

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CO-PRODUÇÃO DO SERVIÇO NA INDÚSTRIA DE CONSULTORIA DE
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

DIOGO ALEXANDRE DOLLNER VEIGA SIMÃO

NOVEMBRO – 2020

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CO-PRODUÇÃO DO SERVIÇO NA INDÚSTRIA DE CONSULTORIA DE
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

DIOGO ALEXANDRE DOLLNER VEIGA SIMÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA ANA SARA DORES MARTINS GONÇALVES

NOVEMBRO – 2020

Resumo

Tem sido dada uma importância crescente aos relacionamentos entre empresas. Abordagens como a *service-dominant logic* (SDL) têm ganho cada vez mais preponderância e atenção por parte de acadêmicos que estudam o marketing B2B e por parte de organizações. Um dos conceitos mais importantes ligados à SDL é a co-criação de valor. O presente estudo irá focar-se na co-produção de valor, ou seja, na fase que antecede o consumo da oferta. A presente investigação tem como objetivo entender como decorre a co-produção de um serviço na indústria de consultoria de tecnologias de informação, nomeadamente quais as fases que compõem o processo, quais os aspetos mais valorizados numa relação a fim de co-criar valor, quem participa no processo, bem como quais os *operant resources* utilizados, quais os mais valorizados pelas empresas-fornecedoras e como são aplicados.

Recorreu-se ao método qualitativo, de carácter exploratório, com uma estratégia de estudo de caso múltiplo. As duas empresas de consultoria de tecnologias de informação analisadas são ambas de renome no panorama nacional e internacional. Foram realizadas 8 entrevistas semiestruturadas, todas elas remotamente, a trabalhadores das duas empresas. Em suma, a presente investigação permitiu concluir que ambas as empresas seguem uma estrutura semelhante no que toca ao surgimento de um processo de co-produção, envolvendo 5 etapas distintas. Concluiu-se que existem inúmeros aspetos importantes para a co-criação de valor e que este processo conta, frequentemente, com a participação do próprio cliente, de parceiros e, por vezes, de outros intervenientes menos esperados. Quanto aos *operant resources*, pudemos concluir que estes são de grande importância para as empresas-fornecedoras. Alguns são detidos pela própria empresa, porém, é comum a participação de intervenientes externos que venham colmatar alguma lacuna neste aspeto.

Palavras chave: co-criação de valor; co-produção; *operant resources*

Abstract

An increasing importance has been given to relationships between companies. Approaches such as service-dominant logic (SDL) have been gaining more and more prominence and attention from academics studying B2B marketing and from organizations. One of the most important concepts linked to SDL is the co-creation of value. This study will focus on the co-production of value, i.e. in the phase preceding the consumption of the offer. The objective of this research is to understand how the co-production of a service in the information technology consulting industry takes place, namely which phases make up the process, which aspects are most valued in a relationship in order to co-create value, who participates in the process, as well as which operant resources are used, which are the most valued by the supplier companies and how they are applied.

We used the qualitative method, of exploratory character, with a strategy of multiple case study. The two information technology consulting companies analyzed are both renowned in the national and international landscape. 8 semi-structured interviews were conducted, all of them remotely, to workers of both companies. In short, the present investigation allowed the conclusion that both companies follow a similar structure in what concerns the emergence of a co-production process, involving 5 distinct stages. It was concluded that there are many important aspects to co-creation of value and that this process often involves the client itself, partners and sometimes other less expected actors. As for the operant resources, we were able to conclude that they are of great importance for the supplying companies. Some are owned by the company itself, however, it is common for external participants to be involved to fill a gap in this regard.

Keywords: value co-creation; co-production; operant resources

Agradecimentos

Chegando à reta final de um dos objetivos mais importantes da minha vida, não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram a tornar esta etapa possível.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu pai, à minha mãe, às minhas irmãs, à minha namorada e a toda a minha família e amigos por todo o apoio que me deram durante este último ano. Um especial agradecimento ao meu primo que, em dias mais sombrios e de preocupação com o que vinha adiante, conseguiu sempre dar-me bons conselhos de maneira a tornar este percurso um pouco mais fácil.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Sara Dolores Martins Gonçalves, por todo o apoio e disponibilidade demonstrada ao longo de todos estes meses. Pela constante motivação e preocupação para com o meu trabalho, bem como pelas trocas de informação, partilhas de conhecimento e aconselhamentos, que tanto me ajudaram a nunca desistir. Um muito sincero obrigado!

Agradeço a todos os entrevistados e entidades envolvidas que, mesmo em tempos de pandemia, se mostraram disponíveis a ajudar. Pela enorme simpatia de todos, bem como pelas tão importantes informações partilhadas que, sem elas, nada disto teria sido possível.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) por me ter proporcionado conhecimentos importantes para o meu futuro, não só a nível profissional, como também a nível pessoal.

Índice

| | |
|--|-----|
| Resumo | i |
| Abstract | ii |
| Agradecimentos | iii |
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão de Literatura | 4 |
| 2.1. Co-criação de Valor | 4 |
| 2.2. Co-produção | 6 |
| 2.3. <i>Operand e Operant Resources</i> na Co-produção de Valor | 8 |
| 2.4. Quadro conceitual..... | 10 |
| 3. Metodologia | 12 |
| 4. Apresentação e análise dos casos..... | 15 |
| 4.1. Empresa ABC..... | 15 |
| 4.1.1. Processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI..... | 15 |
| 4.1.2. Intervenientes no processo de co-produção | 17 |
| 4.1.3. <i>Operant Resources</i> | 18 |
| 4.2. Empresa XYZ..... | 19 |
| 4.2.1. Processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI..... | 19 |
| 4.2.2. Intervenientes no processo de co-produção | 21 |
| 4.2.3. <i>Operant Resources</i> | 22 |
| 4.3. Discussão dos resultados | 23 |
| 5. Conclusões, Limitações e Sugestões para futuras investigações | 29 |
| 5.1. Conclusões do estudo | 29 |
| 5.2. Contribuições do estudo | 31 |
| 5.3. Limitações do estudo e Sugestões para futuras investigações | 32 |
| 6. Referências Bibliográficas | 33 |
| 7. Anexos | 37 |
| 7.1. Anexo A – Guião de entrevista | 37 |
| 7.2. Anexo B – Citações dos entrevistados | 39 |

1. Introdução

Tem sido dada uma importância crescente aos relacionamentos entre empresas. Segundo Vargo e Lusch (2004, p.2) “o marketing passou de uma *goods-dominant view*, na qual a produção tangível e as transações discretas são centrais, para uma *service-dominant view*, na qual a intangibilidade, os processos de troca e as relações são nucleares.”

Vargo e Akaka (2012) defendem que a *service-dominant logic* (SDL) vê o serviço como a base de toda a troca, ao contrário da visão tradicional dos serviços, que os considera apenas como unidades intangíveis de produção.

Um dos conceitos mais importantes ligados à SDL é a co-criação de valor. A co-criação de valor, tal como o nome indica, implica uma criação conjunta de valor entre vários atores. Maioritariamente, a co-criação de valor acontece entre fornecedores e clientes, mas poderá envolver outros atores (Vargo, 2008). Leclercq et al. (2016, p.30) definem co-criação de valor como “um processo conjunto durante o qual é criado valor de forma recíproca para cada ator (indivíduos, organizações ou redes). Estes atores participam no processo através da interação e troca de recursos entre si. As interações ocorrem numa relação de compromisso em que cada ator partilha os seus próprios recursos, integra os recursos fornecidos por outros e desenvolve potencialmente novos recursos através de um processo de aprendizagem”.

Um estudo efetuado por Ranjan e Read (2016) ligado a esta temática concluiu que, dentro da SDL, as duas dimensões conceituais primárias mais estudadas são a co-produção e o *value-in-use*. A co-produção foca-se mais no aspeto da troca, enquanto o *value-in-use* sugere a ideia de que o valor é sempre criado através da utilização.

O presente estudo irá focar-se na co-produção de valor, ou seja, na fase que antecede o consumo da oferta e que envolve, potencialmente, a participação de diferentes atores (nomeadamente clientes, outras empresas ou, por exemplo, organizações públicas) (Vargo, 2008). Esta fase que antecede a oferta poderá, segundo Russo-Spena e Mele (2012), ser subdividida em cinco etapas diferentes. São elas a *ideation*, *evaluation*, *design*, *test* e *launch*.

Uma das principais razões que leva diferentes atores a co-produzir alguma coisa depara-se com a necessidade de cada um dos lados obter recursos que, à data, não dispõem. Existem dois tipos de recursos: os *operand* e os *operant resources*. Comparando entre os dois, enquanto os *operand resources* são tipicamente físicos (por exemplo, matérias-primas), os *operant resources* são normalmente humanos (tais como as capacidades e conhecimentos de cada trabalhador), organizacionais (por exemplo, controlos, rotinas, culturas, competências), informativos (como é o caso de conhecimentos sobre segmentos de mercado, concorrentes e tecnologia) e relacionais (por exemplo, relações com concorrentes, fornecedores e clientes) (Hunt, 2004).

Madhavaram e Hunt (2008) defendem que conceitos como competências, capacidades e capacidades dinâmicas possam ser vistos como *operant resources* e, desta forma, fazer parte da SDL. Baseando-se nesta ideia, e focando mais nos *operant resources*, Madhavaram e Hunt (2008) propuseram uma nova hierarquia destes recursos, constituída pelos seguintes níveis: básico, composto e interligado. Quanto mais importante e elevada for a classificação de um determinado conjunto de recursos dentro desta hierarquia, mais complexo e potencialmente vantajoso é esse conjunto de recursos.

A indústria de consultoria de tecnologias de informação (adiante designado por TI) tem estado em constante crescimento em Portugal desde finais dos anos 90 e, desta forma, tem ganho cada vez mais importância no panorama nacional (INE, PORDATA, 2020). Dito isto, este estudo pretende analisar o processo de co-produção de serviços na indústria de consultoria de TI. De forma mais específica, este estudo pretende dar resposta às seguintes questões:

1. Quais as etapas de um processo de co-produção do serviço na indústria de consultoria de TI, na perspetiva da empresa-fornecedora?
2. Como é que ocorre a co-produção do serviço na indústria de consultoria de TI, na perspetiva da empresa-fornecedora?
3. Quais os diferentes intervenientes que participam neste processo de co-produção?
4. Quais os *operant resources* utilizados nesta co-produção, qual a importância dada pela empresa-fornecedora aos mesmos e como é que são aplicados?

De modo a conseguir responder às questões de investigação, irá ser efetuado um estudo de caso múltiplo. Os dados a analisar foram recolhidos através de entrevistas e de análise documental.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo que o primeiro corresponde à presente introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, em que serão aprofundados os principais conceitos utilizados ao longo do estudo: co-criação de valor, co-produção e *operand* e *operant resources*. O capítulo termina com a explicitação do quadro concetual que servirá de base para a presente dissertação. O terceiro capítulo corresponde à metodologia, onde é apresentado o método utilizado na pesquisa e como foi realizada a recolha e análise dos dados. De seguida, no quarto capítulo, será apresentada uma breve caracterização do setor em estudo, seguida da descrição dos dois casos e, por último, a discussão dos mesmos. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, sendo também identificadas as contribuições, as suas limitações e algumas sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

Esta revisão de literatura tem como objetivo enquadrar teoricamente o presente estudo. Começaremos por apresentar a co-criação de valor. De seguida, aprofundaremos a temática da co-produção. No ponto 2.3. falaremos dos *operant resources*, explicando o que são e a sua participação no processo de co-produção de valor e, por fim, faremos uma síntese do capítulo e apresentaremos o quadro concetual que servirá de base para o estudo.

2.1. Co-criação de Valor

A criação de valor é abordada por diferentes correntes de marketing B2B. Este trabalho adota a perspetiva da criação de valor proposta pela *service science*, particularmente a *service-dominant logic*.

A *service science* é um esforço interdisciplinar para entender como os sistemas de serviços interagem e co-criam valor (Vargo et al., 2010). O aparecimento da *service science* e o seu estudo dos sistemas de serviço decorre da necessidade de compreender os aspetos intangíveis, dinâmicos e evolutivos da troca (Vargo et al., 2010).

Os sistemas de serviços estão continuamente interligados entre si, variando em tamanho desde uma pessoa individual até um sistema de trocas mundial (por exemplo, a economia global) (Vargo et al., 2010), sendo que cada sistema de serviço é tanto um prestador como um cliente de serviços (Normann, 2001), querendo isto dizer que todas as organizações ocupam tanto a posição de fornecedoras, como de clientes. Como explicam Maglio e Spohrer (2008, p.18), “o menor sistema de serviços concentra-se num indivíduo enquanto ele ou ela interage com outros, e o maior sistema de serviços abrange a economia global. Cidades, departamentos de cidades, empresas, departamentos de negócios, países e agências governamentais são todos sistemas de serviços”. Como referem Vargo et al. (2010), a função normativa de um sistema de serviços é ligar pessoas, tecnologia e informação através de propostas de valor com o objetivo de co-criar valor para todos os sistemas de serviços que participam na troca de recursos.

