmente o instalador preferido da Rad Automotives.



## 5. ANÁLISE CONCLUSIVA

### 5.1. *Relacionamentos com fornecedores*

Tal como já se previa e corroborando a literatura, todas as três empresas dos casos expostos dependem de fornecedores para um conjunto de atividades, como são aquelas que são as desempenhadas pela Rouge, focando-se nas atividades que consideram principais. Como os três casos mostram, isso não significa que as atividades asseguradas pela Rouge não sejam críticas. Se no caso da Salam Pharma, os impactos de falhas nessas atividades podem ter efeitos negativos substanciais na empresa cliente, nos outros casos, uma instalação ou operação incorreta dos sistemas traduzir-se-ia em efeitos na reputação e na criação de valor para os clientes de cada uma das empresas referidas na exposição no capítulo anterior. Neste quadro, é razoável esperar das três empresas clientes posturas que resultam na seleção de um pequeno número de fornecedores com os quais procuram estabelecer trocas recorrentes ao longo do tempo (Gadde e Snehota, 2000).

Do lado da Rouge, a manutenção destas trocas recorrentes, parece requerer também seletividade no que respeita ao tipo de obras/projetos que considera relevantes tendo presente as especificidades do cliente e a fase em que está no relacionamento com esse cliente. Assim, como se viu, a Rouge responde à maioria dos concursos, mesmo os de menor dimensão e interesse, numa perspetiva de manter a presença junto dos seus clientes. Na medida em que a empresa não coloca entraves à aplicação de recursos humanos nas tarefas de orçamentação e preparação desses concursos, pode-se assumir que o valor a obter da manutenção desses relacionamentos poderá depois manifestar-se em aspetos reputacionais, estabilidade de receitas, etc. Pode-se dizer que há uma avaliação dos custos *versus* benefícios na aplicação de recursos nesses concursos tendo em vista a manutenção destas relações (Biggemann e Buttle, 2012).

Por outro lado, o cliente pode, desse modo, escolher entre diversas propostas aquela que considera mais adequada, sendo seletivo na sua gestão da base de fornecedores, por exemplo, aumentando gradualmente o seu envolvimento com os fornecedores que demonstrem competências em projetos sucessivos e de menor complexidade ou, em caso de falhas graves do fornecedor incumbente, substituindo-o por um fornecedor alternativo com o qual já exista confiança.

Em síntese, tanto as possibilidades como as restrições que as empresas enfrentam nas suas atuações dependem, em parte, dos relacionamentos de negócio em que estão envolvidas (Lindgreen e Wynstra, 2005). Em seguida, analisa-se os casos considerando as funções de valor dos relacionamentos.

## 5.2. O valor dos relacionamentos

Olhando para a matriz de classificação de clientes de acordo com a criação de valor (Walter *et al*, 2001), podemos afirmar que as relações com o Hej e com a Salam Pharma são relacionamentos de alta performance (*High-performing relationships*) e a relação com a Rad Automotives se trata de um relacionamento de redes (*Networking relationship*).

Apesar da terminologia académica de funções diretas e indiretas de valor não ser utilizada ou sequer conhecida pelo nosso informante e, porventura, pela própria organização, o que é facto é que a empresa está consciente dos fenómenos que as caracterizam e da influência que têm na criação de valor nas relações da empresa e na rede envolvente (Santos e Mota, 2020). Posto isto, na Rouge todo e qualquer cliente é primeiramente avaliado pelos itens que constituem as funções diretas de valor e que se traduzem em ganhos financeiros. Já as funções indiretas são percebidas como o interesse ou o potencial que um cliente tem.

Após a análise dos três casos que compõem este estudo, foi possível perceber que nos relacionamentos Rouge-Hej e Rouge-Salam Pharma, existe uma clara valorização das funções diretas de valor em detrimento das indiretas, ainda que as últimas sejam também valorizadas. Pela pouca presença das funções diretas no relacionamento Rouge-Rad Automotives, foi também possível verificar uma consciência quanto à importância das funções indiretas, inclusive utilizando-as para construir portefólio e ganhar competências que poderão beneficiar a empresa noutros relacionamentos existentes ou futuros. Há ainda a esperança de, ganhando obras e tornando a Rad Automotives um cliente rentável, transformar aquilo que é, atualmente um relacionamento de redes, num relacionamento de alto envolvimento, forte em funções diretas e indiretas de valor (Walter *et al*, 2001).

No relacionamento Rouge-Hej, pela recente busca do cliente por melhorar a eficiência energética e reduzir os consumos dos seus edifícios e pela quantidade de trabalho para a Rouge em que isso se traduz, podemos considerá-lo como o mais forte nas funções diretas. Olhando para as funções de lucro, volume e previsibilidade de negócio, é correto dizer que o Hej é, ao dia de hoje, o cliente mais importante da Rouge, representando em média 15% da faturação dos anos recentes e realizando com ela três ou mais obras de diferentes dimensões por ano.