Segundo Vargo e Lusch (2004, p.2) “o marketing passou de uma *goods-dominant view*, na qual a produção tangível e as transações discretas eram centrais, para uma *service-dominant view*, na qual a intangibilidade, os processos de troca e as relações são centrais.” Enquanto que a *goods-dominant logic* (GDL) incentiva os atores a reconhecerem o valor incorporado em produtos e serviços, e produzido por empresas isoladas dos seus clientes, a *service-dominant logic* (SDL) leva os atores a entenderem o valor como co-criado e avaliado na sua utilização pelos clientes nos respetivos contextos sociais (Lusch & Vargo, 2014).

De forma a tentar transitar da *goods-dominant logic* para a *service-dominant logic*, Vargo e Lusch (2011) sugerem uma mudança da distinção entre 'bens' e 'serviços', com o entendimento de que se trata apenas de serviço. “O 'serviço' (singular) é conceptualizado como a aplicação de competências (por exemplo, conhecimentos e habilidades) em benefício de outra parte ou, dito de outra forma, como o processo colaborativo de fazer algo por e com outra parte” (Vargo et al., 2016, p.2). Vargo e Akaka (2012) defendem que a SDL vê o serviço como a base de toda a troca, ao contrário da visão tradicional dos serviços, que os considera apenas como unidades intangíveis de produção.

No que toca ao conceito de co-criação de valor, este é central para o estudo da *service science* e dos sistemas de serviços (Maglio et al., 2010). Vargo e Akaka (2012, p.209) defendem que “o valor é co-criado através da integração do conhecimento existente, do desenvolvimento de novos conhecimentos (e outros recursos), e é influenciado pelo contexto e pelo ambiente, bem como pelos recursos de outros.” Prahalad e Ramaswamy (2004a) definem a co-criação de valor como uma iniciativa em que fornecedores e beneficiários criam valor em conjunto. Já Leclercq et al. (2016, p.30) definem co-criação de valor como “um processo conjunto durante o qual é criado valor de forma recíproca para cada ator (indivíduos, organizações ou redes). Estes atores participam no processo através da interação e troca de recursos entre si. As interações ocorrem numa relação de compromisso em que cada ator partilha os seus próprios recursos, integra os recursos fornecidos por outros e desenvolve potencialmente novos recursos através de um processo de aprendizagem”.

Korkman et al. (2010) argumentam que o valor é criado através da implementação de práticas e que um aspeto central das práticas é a integração de recursos. Ou seja, “à medida que as práticas vão sendo implementadas, os recursos vão sendo integrados” (Vargo &

Akaka, 2012, p.211). Algumas formas de integração de recursos passam pela partilha (Belk, 2010), pela oferta de presentes (Sherry, 1983), pelo “passa a palavra” (Brown & Reingen, 1987) e, de uma forma mais geral, pela especialização em conhecimentos e competências (*operant resources*) que são encontrados em sistemas de troca de serviços (Vargo & Akaka, 2012).

Por outro lado, Leclercq et al. (2016, p.39) referem que “o fornecimento de tecnologias e infra-estruturas que permitam aos agentes participar no processo de co-criação de valor, interagindo e trocando recursos, não conduz automaticamente à co-criação de valor”. Pelo contrário, exige esforços para enfrentar um desafio fundamental: gerar o envolvimento dos participantes e mantê-lo ao longo do tempo (Nambisan & Baron, 2009). Ou seja, o sucesso ou insucesso da co-criação de valor depende da capacidade, entre ambas as partes, de gerir expectativas, comunicações e promessas ao longo de todo o processo (Payne et al., 2008).

Ranjan e Read (2016) efetuaram um importante estudo académico sobre co-criação de valor em que, após analisarem 149 artigos sobre o tema, concluíram que as duas dimensões conceituais primárias mais estudadas são: a co-produção e o *value-in-use*. A co-produção foca-se mais na fase anterior ao consumo da oferta e no aspeto da troca de recursos, enquanto o *value-in-use* sugere a ideia de que o valor é sempre criado através da utilização dos mesmos (Ranjan & Read, 2016). Na perspetiva de Leclercq et al. (2016, p.32) a co-produção “limita-se à colaboração entre os intervenientes durante as fases de criação da oferta, enquanto que a co-criação de valor abrange um âmbito mais vasto e inclui interações durante o consumo da oferta”, ou seja, entrando já na temática do *value-in-use*. Daqui para a frente focar-nos-emos na co-produção.

2.2. Co-produção

Relativamente à co-produção, Ranjan e Read (2016) identificaram três elementos que são subjacentes à mesma. São eles a partilha de conhecimentos, a equidade e a interação. A partilha de conhecimentos é um importante *operant resource*, considerado como básico, que engloba a partilha dos conhecimentos, ideias e criatividade dos consumidores (Zhang & Chen, 2008) na articulação e representação das necessidades atuais e futuras. A partilha de informação, ideias, criatividade e situações da vida real adquiridas pela empresa e pelo

consumidor desenvolve a competência no processo e valoriza os co-criadores (Maglio & Spohrer, 2008). A essência da equidade passa pela vontade da empresa em partilhar algum controlo em prol da emancipação do cliente e o desejo deste no que toca à sua contribuição para as atividades de co-criação (Bolton & Saxena-Iyer, 2009). Por último, a interação é a principal ligação entre as partes que se comprometem a co-produzir (Ranjan & Read, 2016). É uma oportunidade para compreender, partilhar e servir as necessidades e, simultaneamente, avaliar e adaptar os compromissos de recursos (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Leclercq et al. (2016) defendem que as interações entre atores são fundamentais para facilitar a troca de recursos e o processo de aprendizagem, porque permitem a troca dos mesmos, além de desenvolverem as relações entre os próprios atores.

A co-produção é também caracterizada pela interação com os clientes através de atos de trocas mútuas, atividades físicas e mentais, e acesso a competências mútuas (Ertimur & Venkatesh, 2010). Bendapudi e Leone (2003) dão também importância ao envolvimento, à interação, e à experiência como elementos importantes da co-produção de valor.

A co-produção “oferece oportunidades através das quais os consumidores co-criam significados e determinam tanto o valor de utilização como o valor de troca” (Ertimur & Venkatesh, 2010, p.258). Envolve, potencialmente, a participação de diferentes atores (nomeadamente clientes, outras empresas ou, por exemplo, organizações públicas) no desenrolar de atividades que antecedem o consumo da oferta (Vargo, 2008). Baseando-se em ideias de Peck et al. (1999), Frow e Payne (2011) identificaram um conjunto de potenciais participantes deste processo, sendo eles investidores financeiros, sindicatos, entidades reguladoras, meios de comunicação social, grupos ambientais, organismos políticos e governamentais e, por último, concorrentes.

De forma a compreender melhor o processo de co-produção, Russo-Spena e Mele (2012) consideram que existem cinco fases que precedem o consumo da oferta, sendo elas a *ideation*, *evaluation*, *design*, *test* e *launch*. A fase da *ideation* diz respeito à criação de novas ideias da empresa que poderá contar, potencialmente, com a participação de intervenientes externos. Posteriormente, a ideia será avaliada em termos de custos e benefícios, entrando assim na fase de *evaluation*. “Se receber uma avaliação positiva, entrará no ciclo de análise e de desenvolvimento em profundidade” (Russo-Spena & Mele, 2012, p.539). De seguida,

existe a fase do *design*, que consiste no desenvolvimento conjunto de uma solução. Posteriormente, são feitos testes para verificar se a solução está de acordo com o que foi inicialmente delineado e, por fim, há a fase do *launch*, em que a solução é entregue ao cliente.

Uma das principais razões que leva diferentes atores a co-produzir alguma coisa depara-se com a necessidade de cada um dos lados obter recursos que, à data, não dispõem. Existem dois tipos de recursos, os *operand* e os *operant resources*. Comparando entre os dois, enquanto os *operand resources* são tipicamente físicos (por exemplo, matérias-primas), os *operant resources* são normalmente humanos (tais como as capacidades e conhecimentos de cada trabalhador), organizacionais (por exemplo, controlos, rotinas, culturas, competências), informativos (como é o caso de conhecimentos sobre segmentos de mercado, concorrentes e tecnologia) e relacionais (por exemplo, relações com concorrentes, fornecedores e clientes) (Hunt, 2004). Ambos são utilizados na co-produção, porém, ir-nos-emos focar mais nos *operant resources* daqui em diante.

2.3. *Operand e Operant Resources na Co-produção de Valor*

Relativamente aos recursos das empresas, até há pouco tempo “eram apenas considerados os fatores de produção, ou seja, os recursos tangíveis, tais como a terra, a mão-de-obra e o capital” (Madhavaram & Hunt, 2008, p.68), isto é, os únicos recursos que eram considerados como importantes eram os *operand resources*. Barney (1991, p.101), baseando-se em ideias de Daft (1983), definiu os recursos da empresa como "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia". Vargo e Lusch (2004) defendem que a evolução do marketing para uma *service-dominant logic* requer um ênfase nos recursos intangíveis e dinâmicos que constituem o núcleo da vantagem competitiva e do desempenho das empresas, ou seja, nos *operant resources*.

Os atores de cada empresa abdicam do controlo de alguns recursos e recebem, em contrapartida, recursos de que não dispõem. Consequentemente, através desta integração de recursos, os atores acabam por co-criar valor. Para isto, é necessário um conhecimento

mútuo dos recursos de cada interveniente. “Aplicando esta perspetiva à co-criação de valor, a vontade dos atores de interagir depende dos recursos que esperam ganhar através das suas interações, bem como das suas perceções do que lhes é exigido no processo de co-criação de valor” (Leclercq et al., 2016, p.38). Para isso, é necessário haver um elevado grau de transparência visto que, a falta do mesmo, constitui um grande risco de má utilização dos recursos que, conseqüentemente, poderá levar à co-destruição de valor (Plé & Cáceres, 2010). No que diz respeito à confiança entre os atores que participam nas trocas, quanto mais estes confiam uns nos outros, maior é a sensação de segurança relativamente aos recursos ao seu dispor e à sua capacidade de co-criar valor ao longo do processo (Leclercq et al., 2016).

Madhavaram e Hunt (2008) defendem que conceitos como competências, capacidades e capacidades dinâmicas possam ser vistos como *operant resources* e, desta forma, fazer parte da SDL.

Uma das teorias existentes sobre os recursos é a *resource-advantage theory*. Esta teoria define recursos como as “entidades tangíveis e intangíveis à disposição da empresa que lhe permitem produzir eficiente e/ou eficazmente uma oferta de mercado com valor para algum(s) segmento(s) de mercado” (Hunt, 2000, p.138) e categoriza-os como financeiros (por exemplo, dinheiro e acesso aos mercados financeiros), físicos (como é o caso de instalações e equipamentos) – sendo estes, no fundo, os *operand resources* –, humanos (por exemplo, as aptidões e conhecimentos de cada trabalhador), organizacionais (como competências, controlos, políticas e cultura), informativos (como é o caso de conhecimentos do consumidor e inteligência competitiva) e relacionais (por exemplo, relações com fornecedores e clientes) (Madhavaram & Hunt, 2008) – passando estes a serem considerados os *operant resources*. A *resource-advantage theory* propõe uma hierarquia de recursos composta por recursos básicos e recursos de ordem superior. Para esta teoria, as competências ou capacidades são *operant resources* porque são agrupamentos de recursos básicos (Hunt, 2000).

Baseando-se nesta ideia, e focando mais nos *operant resources*, Madhavaram e Hunt (2008) propuseram uma nova hierarquia destes recursos, constituída pelos seguintes níveis: básico, composto e interligado. Os *operant resources* básicos representam recursos individuais

distintos baseados nas competências de uma empresa (como, por exemplo, as competências e os conhecimentos de cada trabalhador), os compostos são combinações simples dos *operant resources* básicos e os interligados consistem em combinações complexas dos *operant resources* de uma empresa, exigindo alguma forma de efeito sinérgico ou interativo entre *operant resources* básicos ou compostos. Quanto mais importante e elevada for a classificação de um determinado conjunto de recursos dentro desta hierarquia, mais complexo e potencialmente vantajoso é esse conjunto de recursos.

Madhavaram e Hunt (2008) defendem que, para a *resource-advantage theory*, uma vantagem comparativa em recursos pode proporcionar uma vantagem competitiva no mercado. Assim, “à medida que as empresas sobem na hierarquia dos *operant resources*, verifica-se um aumento: (1) na sustentabilidade da vantagem competitiva, (2) no custo de aquisição e/ou desenvolvimento de recursos, (3) no tempo necessário para adquirir e/ou desenvolver recursos, e (4) no empenho das empresas no desenvolvimento de recursos. A vantagem competitiva das empresas torna-se mais sustentável à medida que as empresas sobem na hierarquia, porque os recursos tornam-se mais inimitáveis e não-substituíveis” (Madhavaram & Hunt, 2008, p.71).

2.4. Quadro concetual

Conforme referido, o trabalho basear-se-á em quatro questões de investigação. São elas:

1. Quais as etapas de um processo de co-produção do serviço na indústria de consultoria de TI, na perspetiva da empresa-fornecedora?
2. Como é que ocorre a co-produção do serviço na indústria de consultoria de TI, na perspetiva da empresa-fornecedora?
3. Quais os diferentes intervenientes que participam neste processo de co-produção?
4. Quais os *operant resources* utilizados nesta co-produção, qual a importância dada pela empresa-fornecedora aos mesmos e como é que são aplicados?

Tal como foi mencionado, os objetivos deste trabalho passam por responder às questões de investigação. No que toca à questão 1, utilizaremos o trabalho de Russo-Spena e Mele (2012), que consideram que existem 5 fases que precedem o consumo da oferta: a *ideation*, *evaluation*, *design*, *test* e *launch*.

Para a questão 2, basear-nos-emos num conjunto de diferentes autores. Primeiramente, no estudo de Ranjan e Read (2016), que defendem que existem três elementos que são subjacentes à co-produção, sendo eles a partilha de conhecimentos, a equidade e a interação. Também Zhang e Chen (2008) e Maglio e Spohrer (2008) sugerem que a partilha de conhecimentos é um aspeto muito importante no processo de co-produção. Por fim, complementando o que é defendido por Ranjan e Read (2016), Leclercq et al. (2016) também reforçam a importância das interações entre diferentes atores, considerando-as como fundamentais para facilitar a troca de recursos e o processo de aprendizagem, pois permitem a troca dos mesmos, além de desenvolverem a relação entre os próprios atores.

Em relação à questão 3, teremos como base o trabalho de Vargo (2008), que sugere que a co-produção envolve, potencialmente, a participação de diversos atores (nomeadamente clientes, outras empresas ou, por exemplo, organizações públicas), e de Frow e Payne (2011), que defendem a possível participação de diferentes atores neste processo, tais como investidores financeiros, sindicatos, entidades reguladoras, meios de comunicação social, organismos políticos e governamentais, grupos ambientais e concorrentes.

Por último, no que diz respeito à questão 4, utilizaremos as diferentes categorias de recursos sugeridas por Madhavaram e Hunt (2008) – que os categoriza como humanos, organizacionais, informativos e relacionais –, bem como a sua hierarquia de *operant resources*, que os distingue entre básicos, compostos e interligados.

3. Metodologia

No que toca ao objetivo do estudo, a dissertação teve como base um estudo descritivo. Este tipo de estudo tem como objetivo obter um perfil preciso de certos acontecimentos, pessoas ou situações (Saunders et al., 2016).

Na presente dissertação foi aplicada uma abordagem dedutiva. Esta abordagem é utilizada quando desejamos adotar uma posição teórica clara e pretendemos testá-la através da recolha de dados (Saunders et al., 2016). A fim de analisarmos como ocorre a co-produção do serviço na indústria de consultoria de TI, incluindo as diferentes etapas pelas quais o processo passa, assim como quais os diferentes intervenientes que participam no processo e quais os *operant resources* utilizados no mesmo, iremos efetuar um estudo qualitativo. Este tipo de estudo é frequentemente utilizado quando a técnica de recolha de dados passa pela execução de um conjunto de entrevistas que utilizam dados não numéricos (Saunders et al., 2016).

O método de pesquisa escolhido para esta dissertação foi o estudo de caso. De um modo geral, os estudos de caso são os escolhidos quando se colocam questões de “como” ou “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco inside sobre um fenómeno contemporâneo em algum contexto da vida real (Yin, 2003). Para este trabalho, utilizaremos o estudo de caso múltiplo, a fim de mostrarmos “diferentes perspetivas sobre a mesma questão” (Creswell & Poth, 2016, p.99). Foram selecionados dois casos que correspondem a duas empresas a operar no contexto empírico escolhido para este estudo (indústria de consultoria de TI) (Yin, 2003).

Para manter a confidencialidade das empresas, conforme solicitado pelas mesmas, e o anonimato dos participantes do estudo, todos os nomes indicados no trabalho são fictícios. As empresas aparecem denominadas como ABC e XYZ.

A recolha de dados sobre cada um dos casos foi feita através de entrevistas e análise documental. A fase de entrevistas desta tese coincidiu com as medidas de distanciamento social impostas pela DGS (Direção Geral de Saúde), pelo que as 8 entrevistas semiestruturadas foram efetuadas remotamente. Estas entrevistas tiveram como base a

revisão de literatura, sendo que o objetivo passava por dar resposta às questões de investigação apresentadas anteriormente. O guião era composto por três partes. Na primeira parte foram feitas questões relacionadas com o processo de co-produção do serviço, neste caso de consultoria de TI, de modo a encontrar respostas para as três primeiras questões de investigação. Na segunda parte foram efetuadas perguntas relacionadas com os recursos utilizados no processo em análise, de forma a responder à quarta questão de investigação. Por fim, a última parte consistia numa única pergunta, que era opcional e que tinha a ver com informações sobre o entrevistado. O guião utilizado para as entrevistas encontra-se no anexo (Anexo A).

Antes da recolha de dados, foi feita uma entrevista inicial com um membro da administração de cada uma das empresas. Esta entrevista inicial serviu para resumir o propósito do estudo ao entrevistado e identificar os entrevistados de forma a que todas as fases do processo de co-produção do serviço pudessem ser cobertas. Após este primeiro contacto, foram marcadas as restantes entrevistas para a recolha de dados. No caso da empresa ABC, estas decorreram no final do mês de julho de 2020 e foram feitas a 5 trabalhadores do sexo masculino com diferentes funções, nomeadamente de conceção da ideia, de pré-venda, de desenvolvimento do serviço e de entrega ao cliente, de maneira a tentar cobrir todas as etapas de co-produção do serviço. Todos os entrevistados são indivíduos especialistas nas respetivas áreas e com muitos anos de experiência. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos.

No caso da empresa XYZ, as entrevistas foram efetuadas durante o mês de agosto de 2020, a dois trabalhadores do sexo masculino e a uma trabalhadora do sexo feminino que, tal como na empresa ABC, têm anos de experiência na área, ocupando funções de pré-venda, elaboração e entrega do serviço, sendo que foram selecionados de maneira a que se pudesse cobrir todas as etapas de co-produção do serviço. As entrevistas tiveram uma duração média de 31 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

A análise documental recorreu a informações do site da PORDATA e de informações públicas sobre as empresas, particularmente no site de cada um delas. Foi feita a recolha da análise do portefólio das empresas, nomeadamente dos seus parceiros e das suas principais atividades. Estes dados permitiram caracterizar a indústria e as empresas em estudo,

complementando a informação recolhida através das entrevistas, ou seja, foram utilizados diferentes métodos de maneira a corroborar mutuamente os dados recolhidos, fazendo uma triangulação das fontes (Saunders et al., 2016).

A informação sobre cada empresa foi agrupada e, posteriormente, cada caso foi construído segundo a estrutura do quadro teórico. De seguida, foi feita a comparação entre ambos os casos e, por fim, foram comparados ambos os casos com a teoria.

4. Apresentação e análise dos casos

A atividade da indústria de consultoria de TI enquadra-se em “consultoria, atividades relacionadas de programação informática e atividades dos serviços de informação.” Este setor tinha 15.500 trabalhadores em 1995, tendo este número subido de forma constante até atingir os 68.210 trabalhadores em 2018 (INE, PORDATA, 2020). Trata-se assim de um setor que tem registado um crescimento contínuo. As principais razões desta evolução positiva consistem no progressivo aumento e evolução da digitalização – a par da intensificação da competição – devido ao processo de globalização, levando à necessidade das empresas de recorrer aos serviços das consultoras de TI.

4.1. Empresa ABC

A empresa ABC é uma multinacional que possui escritórios com mais de 220.000 pessoas em mais de 40 países e que fornece uma panóplia de serviços aos seus clientes, desde consultoria em soluções tecnológicas e energias renováveis, como também em cibersegurança e na área do retalho. Esta empresa, com sede em Paris, França, opera em Portugal desde 1997. Possui, à data da elaboração deste estudo (setembro de 2020), cerca de 600 trabalhadores – futuramente 2.600 devido à aquisição de outra empresa de relevo neste setor –, tratando-se assim de uma das maiores empresas de consultoria de TI a operar em Portugal. Registou, em 2019, uma faturação de cerca de 40 milhões de euros.

Como referido anteriormente, o setor onde as empresas analisadas se inserem encontra-se em constante crescimento. Os números dos últimos anos mostram uma evolução positiva das empresas deste setor, não só em termos de trabalhadores como também em termos de resultados. A empresa ABC enquadra-se neste padrão.

4.1.1. Processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI

Para a empresa ABC, o processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI é constituído por algumas etapas e o próprio aparecimento de um serviço na empresa tende a surgir por uma das três seguintes vias: a primeira, e mais recorrente, decorre de uma necessidade específica manifestada pelo cliente. Pode também surgir a partir de uma ideia

gerada internamente na ABC ou, por último, quando é o próprio grupo ABC a nível global que desenvolve uma oferta (Anexo B – N1; N2).

Em relação às etapas do processo de co-produção de um serviço, estas variam ligeiramente consoante as 3 alternativas apresentadas anteriormente. Começando pela primeira hipótese, em que a necessidade parte do cliente, o processo tende a seguir os seguintes passos: o cliente identifica uma necessidade e aborda a empresa-fornecedora a fim de solicitar a prestação do serviço para responder a essa mesma necessidade. Segue-se a fase de avaliação da empresa-cliente em termos de tecnologia e, posteriormente, a fase de desenvolvimento de uma possível solução. De seguida, são efetuados testes para confirmar se a solução está de acordo com as expectativas e exigências do cliente e, em caso afirmativo, passa-se para o processo de implementação da solução. Por fim, regra geral, existe um seguimento *a posteriori* da solução implementada de maneira a fazer a manutenção da mesma (Anexo B – N3; N4). João, um dos entrevistados, descreveu um caso recente com uma empresa ligada ao setor das energias em que, após uma primeira abordagem desse cliente com a ABC, a empresa partiu em busca de uma solução que pudesse resolver a necessidade apresentada pelo mesmo (Anexo B – N5).

Na segunda hipótese, em que o processo é idealizado internamente, a primeira etapa passa pela idealização de uma, como o nome indica, ideia. Esta é a principal diferença comparando com a primeira hipótese. Ao invés de surgir uma necessidade de um cliente em que depois se parte para a criação de uma solução, estas duas etapas unem-se numa só através do processo de idealização. De seguida, é desenhada a solução, são feitos testes para avaliar a qualidade da mesma e, posteriormente, é feito o processo de comercialização da solução. Por fim, aquando da angariação de um cliente, é feita a implementação da solução e, mais tarde, a manutenção do serviço ao longo do tempo (Anexo B – N6; N7), à semelhança do que ocorre na primeira hipótese.

Por fim, no caso de ser o próprio grupo ABC a criar uma oferta, há um processo de aprendizagem por parte da empresa portuguesa no sentido de poder, posteriormente, aplicar essa solução aprendida em Portugal. São feitos testes e, de seguida, tal como na segunda hipótese, a empresa vai ao mercado em busca de potenciais clientes e, subsequentemente, implementa o serviço no cliente (Anexo B – N8).

Os entrevistados atuam em grande parte do espectro destas fases de produção do serviço – tanto na pré-venda ou na conceção do serviço, como na idealização do mesmo, podendo mesmo participar em todas as fases descritas (Anexo B – N9; N10; N11; N12). Estas participações podem ocorrer em qualquer uma das 3 hipóteses de surgimento de um serviço, tal como nos foi exemplificado pelo João (Anexo B – N13), pelo Ricardo (Anexo B – N11) e pelo Pedro (Anexo B – N14).

Relativamente à relação entre a empresa ABC e os intervenientes mencionados, os aspetos mais valorizados para a co-criação de valor passam, principalmente, pela confiança, interação e capacidade de comunicar e, também, pela partilha de informação entre os diferentes participantes (Anexo B – N15; N16; N17; N18). Os entrevistados deram especial atenção à questão da confiança, afirmando que, “sem confiança e transparência, é impossível manter relações de longa duração” (entrevistado João, da empresa ABC).

4.1.2. Intervenientes no processo de co-produção

No caso específico da ABC, este tipo de processo de produção de um serviço nunca é feito apenas pela empresa, mas sim em parceria com todo o tipo de intervenientes que sejam importantes, ou possam vir a ser, para o sucesso do negócio. Os intervenientes mais recorrentes são, primeiramente, o próprio cliente, visto ser o principal interessado num *outcome* positivo, mas também os diferentes parceiros da empresa que podem ser, por exemplo, fabricantes de software ou detentores de algum conhecimento especializado que possa ser relevante para um negócio específico (Anexo B – N19; N20; N21; N22; N23). Além destes intervenientes mais comuns, esporadicamente, e dependendo do negócio em questão, tendem a surgir outros inicialmente não previstos. Porém, acabam por ter um papel ativo nessa prestação de serviço e, muitas vezes, tornam-se uma mais valia para a ABC (Anexo B – N24; N25; N26).