Olhando às funções indiretas, o Hej assume novamente posição de destaque, destacando-se sobretudo a função inovação pelo uso de tecnologias em linha com o de mais avançado existe em matéria de AVAC em grandes superfícies comerciais, podendo ser inclusive as competências aí adquiridas ser utilizadas em futuras obras com o mesmo cliente ou replicadas noutros clientes. A função mercado é outra muito presente nesta relação, visto que a Rouge encara e faz-se valer da parceria que tem com um cliente da envergadura do Hej para utilizar isso como portefólio e forma de atrair potenciais novos clientes. Há ainda que salientar a presença da função acesso, manifestada através do nível de exigência do Hej no que toca a planeamento, burocracia e procedimentos de segurança, seja em fase negocial ou de execução, que dotam a Rouge de competências que são posteriormente transportadas para outros relacionamentos. A função olheiro manifesta-se através da forma como, pela proximidade desta relação, a Rouge se consegue manter informada sobre as movimentações dos seus concorrentes nos concursos onde está inserida, mas também sobre novos concursos que estejam prestes a ser lançados e nos quais possa eventualmente ter interesse.

No relacionamento Rouge-Salam, pelo facto do setor onde este cliente atua estar em constante mutação e por cada intervenção ser extremamente onerosa do ponto de vista financeiro, podemos considerá-lo também como muito forte nas funções diretas. Olhando para as funções de lucro, volume e previsibilidade de negócio, apesar das encomendas não serem tão frequentes como as do Hej, o que é facto é que o histórico desta relação permite concluir que acontecerão, pelo menos, a cada dois anos e que significarão cerca 10% da faturação da Rouge nesse período.

Focando-nos nas funções indiretas, a relação com Salam Pharma é sem dúvida uma das parcerias mais importantes da história recente da Rouge. A função inovação está muito presente e manifesta-se pela capacidade de projetar sistemas de AVAC que

devem roçar a infalibilidade e cujas competências que daí advêm são muito úteis tanto em obras futuras no mesmo cliente, como com outros, especialmente os do setor farmacêutico e também pelo traquejo adquirido ao realizar intervenções relâmpago devido ao calendário apertado do cliente. Os efeitos da função mercado saltam imediatamente à vista quando, pelo facto de ter recentemente ganho duas obras com arranque previsto para o início de 2025, percebemos que o nome da Rouge está na calha sempre que empresas do setor farmacêutico ou dos API planeiam construir, remodelar ou expandir as suas fábricas. A função acesso está latente através de execução de obras para um cliente que fabrica fármacos para alguns dos mercados mais exigentes quer a nível de regulamentação, quer a nível de inadiabilidade de compromissos assumidos e níveis de procura. No que toca à função olheiro, e mesmo que nas relações estudadas tenha sido a mais difícil de perceber, pode-se dizer que se manifesta através dos contatos quer da parte da equipa comercial, quer das equipas de produção que andam no terreno e que servem para perceber como é que a concorrência e o mercado se estão a comportar.

Por último, e avaliando o relacionamento Rouge-Rad Automotives, podemos concluir que, estando na presença de um relacionamento de redes (*networking relationship*), as funções diretas são bastante mais tímidas do que nos dois relacionamentos anteriormente analisados. Esta afirmação sustenta-se pelo facto de o negócio entre as duas empresas ser muito esporádico e de não haver lucro, volume ou previsibilidade de negócio que sejam os alicerces da relação com a Rouge ou que tenham influência nos resultados da empresa. O que sustenta e influencia esta relação é a esperança de que as funções diretas evoluam e que haja uma boa conjugação com as funções indiretas que analisaremos de seguida.

No tocante às funções indiretas, e por oposição às funções diretas, podemos afirmar que as mesmas estão bastante presentes. A função inovação está presente em muitos dos concursos que a Rad Automotives lança, com especial enfoque na obra que promoverá a utilização de geotermia e que será bastante disruptiva em Portugal. O instalador que a ganhar poderá, através da execução de um trabalho desta magnitude, munir-se de conhecimentos inovadores que não só poderão ser transportados para outros clientes, como também servirá de portefólio, algo que também constituirá uma função de mercado. Pela exigência negocial e rigor documental dos concursos da Rad Automotives serem os mais elevados do mercado, a participação nos mesmos constitui

uma função de acesso. Por fim, a função olheiro também está constantemente presente na relação com a Rad Automotives, isto é evidenciado pelo facto de serem concursos multidisciplinares que envolvem aqueles que são os principais concorrentes da Rouge e que, pela sua tendência em se transformarem em “leilões invertidos”, ajudam a perceber algumas forma de operar da concorrência, assim como as margens com que estão a trabalhar e com isso perceber as suas estratégias, motivações e forma de comportarem no mercado.

Para concluir, a relação com a Rad Automotives tem efetivamente um elevado potencial, isto porque, por via da elevada presença de funções indiretas, que permitem à Rouge desenvolver-se a longo prazo com a certeza de que, assim que se começarem a ganhar obras, as funções diretas ficarão mais presentes, materializando-se em benefícios financeiros diretos e observáveis que poderão resultar na evolução para um relacionamento de alta performance (Walter *et al*, 2001).