Todos estes parceiros – independentemente de serem mais comuns ou mais inesperados – costumam intervir em diferentes fases do processo. Podem, por exemplo, participar na idealização da oferta, no desenvolvimento da mesma, na parte comercial (isto é, na tentativa de venda do serviço a um potencial cliente) ou, até mesmo, na fase final, quando ocorre a

entrega do serviço ao cliente. Tipicamente, a participação difere de interveniente para interveniente e de negócio para negócio, não havendo portanto um modelo de atuação “estanque”. Nalguns projetos de clientes, a participação pode ser mais intensa e acontecer, por exemplo, estes parceiros trabalharem em conjunto com a ABC em todas as etapas do processo (Anexo B – N27; N28; N29; N30).

4.1.3. *Operant Resources*

Um dos elementos mais importantes para a co-produção de um serviço são os recursos utilizados ao longo do processo. Os diferentes *operant resources* utilizados têm todos a sua importância, apesar de terem cada um a sua função. Os entrevistados foram questionados sobre quais os *operant resources* mais utilizados e que consideravam como importantes para a criação de um serviço. Estes recursos estavam subdivididos em 4 pontos: primeiro, o conhecimento e as competências dos indivíduos envolvidos; segundo, as competências, os processos e as culturas organizacionais envolvidas; terceiro, o conhecimento sobre o mercado, a indústria e a tecnologia; e quarto, os relacionamentos existentes entre os indivíduos e as organizações envolvidas.

Os entrevistados responderam, maioritariamente, que consideravam todos os recursos mencionados como igualmente importantes para a co-produção de um serviço (Anexo B – N31; N32; N33). Relativamente aos intervenientes externos à empresa, os entrevistados salientaram a importância do conhecimento e da competência dos indivíduos (Anexo B – N34), assim como o bom relacionamento entre os participantes envolvidos no processo (Anexo B – N35).

Os entrevistados consideraram todos os recursos mencionados como importantes para o sucesso da atividade. Porém, quando questionados sobre qual o recurso, ou recursos, mais importantes para o sucesso da mesma, as opiniões tenderam a divergir: uns deram mais importância à questão das competências dos indivíduos, outros à confiança e à “intimidade” (termo utilizado pelo próprio entrevistado) demonstrada nos relacionamentos, e ainda houve quem não conseguisse criar uma hierarquia dos recursos, considerando todos igualmente importantes (Anexo B – N36; N37; N38).

O entrevistado João, que deu uma maior importância à competência dos indivíduos, partilhou um exemplo de uma empresa de *cybersecurity* que escolheu a ABC para trabalhar consigo pelo facto de estes terem uma panóplia de recursos humanos especializados na área em questão, tendo por isso criado uma reputação de excelência a nível internacional relativamente ao setor da *cybersecurity* (Anexo B – N39). Outro exemplo partilhado foi o do entrevistado Pedro, em que a ABC conseguiu angariar um grande cliente a nível global através de um fator diferenciador. Este fator foi a relação de confiança e de proximidade que foi criada com o cliente numa fase inicial (Anexo B – N40).

Relativamente à aplicabilidade dos recursos (especialmente em relação aos recursos que consideraram como mais importantes) e quando questionados se são aplicados isoladamente ou de forma combinada, a resposta dos entrevistados foi unânime. Todos, sem exceção, consideraram que os recursos são sempre aplicados de forma combinada (Anexo B – N41; N42; N43; N44; N45).

4.2. Empresa XYZ

A empresa XYZ é uma multinacional com escritórios em Portugal, Espanha, Holanda e Bélgica e oferece uma multiplicidade de serviços aos seus clientes, desde aplicações tecnológicas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou de *customer experience*, como também serviços de *big data* e de *business analytics*. Trata-se da maior especialista em tecnologia Oracle no nosso país, com mais de 54 especializações da mesma. Conta com uma panóplia de importantes parceiros, entre eles a Oracle, a SAS, a Microsoft, a MicroStrategy, a Google Cloud, entre muitos outros. A empresa conta com 370 trabalhadores e foi criada em 2003, em Portugal. Registou, à semelhança da empresa ABC, uma faturação de, aproximadamente, 40 milhões de euros em 2019.

4.2.1. Processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI

O processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI na empresa XYZ parte de uma ideia da própria empresa ou de uma resposta a uma necessidade de um cliente (Anexo B – N46; N47).

O processo é composto por diferentes etapas que vão desde a identificação de uma oportunidade até à entrega ao cliente. Geralmente, o processo começa pela criação de uma ideia ou pela identificação de uma oportunidade, isto é, uma necessidade que um cliente quer ver assistida. Depois, desenham a solução e fazem os devidos testes. Normalmente estes testes são feitos “em casa” antes de serem testados no próprio cliente. De seguida, passam então para as mãos do cliente, que irá realizar os testes que considere mais apropriados, de forma a verificar que está tudo de acordo com o previsto e com as expectativas do mesmo. Em caso afirmativo, transita-se para a fase do *deploy*, ou seja, da entrega do serviço. Tipicamente, existe depois uma fase de *follow up* e de manutenção contínua do serviço (Anexo B – N48; N49). O entrevistado Miguel descreveu um caso recente que a empresa teve com a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) em que, após receberem a proposta de trabalho da mesma, começaram a trabalhar em possíveis soluções, inclusivamente com a ajuda do próprio cliente, para que o serviço fosse efetuado da melhor maneira possível. Este envolvimento do cliente permitiu que o mesmo ficasse satisfeito com o resultado entregue por ter participado ativamente no desenvolvimento da solução para as suas necessidades (Anexo B – N50). Outro exemplo partilhado foi o de José, que descreveu o projeto onde está atualmente (agosto de 2020) a trabalhar. Trata-se de um projeto importante com uma duração prevista de cerca de três anos, que envolve uma seguradora e que tem como principal objetivo a reformulação de toda a tecnologia da empresa. À data, o processo encontra-se numa fase inicial do planeamento de execução, ou seja, já passaram as fases iniciais de pré-venda e venda, partindo agora para a execução do plano estratégico (Anexo B – N51).

Relativamente à participação de cada um dos entrevistados nas diferentes etapas do processo, o espectro em que participam é bastante alargado. Atuam tanto na fase inicial de pré-venda, como na fase final de entrega ao cliente, chegando inclusive nalguns casos a controlar o projeto em si ao longo de todas as etapas (Anexo B – N52; N53; N54).

De forma a co-criar valor com os seus clientes e parceiros, há aspetos que, para a empresa XYZ, são fulcrais. Os entrevistados consideram muito importantes aspetos como a confiança mútua, a transparência, a interação e a competência de ambos os lados (Anexo B – N55; N56). O entrevistado José considerou a confiança entre ambas as partes como o aspeto mais importante. No entanto, considera que a confiança vem em segundo lugar visto que, na sua

perspetiva, em primeiro lugar vem sempre a demonstração da competência técnica por parte do interveniente externo. Nas suas palavras, “a confiança é muito relacionada com o interlocutor com quem nós estamos a falar, ou seja, na forma como interagimos uns com os outros. E se eu confiava e trabalhava muito bem com determinada pessoa que trabalhava na SAP numa altura, se essa pessoa for trabalhar para a Microsoft, para a Google ou para a Oracle, a pessoa continua a ser a mesma. Contudo, como referi, isto não serve de nada se não existir uma demonstração da competência técnica. A competência técnica vem com a execução do projeto. Se não há competência técnica, até podemos ter os melhores gestores, (...) mas nós vivemos da qualidade daquilo que entregamos, não é só da imagem que passamos.”

4.2.2. Intervenientes no processo de co-produção

A empresa XYZ também conta com a participação de intervenientes externos que são fundamentais para o processo de prestação dos diferentes serviços que a empresa oferece. Esses intervenientes são os próprios clientes, parceiros de negócio da XYZ e, por vezes, empresas que trabalham para os próprios clientes (Anexo B – N57; N58). No caso dos parceiros, os mais importantes são os parceiros tecnológicos, como é o caso da Oracle, da Microsoft e de todos os fabricantes de *hardware*. Um bom exemplo dado pelo entrevistado José teve a ver com o facto de, atualmente, “as multinacionais que querem apostar no mercado ibérico, ou no mercado português em particular, são elas que vêm ter connosco para fazermos as parcerias e para apostarmos nas tecnologias delas. Aqui estamos a falar em Microsoft Azure, Google, IBM, Amazon, etc. É algo que nos deixa orgulhosos porque significa que estamos a fazer qualquer coisa bem porque, quando elas querem entrar em Portugal, querem que sejamos o seu principal parceiro.”

Recorrentemente, a empresa acomoda a participação de um interveniente externo inicialmente não previsto. Essa participação, apesar de não planeada, pode vir a ser fundamental para o desenrolar do processo (Anexo B – N59; N60; N61).

Relativamente às etapas de atuação dos intervenientes externos, no caso dos clientes a participação ocorre em todas as etapas do processo. Apesar de participarem mais afincadamente na fase de análise e de testes, a verdade é que acompanham sempre de perto

todo o processo (Anexo B – N62; N63). Já os parceiros estão tendencialmente mais presentes nas fases iniciais. Ou seja, na fase da análise da proposta, na fase de desenvolvimento da mesma e, por vezes, na fase dos testes (Anexo B – N64; N65; N66).

4.2.3. *Operant Resources*

Os recursos são, como referido anteriormente, um ponto fundamental para o processo de co-produção de um serviço. Dentro da temática dos recursos, deu-se especial importância aos *operant resources*. Relativamente à primeira pergunta, para comentar quais os recursos mais utilizados e qual a importância que é dada a cada um deles, as opiniões divergiram. A entrevistada Maria, da empresa XYZ, considerou as competências, os processos e as culturas organizacionais envolvidas como o conjunto de recursos mais importantes entre os citados (Anexo B – N67). Já os entrevistados Miguel e José consideraram o primeiro ponto – conhecimento e competências dos indivíduos envolvidos – como o conjunto mais importante entre os referidos (Anexo B – N68; N69).

Questionados sobre os recursos mais importantes para o sucesso da atividade, os entrevistados reivindicaram as respostas dadas na primeira pergunta e enfatizaram a importância dos recursos mencionados. Isto é, a entrevistada Maria salientou a importância das competências, dos processos e das culturas organizacionais, destacando “ (...) uma cultura de equipa antes de mais, ou uma cultura de parceria com o cliente, e as competências internas das pessoas que têm de ser tanto pessoais como técnicas.” Já o entrevistado Miguel voltou a fortalecer os pontos 1 e 3. O conhecimento, bem como a competência dos indivíduos envolvidos, e o conhecimento sobre o mercado, a indústria e a tecnologia. Deu como exemplo a inclusão de uma equipa muito experiente com projetos de retalho e que, de repente, é seleccionada para fazer um projeto na banca. Nas suas palavras, “(...) não vai correr bem. Ou, se correr bem, vai demorar muito tempo. Porque as pessoas precisam de perceber as regras do negócio da banca, que são completamente diferentes do retalho e exigem conhecimento e experiência nesse setor, para poder conseguir produzir um projeto que vai de encontro com as expectativas do cliente.”

Relativamente à forma como os recursos são aplicados, as respostas foram unânimes. Todos os três entrevistados consideraram que os recursos são sempre aplicados de forma combinada (Anexo B – N70; N71; N72).

4.3. Discussão dos resultados

O presente estudo tinha como principal objetivo analisar como ocorre o processo de co-produção de um serviço na indústria de consultoria de TI, nomeadamente quais as fases que compõem o processo, quais os aspetos mais valorizados numa relação a fim de co-criar valor, quem participa no processo, bem como quais os *operant resources* utilizados, quais os mais valorizados pelas empresas-fornecedoras e como são aplicados. O estudo de caso múltiplo envolveu duas empresas da área de consultoria de TI, a empresa ABC e a empresa XYZ.

O foco do estudo é a co-produção de valor, em que a colaboração entre os intervenientes decorre nas fases de criação da oferta, isto é, nas fases anteriores ao consumo da mesma (Leclercq et al., 2016).

Começando pelo caso da empresa ABC, este estudo permitiu verificar que as fases de co-produção de um serviço utilizadas pela empresa corroboram o que defendem os autores Russo-Spena e Mele (2012), nomeadamente que existem cinco fases a anteceder o consumo da oferta e que correspondem à co-produção. As fases utilizadas pela ABC passam, inicialmente, pela criação de uma ideia ou identificação de uma necessidade de um cliente (*ideation*), havendo depois todo um processo de avaliação da necessidade e do próprio nível de tecnologia do cliente (*evaluation*). Concluída esta fase, seguem-se o desenvolvimento da solução (*design*), a fase de testes da mesma (*test*) e, por fim, a implementação ou entrega da solução (*launch*).

No caso da empresa XYZ, à semelhança do que acontece com a empresa ABC, também esta passa pelas etapas propostas por Russo-Spena e Mele (2012). O processo começa com uma primeira etapa em que é identificada a necessidade do cliente e se formula uma proposta (*ideation* e *evaluation*), seguindo-se a do desenvolvimento de uma solução (*design*), efetuando os testes necessários a fim de verificar a viabilidade da mesma (*test*) – isto é, se

corresponde aos requisitos originais e se garante a qualidade exigida pelo cliente – e, por fim, a implementação da solução no cliente (*launch*).

Existem alguns aspetos considerados mais relevantes para as empresas-fornecedoras no que toca à sua relação com os diferentes intervenientes externos, de forma a conseguirem co-criar valor. A empresa ABC dá muita importância ao aspeto da partilha do conhecimento, o que comprova o que os autores Zhang e Chen (2008) defendem, ou seja, que a partilha de conhecimentos é um importante *operant resource* que engloba a partilha de ideias, de conhecimentos e de criatividade dos consumidores. Isto vai também de encontro ao que é sugerido por Maglio e Spohrer (2008), quando estes referem que a partilha de informação, ideias e situações da vida real adquiridas pela empresa e pelo cliente desenvolve a competência no processo e valoriza os co-criadores. O conhecimento é algo que se adquire com o tempo e com a experiência, tornando-se esta segunda outro dos aspetos mais valorizados pela empresa, confirmando o que é defendido por Bendapudi e Leone (2003) que, apesar de não estarem incluídos no quadro teórico, a verdade é que as suas ideias vão de encontro ao que foi apurado. Estes autores dão importância ao envolvimento, à interação, e à experiência como elementos significativos da co-produção de valor.

A importância dada pela empresa ABC à interação corrobora com o estudo dos autores Ranjan e Read (2016) que consideram a interação a principal interatividade entre as partes que se comprometem a co-produzir. Também Leclercq et al. (2016) sugerem que as interações entre atores são fundamentais para facilitar a troca de recursos e o processo de aprendizagem, porque permitem a troca dos mesmos, além de desenvolverem a relação entre os próprios atores. Para isso, é necessário haver um elevado grau de transparência na comunicação entre ambas as partes – outro dos aspetos mais valorizados pela empresa ABC – visto que, a falta do mesmo, segundo Plé e Cáceres (2010) – que inicialmente também não faziam parte do quadro teórico –, constitui um grande risco de má utilização dos recursos que, conseqüentemente, poderá levar à co-destruição de valor. Por último, destacou-se, também fora do quadro teórico criado inicialmente, a dimensão da confiança. Foi um dos aspetos mais valorizados pela ABC, corroborando o que é defendido por Leclercq et al. (2016), quando estes referem que, no que diz respeito à confiança entre os atores que participam nas trocas de recursos, quanto mais estes confiam uns nos outros, maior é a

sensação de segurança relativamente aos recursos ao seu dispor e à respetiva capacidade de co-criar valor ao longo do processo.

No caso da empresa XYZ, as semelhanças no que toca aos aspetos mais valorizados pela empresa de maneira a co-criar valor com os seus parceiros e clientes são, como seriam de esperar, muitas. Esta empresa valoriza muito o “ouvir” o cliente, implicando uma grande transparência entre ambos, corroborando o que é defendido por Plé e Cáceres (2010), nomeadamente, que é necessária transparência na relação entre os diferentes intervenientes pois a falta da mesma poderá constituir um risco de má utilização dos recursos e, em última instância, levar a uma co-destruição de valor.

Um dos pontos mais importantes para a XYZ é, tal como para a ABC, a interação entre os intervenientes. Isto vem dar suporte a uma série de estudos de diferentes autores. Começando por Ranjan e Read (2016), estes mencionam que a interação é a principal interatividade entre as partes que se comprometem a co-produzir, isto é, não havendo interação, é impossível dois intervenientes co-produzirem o que quer que seja. Leclercq et al. (2016) salientam que estas interações entre atores acabam por ser muito importantes para facilitar a troca de recursos e o processo de aprendizagem, pois permitem a troca dos mesmos, além de desenvolverem a relação entre os próprios atores. No que diz respeito aos elementos importantes para a co-produção de valor, também Bendapudi e Leone (2003) enumeram o envolvimento, a experiência e, lá está, a interação.

Outro dos aspetos mais valorizados pela empresa XYZ é a competência, que também advém da interação entre os participantes na criação de valor através da co-produção. Este foi mais um aspeto que se destacou fora do quadro teórico inicial, comprovando o que é sugerido por Ertimur e Venkatesh (2010), ou seja, que a co-produção é caracterizada pela interação com os clientes através de atos de trocas mútuas, atividades físicas e mentais, e acesso a competências mútuas.

Por último, a confiança também foi um dos aspetos mais valorizados pela XYZ, indo ao encontro do estudo de Leclercq et al. (2016), em que é referido que quanto mais os atores que participam nas trocas confiarem uns nos outros, maior será a sensação de segurança

relativamente aos recursos ao seu dispor e à capacidade de co-criarem valor ao longo do processo.

Tal como refere a literatura (Vargo, 2008), verificamos que este processo de produção de um serviço é conjunto (i.e., co-produção). Isto significa que as empresas-fornecedoras contam com intervenientes externos para as ajudarem na criação e implementação de novos serviços. Vargo (2008) refere também que o processo que antecede a oferta pode envolver a participação de diferentes atores, como é o caso dos próprios clientes, outras empresas ou, por exemplo, organizações públicas. A empresa ABC já contou com a participação de, por exemplo, instituições de ensino e organizações públicas nacionais, e a empresa XYZ deu o exemplo da participação de organizações internacionais e de concorrentes da própria empresa, corroborando o trabalho de Frow e Payne (2011) em que estes identificaram um conjunto de potenciais participantes deste processo, sendo eles investidores financeiros, sindicatos, entidades reguladoras, meios de comunicação social, grupos ambientais, organismos políticos e governamentais e, por último, concorrentes. Contrariamente ao previsto, e apesar de não estar incluído no quadro teórico, as ideias de Leclercq et al. (2016) vão de encontro ao que foi descoberto. Estes autores sugerem que a co-produção se limita à colaboração entre os intervenientes durante as fases de criação da oferta.

A opção por determinadas etapas em que participa cada um dos intervenientes externos depende do respetivo negócio e da necessidade das empresas em colaborarem com os mesmos. Tipicamente, os clientes costumam participar em todas as etapas propostas por Russo-Spena e Mele (2012) juntamente com as empresas ABC e XYZ. Em relação aos parceiros, no caso da empresa ABC estes tendem a participar em todas as etapas do processo, enquanto que na empresa XYZ é comum participarem na fase de análise ou de criação de uma ideia, na fase de desenvolvimento e, por fim, na fase dos testes. Ou seja, os parceiros costumam ficar de fora apenas na fase da entrega e implementação da solução.

Para o processo em estudo, um ponto fundamental para os entrevistados são os recursos utilizados e partilhados entre os diferentes atores. As interações entre os atores permitem, por um lado, que as empresas cedam a recursos que não possuem e, por outro lado, que partilhem recursos não detidos pelos restantes intervenientes (Leclercq et al., 2016). Para a empresa ABC, todos os *operant resources* são importantes. Tanto os humanos (por exemplo,

as aptidões e os conhecimentos de cada trabalhador), como os organizacionais (tais como competências, controlos, políticas e cultura da empresa), os informativos (como é o caso de conhecimentos do consumidor e inteligência competitiva) e, por último, os relacionais (por exemplo, as relações com fornecedores e clientes) (Madhavaram & Hunt, 2008). Quanto aos intervenientes externos, a empresa deu especial importância aos conhecimentos e competências dos indivíduos, assim como ao relacionamento entre os participantes envolvidos no processo.

Como referido, todos os *operant resources* têm a sua importância para garantir o sucesso da atividade das empresas em estudo. Porém, os resultados recolhidos demonstraram que, no que toca ao recurso ou recursos mais importantes para o processo em estudo, as opiniões divergiram. Alguns entrevistados atribuíram uma maior importância às competências dos indivíduos, outros à confiança, corroborando o trabalho de Leclercq et al. (2016), em que estes referem que quanto maior a confiança entre os participantes, maior é a sensação de segurança no que diz respeito aos recursos ao dispor de cada um e à sua capacidade de co-criarem valor ao longo do processo. Houve ainda quem reforçasse a importância da “intimidade” demonstrada nos relacionamentos, indo de encontro ao que foi defendido também por Leclercq et al. (2016), os quais sugerem que as interações entre os atores são muito importantes porque permitem a troca de recursos e o desenvolvimento de relações entre os mesmos, levando assim a uma maior probabilidade de sucesso nos projetos. Por fim, e apesar de não fazer parte do quadro teórico inicial, um dos entrevistados considerou todos os recursos como importantes, realçando a ideia de Barney (1991, p.101), quando este definiu os recursos de uma empresa como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia”.

Em relação à empresa XYZ, os resultados foram ligeiramente diferentes. Apesar das opiniões não serem unânimes em relação ao recurso ou recursos mais importantes para o sucesso da atividade, a verdade é que ninguém deu igual importância a todos os *operant resources* mencionados. Um dos entrevistados considerou os recursos organizacionais (tais como as competências, os processos e as culturas organizacionais) como um dos mais importantes, sendo este um dos conjuntos de recursos mencionados por Madhavaram e Hunt

(2008). Por outro lado, houve quem considerasse o conhecimento e a competência da equipa como fulcrais. Não só as competências técnicas, mas também as competências funcionais e de comunicação, reforçando as ideias de Ertimur e Venkatesh (2010) que defendem que a co-produção é caracterizada pela interação com os clientes através de atos de trocas mútuas, atividades físicas e mentais, e acesso a competências mútuas.

Por último, os resultados obtidos em relação aos recursos serem aplicados isoladamente ou de forma combinada foram bastante claros. Foi enfatizada a importância dos recursos serem aplicados de forma combinada, indo de encontro ao estudo de Madhavaram e Hunt (2008) em que estes propõem uma hierarquia de recursos, constituída por recursos básicos, compostos e interligados. Conseguimos apurar que ambas as empresas fazem uso dos seus *operant resources* básicos, tais como as competências e os conhecimentos de um trabalhador, combinam esses recursos de várias formas e acabam por torná-los mais complexos, de forma a serem inimitáveis e não-substituíveis (Madhavaram & Hunt, 2008).

5. Conclusões, Limitações e Sugestões para futuras investigações

Este último capítulo apresenta os principais resultados obtidos, dando resposta às questões de investigação nas quais nos baseámos para a elaboração do mesmo. Serão também enumeradas as limitações do estudo e, por último, serão feitas sugestões para futuras investigações decorrentes deste trabalho.

5.1. Conclusões do estudo

Num mundo cada vez mais digital e com novas tecnologias a serem concebidas a cada instante, a importância das empresas de consultoria de TI tem estado em constante crescimento desde os anos 90. O presente estudo teve como principal objetivo entender como decorre a co-produção de um serviço na indústria de consultoria de TI, nomeadamente quais as fases que compõem o processo, quais os aspetos mais valorizados numa relação a fim de co-criar valor, quem participa no processo, bem como quais os *operant resources* utilizados, quais os mais valorizados pelas empresas-fornecedoras e como são aplicados.

Em relação à primeira questão de investigação, os resultados obtidos indicam que, tipicamente, o processo de co-produção de um serviço de consultoria de TI começa com uma necessidade de um cliente ou uma ideia que surge internamente. Após esta fase, ou as empresas avaliam a tecnologia do próprio cliente e elaboram uma proposta adaptada, ou fazem uma análise do mercado de forma a perceberem se a ideia inicial faz sentido e se poderá, eventualmente, originar ganhos para a empresa. Ultrapassada esta fase, há então o processo de desenvolvimento do serviço. Depois deste desenvolvimento, as empresas fazem os testes necessários para assegurar que o serviço está de acordo com as expectativas do cliente e, por último, há a implementação (ou entrega) da solução. Estes resultados permitiram corroborar o estudo de Russo-Spena e Mele (2012) em que os autores defendem a existência de 5 fases que antecedem o consumo da oferta (i.e., a co-produção). São estas a *ideation*, a *evaluation*, o *design*, o *test* e o *launch*.