### *5.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura*

O estudo aqui conduzido apresenta várias limitações. Segundo Saunders *et al* (2009), podem ser verificadas algumas lacunas relacionadas com a utilização das entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas como meio de recolha de informação. Essas lacunas podem estar relacionadas com a fiabilidade das informações, com o enviesamento das posições do entrevistado e do facto dessas informações poderem carecer de validação ou aplicabilidade. Em pesquisas futuras seria interessante alargar o número de informantes, realizando-se para isso entrevistas com outros informantes na empresa focal e também com informantes nas três empresas clientes referidas neste estudo. Adicionalmente, não se considerou em que medida e como é que os fornecedores da Rouge contribuem para as funções diretas e indiretas dos relacionamentos da empresa focal com os seus clientes.

Outro aspeto que emergiu no estudo, é a noção de que o trabalho comercial e produção estão intimamente associados quando, no caso estudado, o valor das ofertas e dos relacionamentos assenta tanto na cooperação estreita entre departamentos como com departamentos das empresas clientes. A relevância deste aspeto sugere o interesse em investigar o papel não apenas dos gestores comerciais na interação com os clientes

como também a relevâncias dos papéis das equipas de instalação e manutenção de sistemas na manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos com os clientes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. & Narus, J. (2004), *Business Marketing Management – Understanding, Creating and Delivering Value*, 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice-Hall, New Jersey
- Cannon, J. & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I. (2019). “What does it take to make the most of supplier relationships?”. *Industrial Marketing Management*, 83(1), 185-193.
- Gemünden, H., Heydebreck, P. & Herden, R. (2007). Technological interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4), 359-376.
- Håkansson, H. (1987). *Industrial Technological Development: A Network Approach*. London: Croom Helm.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate Technological Behavior: Co-operation and Networks*. Routledge, London.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). “How should companies interact in business networks?”. *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2-3), 122-145.
- Lindgreen, A. and Wynstra, F. (2005). “Value in business markets: What do we know? Where are we going?”. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Maidique, M. A. & Zirger, B. J. (1985). The new product learning cycle. *Research Policy*, 14 (6), 299–313.
- Miles, L. D. (1961). *Techniques of value analysis and engineering*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Minahan, T. (1998). Is Partnering a Sham? *Purchasing*, 12(2), 68–69.

- Möller, K. & Törrönen, P. (2003). Business supplier's value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Parkinson, S.T. (1985). Factors influencing buyer-seller relationships in the market for high-technology products. *Journal of Business Research*, 13(1), 49-60.
- Santos, J. & Mota, J. (2020). Value of initial relationships in new business start-ups. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1585-1599.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup> Ed. Harlow: Prentice Hall.
- Tzokas, N. & Saren, M. (1999). Value transformation in relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 52-62.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Walter, A., Müller, T.A., Helfert, G & Ritter, T. (2003), "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality", *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159-169.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods*, 3<sup>rd</sup> Ed, SAGE Publications, London.



## ANEXOS

### *Guião da entrevista semi-estruturada*

1. Indique dois ou três clientes de elevada performance numa, ou mais, das três seguintes dimensões: lucro, volume e previsibilidade de negócio;
2. Faça um resumo cronológico onde conte a história da nossa relação com cada um dos clientes citados na sua resposta anterior. Explique, dando exemplos, os altos e baixos que essas relações tenham vivido, e a forma como foram ultrapassados, desde a sua génese até aos dias de hoje;
3. De que maneira é que as relações com esses clientes são sinónimo de lucro, de volume e de previsibilidade de negócio? Explique dando exemplos;
4. Analisando os casos concretos desses clientes, como considera que as relações com os mesmos, pelo seu nível de rigor e exigência, nos permitem ganhar mais mercado dentro do nosso setor de atuação? Explique dando exemplos;
5. Como é que as relações e os trabalhos com os clientes supracitados contribuíram para que a Rouge se inovasse? Explique dando exemplos;
6. Como é que as relações com os clientes supracitados permitiram à Rouge prosperar o mercado quanto às suas novas tendências e movimentações? Explique dando exemplos;
7. Como é que considera que as relações com os clientes supracitados permitiram à Rouge aceder a outros atores através das suas redes de contactos – sejam eles potenciais fornecedores ou clientes – no nosso mercado? Explique dando exemplos;
8. Em que medida considera que o desempenho do DEC potencia negócios posteriores (*cross-selling* e *up-selling*) dos clientes citados com os outros Departamentos e Direções da Rouge? Explique dando exemplos;
9. Para além dos já citados, refira um cliente que, apesar de ainda fraco em dimensões como lucro, volume e previsibilidade de negócio, mas seja forte, ou promissor, nas dimensões mercado, inovação, acesso e prospeção. Explique dando exemplos.