Relativamente à segunda questão de investigação, as empresas têm em consideração alguns aspetos que consideram como mais importantes para a co-criação de valor. Os resultados

obtidos permitiram comprovar as semelhanças entre casos em relação à importância dada a esses aspetos. Tendo em conta que são empresas do mesmo ramo e que oferecem serviços muito parecidos, as semelhanças entre os dados recolhidos eram espectáveis. A empresa ABC considerou como aspetos mais importantes das relações com os clientes e parceiros para a co-criação de valor, a partilha do conhecimento e de informação entre ambas as partes, a experiência, a forte interação, a transparência e, por último, a confiança. Relativamente à XYZ, os aspetos mais relevantes, na opinião da empresa, são a transparência, a interação, a competência e a confiança. Estes resultados permitiram corroborar com uma panóplia de estudos realizados por autores como Zhang e Chen (2008), Bendapudi e Leone (2003), Maglio e Spohrer (2008), Ranjan e Read (2016), Leclercq et al. (2016), Plé e Cáceres (2010) e, por último, Ertimur e Venkatesh (2010).

Durante o processo é comum ocorrer a participação de outros intervenientes que não a própria empresa-fornecedora. Isto leva-nos à terceira questão de investigação, em que os resultados obtidos indicam a presença regular dos próprios clientes, de alguns parceiros das empresas-fornecedoras, como é o caso de parceiros tecnológicos (fabricantes de software, por exemplo), e até de alguns intervenientes menos esperados, tais como empresas públicas, instituições de ensino, empresas que já eram parceiras do cliente ou indivíduos importantes numa temática específica que possam ajudar na angariação de novos clientes e no desenvolvimento do próprio serviço. A participação destes diferentes atores nas diversas fases de co-produção de uma oferta acabam por ir de encontro ao estudo de Vargo (2008) e de Frow e Payne (2011), que sugerem que a co-produção envolve, potencialmente, a participação de diversos atores além da própria empresa.

Relativamente à quarta, e última, questão de investigação, que pretende perceber quais os *operant resources* utilizados na co-produção de um serviço de consultoria de TI, bem como quais os mais valorizados, os resultados foram ligeiramente diferentes entre as empresas em estudo. No que toca à empresa ABC, os resultados variaram mediante o entrevistado. Houve quem considerasse que era igualmente importante a utilização de todos os *operant resources*, em contraste com quem destacou os conhecimentos, as competências dos indivíduos envolvidos, além dos relacionamentos existentes entre os indivíduos e as organizações que participam nos projetos. Relativamente a qual o recurso ou recursos mais importantes para o sucesso da atividade, os resultados mostram que as opiniões são muito

distintas. Tanto foram primeiramente valorizadas as competências dos indivíduos envolvidos, como a confiança e a “intimidade” entre os participantes derivada dos seus relacionamentos, como se considerou todos como igualmente importantes, sem dar primazia a nenhum deles. Estes resultados vão de encontro aos resultados dos estudos efetuados por Madhavaram e Hunt (2008), Leclercq et al. (2016) e, por fim, de Barney (1991). Relativamente à empresa XYZ, os resultados das entrevistas mostraram que as opiniões dentro da empresa não são unânimes. Alguns consideraram como os *operant resources* mais importantes para o sucesso da atividade, os recursos organizacionais – tais como as competências, os processos e as culturas organizacionais –, outros, as competências técnicas, funcionais e de comunicação. Estes resultados corroboram tanto os estudos de Madhavaram e Hunt (2008) como os de Ertimur e Venkatesh (2010).

Por fim, e ainda em relação à quarta questão de investigação, relativamente à aplicação dos recursos existentes no seu seio, os resultados obtidos mostram que as empresas fazem uso dos seus *operant resources* básicos – tais como, por exemplo, as competências e os conhecimentos de trabalhadores específicos – combinando estes recursos, originando uma maior complexidade dos mesmos, tornando-os inimitáveis e não-substituíveis (Madhavaram & Hunt, 2008).

5.2. Contribuições do estudo

A presente dissertação contribui para uma melhor compreensão de como ocorre o processo de co-produção de um serviço na indústria de consultoria de TI. Permite perceber quais as etapas que formam o mesmo e quais os aspetos mais importantes, do ponto de vista da empresa-fornecedora, que podem levar à co-produção de valor com intervenientes externos. Serve também para perceber quais os diferentes intervenientes externos que podem participar no processo, bem como quais as suas principais contribuições para o mesmo. Isto é, permite não só identificar quais as etapas em que os intervenientes externos costumam participar e quais as que serão, efetivamente, as mais importantes onde estes poderão participar, como também quais os principais recursos que podem vir a oferecer à empresa-fornecedora de modo a contribuírem para o sucesso da criação de uma oferta.

5.3. Limitações do estudo e Sugestões para futuras investigações

Apesar de não considerarmos como uma limitação, a verdade é que foi criada, logo à partida, uma delimitação. Se fosse uma situação diferente, o estudo teria abordado ambos os lados do relacionamento. A delimitação foi criada porque já sabíamos que, devido ao contexto da pandemia, iria ser muito difícil obter a recolha de dados necessária para esse tipo de estudo. Dito isto, ficou então definido inicialmente que apenas se iria estudar um dos lados do relacionamento, neste caso o lado da empresa-fornecedora. Uma das limitações sentidas foi o número de pessoas entrevistadas em cada um dos casos. Para certas fases, como é o caso das fases de desenvolvimento do serviço e da fase de testes, apenas um dos entrevistados, no caso da empresa XYZ, cobria as mesmas. Como referido, o facto das entrevistas terem sido feitas num contexto de pandemia, acabou por limitar o número de potenciais entrevistas dentro de cada uma das empresas.

Tendo apenas estudado um dos lados do relacionamento, seria interessante no futuro abordar o ponto de vista dos clientes. Seria também interessante, em futuras investigações, incluir empresas da mesma indústria, mas de dimensões diferentes, de modo a obter uma maior variabilidade de resultados. Também seria interessante incluir empresas que exerçam a mesma atividade noutros países, de modo a obter um quadro de resultados ainda mais diversificado.

6. Referências Bibliográficas

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of consumer research*, 36(5), 715-734.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28.
- Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 91-104.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West Pub.
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 256-263.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*, 45(1-2), 223-240.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hunt, S. D. (2004). On the service-centered dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 21-22.

INE, PORDATA (2020). Emprego: total e por ramo de actividade, equivalente a tempo completo (base=2016), setembro 2020. Portugal: PORDATA. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Emprego+total+e+por+ramo+de+actividade++equivalent+e+a+tempo+completo+\(base+2016\)-2296-180309](https://www.pordata.pt/Portugal/Emprego+total+e+por+ramo+de+actividade++equivalent+e+a+tempo+completo+(base+2016)-2296-180309)

Korkman, O., Storbacka, K., & Harald, B. (2010). Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 236-247.

Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 31(3), 26-60.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. New York: Cambridge University Press.

Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 67-82.

Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 18-20.

Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A., & Spohrer, J. C. (2010). *Handbook of Service Science*. New York: Springer.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388-406.

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester: John Wiley & Sons.

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.

Peck, H., Payne, A., Christopher, M. & Clark, M. (1999), *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.

Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.

Sherry Jr, J. F. (1983). Gift giving in anthropological perspective. *Journal of consumer research*, 10(2), 157-168.

Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of service research*, 11(2), 211-215.

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217.

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

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.

Vargo S.L., Lusch R.F., & Akaka M.A. (2010) Advancing service science with service-dominant logic. In: Maglio P., Kieliszewski C., Spohrer J. (eds) *Handbook of service science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (pp. 133-156). Boston, MA: Springer.

Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2016). Innovation in service ecosystems. *Invited Paper Journal of Serviceology*, 1(1), 1-5.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

7. Anexos

7.1. Anexo A – Guião de entrevista

O presente trabalho visa entender como ocorre a co-produção conjunta entre empresas, clientes e/ou outros parceiros de serviços, na indústria de consultoria de Tecnologias de Informação, bem como quais os recursos utilizados e mais valorizados pelas empresas. Este trabalho desenvolve-se no âmbito do trabalho final de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial de Diogo Veiga Simão, sob orientação da professora Sara Gonçalves.

Para a realização deste trabalho, irão ser conduzidas um conjunto de entrevistas onde serão colocadas questões abertas que poderá consultar no guião da entrevista abaixo disponibilizado. A informação integrará o trabalho final de mestrado do aluno acima identificado.

Esta entrevista será, caso o permita, gravada para que a recolha de dados seja mais completa. Terá uma duração aproximada de 30 minutos e toda a informação será tratada exclusivamente pelo aluno, de forma a garantir o seu anonimato e o da organização que integra, exceto se manifestar explicitamente a recusa ao anonimato.

Processo de co-produção do serviço:

- Quais as fases/etapas do processo de produção de um produto/serviço (usar o termo que o entrevistado usar) desde a ideia inicial até à entrega ao cliente? (pedir para descrever um caso recente que considere representativo)
- Em quais dessas fases/etapas participa e qual o papel desempenhado (pedir para descrever um caso recente que considere representativo)
- Que intervenientes externos à empresa participam neste processo? (pedir exemplos envolvendo intervenientes menos esperados)
- Em que etapas das atrás identificadas é que normalmente participam e qual o papel de cada um dos intervenientes identificados?
- Quais os aspetos da relação com os clientes e/ou com os parceiros mencionados que considera mais importantes para a criação de valor? Porquê?

Recursos:

- Os vários intervenientes mencionados, incluindo a empresa, utilizam diferentes recursos na produção conjunta de produtos/serviços. Na sua opinião, qual a importância de cada um dos recursos que vou de seguida identificar para a criação dos vossos produtos/serviços?
 - O conhecimento e as competências dos indivíduos envolvidos;
 - As competências, os processos e as culturas organizacionais envolvidas;
 - O conhecimento sobre o mercado, a indústria e a tecnologia;
 - Os relacionamentos existentes entre os indivíduos e as organizações envolvidas.
- Dos recursos mencionados, pode indicar-me o recurso ou os recursos mais importantes para o sucesso da atividade? Pode dar-me um exemplo ilustrativo?
- **Colocar a questão só caso o entrevistado tenha indicado vários recursos:** esses recursos que considera mais importantes, são aplicados isoladamente ou combinados?

Informações sobre o entrevistado (opcional):

- Há quanto tempo exerce esta função na empresa?

7.2. Anexo B – Citações dos entrevistados

| Número | Citação | Fonte |
|--------|---|-----------------------|
| N1 | “Pode acontecer de 3 formas: Pode ser algo que vem do grupo ABC, porque as filiais dos outros países são, normalmente, mais evoluídas que nós. Podem também vir começando por uma ideia de alguém dentro da própria ABC Portugal. Alguém que tenha estado num projeto ou num serviço qualquer e que tenha tido uma ideia para desenvolver qualquer coisa. Por último, pode também vir diretamente do cliente visto que o cliente, sendo conhecedor do seu setor, pode-nos desafiar para um novo serviço.” | João, empresa ABC |
| N2 | “Existem 3 hipóteses de aparecimento de um serviço no grupo ABC. A primeira é uma necessidade trazida pelo cliente. Uma outra hipótese é ser alguém da equipa comercial que tem a ideia. Outra solução, que é quase uma variante desta, é quando o próprio grupo ABC a nível global desenvolve uma oferta.” | Pedro, empresa ABC |
| N3 | “Alguém num cliente identifica uma necessidade e, a partir daí, ‘mete-nos ao barulho’ numa perspetiva de tentar atacar ou resolver esta necessidade. Aqui podem haver estratégias de brainstorming, podem haver estratégias de procura ou de <i>assessment</i> de possíveis soluções e de enumeração de possíveis soluções. Até que há uma que é selecionada e faz-se um primeiro esboço daquilo que vai ser solucionado. Depois há todo o processo de comercialização, de implementação e de manutenção.” | Ricardo, empresa ABC |
| N4 | “Um cliente apresenta-nos, primeiramente, uma necessidade que tenha. Tentamos perceber qual é o nível de tecnologia do cliente para, desta forma, analisarmos bem a situação do cliente e podermos, posteriormente, apresentar uma proposta formal sobre como resolver o problema. Passamos então para a parte de desenvolvimento da solução, fazemos os testes necessários para, aquando da entrega ao cliente, tudo correr como é suposto, e, por fim, entregamos a solução ao cliente. Na maior parte dos casos temos depois um acompanhamento <i>a posteriori</i> , uma manutenção do serviço de maneira a garantir que tudo corre como planeado.” | Bernardo, empresa ABC |
| N5 | “Temos um caso de um cliente que tinha uma necessidade específica relacionada com o ERP (sistema central que pode ter a parte de contabilidade, recursos humanos, faturação...) e até era um fabricante conhecido. Este cliente, do subsector de <i>oil</i> que está dentro do grande setor de Energia e <i>Utilities</i> , abordou-nos então de modo a ajudá-los com esta necessidade. Fomos logo para o terreno, avaliámos a necessidade do cliente e, de seguida, partimos em busca de soluções. Eventualmente chegámos a uma solução que nos pareceu ser a mais adequada, fizemos os testes necessários e, por fim, partimos para a fase de implementação da solução.” | João, empresa ABC |
| N6 | “Num contexto mais de perspetiva de abordar o mercado com algo que não exista e que não é uma resposta direta a uma necessidade, os dois primeiros passos, da necessidade e da conceptualização, substituem-se por um processo de idealização. Pegamos nos nossos consultores mais especializados e pomo-nos a pensar no que é que eventualmente podia fazer sentido desenvolver, que fosse inovador e que fosse resolver problemas. E faz-se esta idealização. Ou seja, é desenhado, é feita alguma prova de conceito, aí sim é feita uma abordagem a algum cliente para que se possa fazer uma prova de conceito e uma prova de valor com algum caso em concreto, e depois é feita a comercialização, a implementação e, por fim, a manutenção do serviço.” | Ricardo, empresa ABC |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|--|--------------------------|
| N7 | “Uma outra hipótese é ser alguém da equipa comercial que tem a ideia, fazemos um desenvolvimento do serviço, efetuamos um conjunto de testes e depois começamos a fazer uma ação de <i>go-to-market</i> . Começamos a apresentar a alguns dos clientes que acreditamos que a solução possa ser bem-vinda.” | Pedro, empresa ABC |
| N8 | “Outra solução, que é quase uma variante desta, é quando o próprio grupo ABC a nível global desenvolve uma oferta. Depois, fala com os países de forma a estes se articularem, não só para aprenderem a oferta e fazerem os testes necessários, como também para as ações de <i>go-to-market</i> , as ações comerciais, etc. Depois da ação <i>go-to-market</i> , em princípio arranjaríamos então um cliente em que passaremos à fase de implementação do serviço.” | Pedro, empresa ABC |
| N9 | “Neste momento estou mais numa fase da pré-venda, que é na fase em que temos de tratar das propostas, negociar com os clientes, fazer a apresentação das nossas competências. É uma fase importante, ainda antes de ganharmos o contrato.” | André, empresa ABC |
| N10 | “Direção comercial e de parceiros. Eu estaria só na conceção e, digamos, na aceitação do cliente para avançarmos com a implementação desse produto ou serviço. Portanto o meu papel passa um bocadinho pelo início do ciclo, pela fase da ideia, vindo ela do grupo, de um trabalhador ou do cliente, mas depois eu próprio não fico só satisfeito quando o cliente adjudica e os meus colegas começam a entregar, ou seja, eu gosto de fazer alguns <i>cross checks</i> de acompanhamento, de maneira a perceber como está a correr o projeto e se está a correr de acordo com as expectativas do cliente.” | João, empresa ABC |
| N11 | “Por exemplo, na questão dos drones participo em praticamente todas as etapas porque, de alguma forma, participei na idealização da mesma.” | Ricardo, empresa ABC |
| N12 | “Eu diria que, neste momento, eu estou num papel que, mesmo eu vendendo a solução ao cliente, eu vou estar envolvido na própria entrega. Na entrega e na execução constante do serviço. Portanto eu diria que estou, basicamente, em todas as fases no caso deste cliente, que é a EDP.” | Bernardo, empresa ABC |
| N13 | “Nós estamos a preparar uma oferta que veio do grupo, uma iniciativa de <i>cybersecurity</i> , e, quando estas iniciativas vêm do grupo, carecem de uma adequação ao nosso mercado e nós, presentemente, estamos a fazer a adequação nesse aspeto. Temos tido várias reuniões sobre o que é que se adequa aqui, o que é que não se adequa, ou para que setor ou para que nível de empresa, ou seja, se é multinacional, ou mais pequena. Esta oferta de serviço de <i>cybersecurity</i> é um bom exemplo do que estamos a moldar e que depois gera um conjunto de subserviços muito vasto.” | João, empresa ABC |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|--|-----------------------|
| N14 | <p>“A TAP ainda há pouco tempo lançou um caderno de encargos e que, neste momento, está apenas parado. Era numa de unificar todo o seu sistema <i>core</i> de informação, desde uma pessoa que faz a compra do bilhete X dias antes, até todos aqueles temas que uma pessoa tem de ultrapassar até chegar ao avião. Desde a segurança, o check-in, etc. Portanto, eles queriam unificar aquilo e tornar a linguagem um pouco mais comum e mais fluída e acessível ao cliente comum. É o projeto Júpiter, que eles lançaram e que neste momento está apenas parado por causa desta história da pandemia, e dos cortes que eles estão a ter e quebras nas receitas. Mas, na altura, perguntaram “epá ó Manuel, nós vamos ter de concorrer a isto, que aeroportos no mundo é que nós trabalhamos e não sei quê?” Eu fiz uma procura, e não foi preciso escavar muito, e dei conta que a ABC é quem faz a gestão toda do aeroporto de Heathrow, em Londres. É uma excelente referência. Nós dizermos que, nos últimos 15 anos, somos nós que fazemos a gestão de todos os temas informáticos do aeroporto de Heathrow, são 100 ou 200 pessoas que nós temos a trabalhar todos os dias para ajudar o aeroporto a desenvolver os seus sistemas e a própria manutenção. É, claramente, um grande cartão de visita.”</p> | Pedro, empresa ABC |
| N15 | <p>“A confiança e o conhecimento. Ou seja, a confiança que temos de ter uns nos outros para, desta forma, podermos trabalhar em conjunto e poder, de uma forma transparente, transpor o nosso conhecimento e a nossa capacidade para ajudar a solucionar aquele problema ou desafio do nosso cliente. Os especialistas técnicos e funcionais que tenham conhecimento do setor também são fundamentais porque falam a “mesma língua” com o cliente, ou seja, partilham informação útil e de maneira simplificada de forma a que o cliente a entenda com clareza. O cliente, acima de tudo, tem de sentir que nós percebemos daquilo, que já fizemos aquilo, de forma a sentir esse conforto.”</p> | João, empresa ABC |
| N16 | <p>“Diria que passa pela confiança gerada pela relação, bem como a capacidade de interagirmos uns com os outros. A confiança e a interação são, para mim, os aspetos mais importantes numa relação de forma a que se torne o mais duradoura e saudável possível.”</p> | Ricardo, empresa ABC |
| N17 | <p>“Nós criamos valor através de uma boa interação e na complementaridade entre os intervenientes. Eu acho que, se o cliente fica com a perceção que as entidades estão, em conjunto, a criar valor, então aí sim, podemos dizer que houve uma boa interação e uma forte complementaridade entre as entidades participantes.”</p> | Bernardo, empresa ABC |
| N18 | <p>“Há que criar <i>intimacy</i> com cliente. O cliente tem de sentir confiança. Acho que a questão da <i>intimacy</i> é fundamental. Ou seja, numa parte mais à frente, mais negocial da oferta e quando já estiver tudo equiparado – a chamada <i>short list</i>, em que estamos dois ou três a concorrer – é preciso haver efetivamente essa confiança, essa <i>intimacy</i>. Isto porque em termos técnicos eu acho que aí já não vai fazer grande diferença.”</p> | Pedro, empresa ABC |
| N19 | <p>“São, por exemplo, parceiros tecnológicos ou parceiros funcionais. Quando eu digo parceiros funcionais, são parceiros com conhecimento do setor ou do negócio. E também os próprios clientes. Os clientes são uma peça importante porque, acima de tudo, eles são os maiores conhecedores do negócio.”</p> | João, empresa ABC |
| N20 | <p>“Desde logo temos do lado cliente, ou seja, tem de haver sempre um cliente. (...) Muitas vezes há também um outro lado que é o lado dos parceiros.”</p> | Ricardo, empresa ABC |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|--|--------------------------|
| N21 | “Primeiramente, temos os próprios clientes que, acima de tudo, são os principais interessados em que o negócio corra dentro do previsto. Temos também parceiros, procuramos essas pessoas no mercado e dizemos ‘importam-se de vir connosco a este negócio?’, e isso são entidades externas que nós, normalmente, com alguma regularidade, temos de nos socorrer para conseguir suportar o portefólio todo dos serviços a prestar.” | André, empresa ABC |
| N22 | “Empresas com conhecimento funcional específico e empresas fabricantes de software. Também contamos com a ajuda de parceiros. Normalmente, quando atuamos com um parceiro especializado, é sempre numa ótica de recorrência e parceira constante.” | Bernardo, empresa ABC |
| N23 | “Eu diria que, o mais importante, é mesmo o próprio cliente. Depois também temos, por exemplo, os fabricantes de softwares.” | Pedro, empresa ABC |
| N24 | “Falando da oferta que estamos a trabalhar, a tal de <i>cybersecurity</i> , o responsável internacional desta oferta da ABC trabalhou muitos anos na Mossad, que é a polícia secreta israelita, tornando-se num fator diferenciador nesta oferta, e que, por exemplo, os nossos clientes têm todo o gosto em falar com ele porque é uma pessoa brilhante e que consegue transmitir muita confiança.” | João, empresa ABC |
| N25 | “Posso-lhe dar o exemplo da Associação Portuguesa de Logística. Nalguns casos trabalhamos com eles. (...) Obviamente que, nalguns casos, participam também entidades de ensino, como universidades, para colocar desafios de, por exemplo, alguém que quer desenvolver uma tecnologia de ponta para fazer ‘isto’.” | Ricardo, empresa ABC |
| N26 | “Ainda há duas semanas saiu um grande RFP para a EDP e nós estávamos apertadíssimos de tempo, vamos ter uma equipa na Índia que nos vai ajudar a responder ao RFP, e o RFP poderia vir a hipótese de vir a ser em português. E precisaríamos, como é obvio, visto que aquilo são toneladas e toneladas de documentos técnicos e não técnicos, de uma tradução quase momentânea. Lembrámo-nos até de um unicórnio português, que é a Unbabel, e o que eles fazem é tradução instantânea. E nós pensámos, ‘vamos fazer isto com um parceiro português’.” | Pedro, empresa ABC |
| N27 | “No caso do nosso especialista internacional que trabalhou na Mossad, ele tem papel em duas etapas muito importantes: na conceção e na pré-venda aos clientes, quando fala de casos práticos de modo a convencer o cliente a trabalhar connosco. Por outro lado, existe um ecossistema de empresas de nicho que são fabricantes que fazem coisas muito específicas, esses participam primeiro na componente de elaboração, depois já numa fase mais de proposta e, por fim, na fase de entrega do serviço.” | João, empresa ABC |
| N28 | “Começando pelos parceiros, obviamente na idealização, no desenvolvimento, na comercialização e, algumas vezes, na implementação. No caso dos clientes, se a necessidade parte deles, o normal é que participem em tudo, com mais ou menos participação, mais direta ou menos direta, mas participam normalmente em tudo.” | Ricardo, empresa ABC |
| N29 | “Um parceiro, tipicamente, participa em todas as etapas.” | André, empresa ABC |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|---|-----------------------|
| N30 | “Normalmente esse tipo de intervenientes, inclusivamente fabricantes de software, quando percebemos que temos de os envolver, fazemo-lo o mais depressa possível para haver um alinhamento em todas as partes. Convém haver um alinhamento inicial, sinalizamos o negócio e alinhamos imediatamente. A partir daí, geralmente ficam connosco até ao fim.” | Bernardo, empresa ABC |
| N31 | “Não se consegue fazer bons negócios sem ter uma equidade nestes recursos, quer sejam organizacionais, individuais, ou tecnológicos, para se conseguir ter sucesso num projeto. Acaba por ser uma conjugação de todos.” | João, empresa ABC |
| N32 | “Diria que são todos, cada um à sua maneira, de extrema importância.” | Ricardo, empresa ABC |
| N33 | “Diria que são todos muito importantes. O terceiro, que é mais técnico, eu remeteria mais para a parte final. Porém, todos os outros estão ao mesmo nível no que toca à sua importância.” | Pedro, empresa ABC |
| N34 | “No que toca aos parceiros, mais ligado ao conhecimento e à competência dos indivíduos.” | André, empresa ABC |
| N35 | “Eu diria que o recurso mais importante que podemos trazer para dentro da empresa, seja humano ou seja um parceiro, começa, em primeiro lugar, pela atitude. Da mesma maneira que eu crio, na minha vida pessoal, relações duradouras com os meus amigos e relações com a minha família, isso vai transparecer na minha vida profissional e, conseqüentemente, nas relações que eu crio com os meus clientes.” | Bernardo, empresa ABC |
| N36 | “Resumindo, se tivesse de dizer apenas um, diria as competências dos indivíduos que, posteriormente, acabam por criar uma reputação lá fora, e isso é muito bom.” | João, empresa ABC |
| N37 | “Eu diria que não será nunca um só. Ter, por um lado, pessoas e recursos com competências muito específicas e muito técnicas, mas também ter recursos que conhecem o mercado, que conhecem a realidade desse setor, que conhecem as empresas, que conhecem como é que respira o setor, o que é que é importante para aquele setor e o que é que é acessório para aquele setor. É, no fundo, uma combinação de todos os recursos mencionados.” | Ricardo, empresa ABC |
| N38 | “A parte técnica vamos contratar ou subcontratar a outra empresa, portanto não é nenhum limite. O mais importante para mim é o <i>intimacy</i> . E tendo em conta que, em Portugal, ainda se fazem muitos negócios com base nessa premissa. Confio ou não confio na pessoa, acredito ou não acredito que ele nos vai conseguir ajudar.” | Pedro, empresa ABC |
| N39 | “Tivemos uma reunião com um cliente de grande dimensão que, por ter essa dimensão, acaba por ter algumas vulnerabilidades e precisa de ajuda numa área muito específica dentro da área de <i>cybersecurity</i> . Só pelo facto de ele saber que somos, a nível mundial, muito bons a implementar aquilo, mesmo com a equipa portuguesa, ele ficou muito feliz. No fundo ele quer ter uma certificação de que aquilo vai ser bem implementado e que vai ficar de uma forma segura. Ou seja, as nossas competências e o facto de sermos a organização que somos, permitiram-nos ganhar este cliente.” | João, empresa ABC |
| N40 | “Por exemplo, nós ganhámos cá em Portugal um contrato brutal de uma seguradora. Ganhámos a nível global. A decisão era cá em Portugal. O CIO do cliente era português, o contrato é para ser feito cá em Portugal e mais numa dúzia de países, mas foi feito cá em Portugal e foi apenas através da <i>intimacy</i> .” | Pedro, empresa ABC |
| N41 | “São aplicados de forma combinada. Não conseguimos fazer sozinhos.” | João, empresa ABC |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|---|--------------------------|
| N42 | “Eu diria que, muito raramente, os recursos são isolados. Ou seja, normalmente, são combinados. Seja com clientes, seja com parceiros, seja a jusante seja a montante, em algum momento as coisas interrelacionam-se. Uma pergunta que está sempre no nosso <i>guideline</i> de perguntas é “ok, isto vai ‘interfacer’ com quê?” Ou seja, com o que é que isto se vai ligar e com o que é que isto se vai relacionar? Já partimos da base de que fazer coisas <i>stand alone</i> não vai ser viável. As coisas são relacionais e vão ter de ser relacionais. Coisas <i>stand alone</i> têm tendência a desaparecer.” | Ricardo, empresa ABC |
| N43 | “Os recursos são todos aplicados de forma combinada.” | André, empresa ABC |
| N44 | “Isto é tudo aplicado de forma combinada.” | Bernardo, empresa ABC |
| N45 | “São todos aplicados de forma combinada.” | Pedro, empresa ABC |
| N46 | “A primeira coisa que temos de pensar é exatamente a ideia e o mercado-alvo. Não há ideia sem ter o mercado-alvo e sem ter o posicionamento e a necessidade do cliente. Isto implica uma análise inicial, uma avaliação de mercado, uma avaliação técnica e também uma avaliação de operação.” | Maria, empresa XYZ |
| N47 | “Primeiramente, a fase da identificação de uma oportunidade, através de uma ideia, de uma conversa ou de um pedido de um cliente.” | José, empresa XYZ |
| N48 | “Depois da identificação da necessidade do cliente, há que ter o protótipo. Ou seja, desenhar a solução e criar um protótipo. Um <i>subset</i> daquilo que queremos fazer e testá-lo. Por norma, esse protótipo deve ser testado “em casa”. Se puder ser, temos de o testar para ver o funcionamento em detalhe antes de ir para fora. A seguir, temos de perceber qual é que será o mercado de teste. De seguida, tem de ser criado um plano de controlo de qualidade. Este é muito importante porque, quando começamos a fazer o <i>deploy</i> nos clientes, temos de recolher o feedback da qualidade e controlar a qualidade daquilo que estamos a entregar. Depois, isto implica que, nesta fase, já temos a solução implementada. A partir daqui é desenvolver os processos de melhoria contínua.” | Maria, empresa XYZ |
| N49 | “Temos a fase de arranque do projeto, com o <i>kick-off</i> do projeto e, tipicamente, temos uma fase de análise e levantamento de requisitos, que no fundo “vai-te desenhar” o mapa do tesouro, que é “como é que nós temos de construir esta aplicação ou este sistema de forma a responder às expectativas e aos requisitos do cliente.” Uma vez terminada a fase de análise, tens a fase de desenvolvimento propriamente dito, em que tu vais construir o sistema ou a aplicação. Após esse desenvolvimento, tens uma fase de testes. Testes técnicos, para confirmar que os processos que foram construídos estão a cumprir com os objetivos originais. E depois tens uma fase de testes de aceitação que são realizados pelo próprio cliente, em que o cliente vai testar aquilo que tu estás a entregar, em termos de projeto, para saber se, de facto, corresponde aos requisitos originais e às expectativas do cliente. Uma vez aceite o produto, passa-se então para a fase de transição. Transição para a produção. Depois da produção e entrega ao cliente, tens a fase de manutenção do serviço.” | Miguel, empresa XYZ |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|---|---------------------|
| N50 | <p>“Nós terminámos agora um projeto na AICEP. O objetivo era criar um sistema de <i>business intelligence</i> e, basicamente, havia duas grandes áreas de <i>reporting</i>. A área comercial e a rede externa. E o que nós fizemos foi: criámos sprints* para entregar primeiro uma área, neste caso a área comercial, e depois a rede externa. Rapidamente, o cliente começa a ver resultados e esses resultados, que sofreram ou beneficiaram de melhorias, foram beneficiar, por sua vez, sprints seguintes para a rede externa. O resultado foi que o cliente se reviu no produto entregue, uma vez que participou ativamente no seu desenvolvimento. Isso é outra vantagem do <i>agile</i>. É que o cliente está mais envolvido no acompanhamento da produção dos entregáveis.</p> <p>*Exemplo do que é um sprint: “Eu parto o projeto em fatias. Imagina que o projeto é construir 10 relatórios. Eu posso partir o projeto em 5 fatias de 2 relatórios e, naquela fatia, ou naquele ciclo, eu faço a análise para dois relatórios, faço o desenvolvimento de dois relatórios, testo os dois relatórios e passo para a produção dos dois relatórios. Tudo feito num só ciclo. Quais são as vantagens? E daí o nome <i>agile</i>. É que o cliente começa a ver resultados mais cedo.””</p> | Miguel, empresa XYZ |
| N51 | <p>“Neste momento, um dos documentos que estou a preparar tem a ver com a área de seguradora, que é um projeto bastante grande. É, no fundo, a reformulação tecnológica de tudo. Estamos a falar de um projeto a 3 anos, que passa pela elaboração de um plano estratégico de sistemas de informação, um levantamento de todos os projetos que eles têm atualmente, tudo o que têm do parque de TI atualmente e o que é que vão querer fazer nos próximos 3 anos, porque já têm o financiamento garantido. Agora é preciso executá-los, planeá-los, garantir que estão coordenados entre eles, porque são projetos de diferentes departamentos, mas os dados são sempre os mesmos, e fazer toda esta <i>big picture</i>. Portanto, ainda estamos numa fase, já não é de pré-venda e venda, estamos naquela fase inicial do planeamento da sua execução, de modo a garantir que todos os projetos, que são coisas de alguns milhões de euros durante 3 anos, em que há muitos projetos envolvidos, em que há entidades a ter de subcontratar, onde é preciso fazer todo esse mapeamento e que é o que eu agora estou a fazer, já está pensado, está minimamente desenhado (aquelas versões <i>draft</i> que nós costumamos ver), e agora é preciso entrar alguém e garantir que aquilo vai acontecer como se está à espera.”</p> | José, empresa XYZ |
| N52 | <p>“Eu, neste momento, estou na área comercial, mas o meu papel é de pré-venda e pós-venda. Ou seja, eu tenho de avaliar a necessidade do cliente, trazer para dentro, a equipa cria o serviço, eu divulgo e tento vender e acompanho o <i>deploy</i> do ciclo de vida. Faço a ponte entre o antes e o depois.”</p> | Maria, empresa XYZ |
| N53 | <p>“Eu faço de gestor de projeto, portanto o meu objetivo é controlar de perto todo o processo e garantir que o âmbito é cumprido. A outra responsabilidade é a entrega do produto final em termos de qualidade.”</p> | Miguel, empresa XYZ |
| N54 | <p>“O meu papel na XYZ é de direção de pré-venda do grupo XYZ como um todo.”</p> | José, empresa XYZ |

| Número | Citação | Fonte |
|--------|--|---------------------|
| N55 | “A criação de valor implica o ouvir o cliente o tempo todo. Implica uma forte transparência nas interações que temos. Temos de ser muito transparentes e o cliente é, antes de mais, um parceiro. Portanto, eu acho sempre que não podemos encarar uma pessoa a quem estamos a vender algo. Temos de encarar o cliente como aquela pessoa que está a fazer um caminho em direção ao nosso. Quando o cliente ganha, nós também ganhamos. Quando o cliente perde, nós também perdemos.” | Maria, empresa XYZ |
| N56 | “Eu resumo em dois. Um que é a confiança, e isso ganha-se a partir do momento em que se começa a trabalhar. E o segundo é a competência e, no meu caso em particular, é muita competência técnica. A confiança é a mais importante, mas vem em segundo lugar. A confiança ganha-se após a demonstração da competência técnica.” | José, empresa XYZ |
| N57 | “Os clientes e os parceiros de negócios.” | Maria, empresa XYZ |
| N58 | “Tipicamente, para além do cliente, participam outras empresas que trabalham no cliente. Outro interveniente externo muito importante é o fornecedor tecnológico.” | Miguel, empresa XYZ |
| N59 | “Já me aconteceu a interação com o cliente final não ser diretamente com o cliente final, era com um parceiro do cliente em nome do cliente. Mas era uma entidade externa, isto é, havia mais uma entidade no meio contratada pelo cliente com que nós lidávamos, mas não era o cliente final.” | Maria, empresa XYZ |
| N60 | “Aqui neste processo, da AICEP, tivemos o caso da Comtrade que é uma organização mundial que fornece dados sobre comércio externo. Eles fornecem dados, fornecem serviços de acesso a dados, etc. Nós tivemos de fazer a ponte em termos de comunicação técnica para conseguir, de forma automática, aceder aos dados dessa organização.” | Miguel, empresa XYZ |
| N61 | “Há uns anos conseguimos prestar um serviço em tecnologia oracle que nem a própria Oracle, nem a concorrência, conseguiram. Fui então surpreendido com o contacto da SAP que queria que nós fizéssemos o mesmo, eu em particular porque montei os centros 24/7 que nós temos montados em Lisboa e Porto, e queriam fazer uma parceria muito forte. No fundo pormo-nos nas mãos os ambientes mais críticos que tinham em Portugal para nós garantirmos a mesma qualidade do serviço com tecnologia SAP que garantíamos com tecnologia oracle. E isso surpreendeu-me.” | José, empresa XYZ |
| N62 | “O cliente participa em todas as fases.” | Maria, empresa XYZ |
| N63 | “O cliente participa em todas as etapas. Mas as fases em que o cliente participa mais é a fase de análise, em que tem de transmitir o que é que é o seu negócio, quais são as suas expectativas, quais são os requisitos do sistema que vamos desenvolver, etc., e também com uma forte presença na parte dos testes de aceitação. Aliás, os testes de aceitação são responsabilidade do cliente.” | Miguel, empresa XYZ |
| N64 | “No caso dos parceiros, costumam participar no desenvolvimento do produto ou do serviço. E nos testes do conceito e no mercado de testes.” | Maria, empresa XYZ |
| N65 | “Relativamente aos outros intervenientes, eles aparecem, tipicamente, na fase de análise, na fase de desenvolvimento e na fase dos testes.” | Miguel, empresa XYZ |
| N66 | “Nesta fase inicial podem participar de diversas formas. Estas questões de parcerias não é só um logo ou um carimbo que se põe nas propostas. Isto também nos dá acesso a uma série de recursos que acabam por ser fundamentais na fase de desenvolvimento.” | José, empresa XYZ |

| Número | Citação | Fonte |
|---------------|---|------------------------|
| N67 | “As competências, os processos e as culturas organizacionais, porque todas as outras são passíveis de se aprenderem. O conhecimento aprendemos, a tecnologia aprendemos, agora, as competências são pessoais e os processos e as culturas fazem parte da empresa.” | Maria, empresa XYZ |
| N68 | “No desenvolvimento de um projeto, claramente o conhecimento e a competência da equipa são fulcrais. Não só as competências técnicas, mas também as competências funcionais e de comunicação. Em termos de desenvolvimento de um projeto, eu diria que este é o principal recurso. O primeiro.” | Miguel, empresa XYZ |
| N69 | “Eu diria que logo o primeiro é, de caras, o mais importante.” | José, empresa XYZ |
| N70 | “Sempre em conjunto. Ou seja, isto só funciona se for tudo em conjunto.” | Maria, empresa XYZ |
| N71 | “Tem de ser feito de forma combinada.” | Miguel, empresa XYZ |
| N72 | “São sempre aplicados de forma combinada.” | José, empresa XYZ |