



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MARKETING

**Perspectiva de um fornecedor de serviços de marketing sobre a criação
de valor decorrente das interações com o cliente:
Aplicação a uma empresa de consultoria editorial**

Aluno:
Mónica Azevedo Fonseca

Orientadores:
Professor Doutor João Mesquita Mota
Mestre Maria Eduarda Soares

Júri:

Presidente: Doutor João José Quelhas Mesquita Mota, professor associado com agregação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Vogais: Doutora Maria Cristina de Assis Sales Pinto Baptista, professora auxiliar do Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa;

Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Mestre Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, assistente convidada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Outubro, 2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus orientadores, Professor Doutor João Mesquita Mota e Mestre Maria Eduarda Soares por toda a atenção, amabilidade, disponibilidade, e dedicação ao estudo que se apresenta.

Ao António pelo constante apoio emocional nas alturas em que a vida pessoal e profissional tornou este objectivo mais difícil de alcançar.

Aos meus colegas do GAPE, GEP e GCI, pelas sucessivas palavras de ânimo, interesse, e incentivo.

Um obrigada especial também ao meu Director, Dr. Vítor Ramos por possibilitar uma flexibilização de horários sempre que solicitada para a investigação.

Aos meus colegas da Biblioteca e da Secretaria de Pós-graduação, principalmente ao Pedro Luís, pela preciosa ajuda nas pesquisas, e à Isabel Moura pela sua compreensão.

ABSTRACT

A noção de valor tem vindo a merecer um interesse crescente por investigadores na área do marketing. Alguns autores sustentam o desenvolvimento de novas perspectivas sobre o marketing, argumentando que a ênfase no valor não só torna obsoleta a distinção entre produtos e serviços, como contribui para que se reconheça o papel das interacções fornecedor-cliente no processo de co-criação de valor. A presente dissertação pretende analisar a criação de valor na óptica dos fornecedores envolvendo serviços e relacionamentos.

Neste âmbito, realizou-se um estudo empírico com base na actividade de uma empresa especialista no sector editorial, prestadora de serviços em outsourcing no contexto B2B (business to business). O estudo salienta ainda o papel do desenvolvimento de competências e as funções indirectas dos relacionamentos nas percepções dos actores sobre a criação de valor.

Palavras-chave: serviços, co-criação de valor, relacionamento fornecedor-cliente.

ABSTRACT

The concept of value has received growing attention in the marketing literature. Several authors have developed new marketing perspectives, arguing that the focus on value not only renders the traditional distinction between products and services obsolete, but also contributes to the recognition of the role played by supplier-customer relationships in the value co-creation process. This dissertation aims to contribute to a deeper understanding of the supplier's perspective of value creation through business services and relationships.

In order to achieve this purpose, an empirical study was undertaken with an editorial consulting firm, supplier of outsourcing services in a B2B (business to business) environment. This empirical study highlighted the role played by skills' development and by indirect functions of business relationships on the actors' perceptions regarding value creation.

Keywords: services, value co-creation, supplier-customer relationship.

INDICE

CAPÍTULO I Introdução	1
CAPÍTULO II Revisão da Literatura.....	5
2.1 Marketing - Da distribuição de produtos à lógica do serviço dominante	5
2.2 Serviços – Conceito e tipologias	9
2.3 Outsourcing de serviços.....	14
2.4 Valor - Da focalização no cliente à focalização nos relacionamentos	17
2.5 Síntese do capítulo.....	25
CAPÍTULO III Componente Empírica.....	27
3.1 Metodologia	29
3.1.1 Método de Pesquisa.....	29
3.1.2. Recolha de Dados.....	31
3.1.3. Contexto de actuação da empresa estudada.....	32
3.1.4 Apresentação da Empresa Booktailors (Fornecedor).....	38
3.2. Análise das questões de investigação	45
3.2.1 Análise, do ponto de vista do fornecedor, do modo como o relacionamento com os seus clientes possibilita a geração de valor	45
a) Competências desenvolvidas pelo fornecedor no relacionamento com o cliente.....	45
b) Utilização das funções indirectas da geração do valor por parte do fornecedor	46
3.2.2 Análise das diferentes percepções que fornecedores e clientes podem ter do valor final acerca do serviço prestado.....	49
a) Perspectiva do fornecedor sobre a criação de valor.....	49

b) Perspectiva do cliente sobre a criação de valor	51
CAPÍTULO IV Conclusão	54
4.1 Sumário dos resultados do estudo empírico	54
4.2. Limitações do estudo.....	58
4.3. Contribuições do estudo e direcções para a pesquisa futura	59
Bibliografia	62

INDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 2.1. Conceptualização dos serviços	10
Figura 2.1. Classificação de serviços	13
Figura 3.1. A indústria do livro	33
Tabela 4.1. Quadro de análise da geração de valor por parte do fornecedor	60
Tabela 4.2. Quadro de análise do resultado da utilização de diferentes funções de geração de valor.....	61

CAPÍTULO I

Introdução

A importância dos serviços nas economias modernas tem conhecido um crescimento acentuado nas últimas décadas, prevendo-se que assim continue nos próximos anos (Belcourt, 2006; Fine, 2008). Esta forte expansão dos serviços está em larga medida ligada ao crescimento exponencial do recurso ao *outsourcing*, em particular no contexto business to business (B2B), ou seja, no fornecimento de serviços a empresas que preferem subcontratar algumas actividades a outras empresas ao invés de as realizarem com os seus próprios recursos (Möller, 2006; Lovelock e Wirtz, 2007).

A relevância crescente dos serviços e do *outsourcing* para as organizações, para os mercados, e para a sociedade em geral, justifica que se dedique particular atenção ao esclarecimento das condições e mecanismos do seu funcionamento (Jacob e Ulaga, 2008). A criação de valor através do serviço prestado é uma das condições fundamentais para o sucesso dessa prestação. Como salienta Grönroos (2007): “*Customers are looking for solutions or packages which they can use so that value is created for them. Consequently, firms should provide customers with solutions consisting of all the components required to function in a value-creating way in customers’ everyday lives or everyday activities. (...) Customers do not look for goods or services per se; they look for solutions that serve their own value-generating processes*” (p. 4).

A maior parte dos estudos realizados sobre o valor do serviço prestado tem vindo a incidir sobre a perspectiva do cliente, considerando-se que se os clientes estiverem satisfeitos

com os serviços que lhes oferecem valor, mais facilmente se fidelizam à empresa fornecedora no presente e nas compras futuras (Lindgreen e Wynstra, 2005). Actualmente, tem vindo a ser defendida a necessidade de aprofundar estudos sobre o valor do serviço prestado na óptica do fornecedor. Esta necessidade prende-se essencialmente com dois tipos de argumentos:

Em primeiro lugar, vários estudos têm demonstrado que clientes e fornecedores podem ter diferentes interpretações sobre o valor gerado (Anderson e Narus, 1999; Lindgreen e Wynstra, 2005). Assim, a perspectiva do fornecedor pode trazer uma contribuição importante para o conhecimento das condições e mecanismos de funcionamento do serviço prestado.

Em segundo lugar, e provavelmente mais relevante, tem vindo a ser reconhecido que o desenvolvimento do valor de um serviço pode ser gerado por todos os actores envolvidos, sendo a criação de valor dependente de factores relacionais (e.g. Forsström, 2003; Forsström e Törnroos, 2005; Möller, 2006). Nesta linha de pensamento, Möller (2006) comenta: “... *customer and supplier value creation, and the competences involved, are highly relevant to understanding 21st century business marketing in general (...)*” (p. 914). O autor considera de extrema importância entender-se que existem diversos cenários que, na óptica dos diferentes actores, proporcionam criar valor.

Enquanto muitos estudos na óptica do cliente partem do princípio que o valor é gerado pelo fornecedor, e que este se destina única e exclusivamente ao cliente, tem-se vindo a verificar que os resultados da interacção cliente-fornecedor são bem mais diversificados. Vários autores argumentam que os clientes devem ser considerados como co-produtores

de um serviço e co-geradores de valor (e.g., Grönroos, 2006; Gummesson, 2002; Vargo e Lusch, 2004, 2008). Por outro lado, a interação entre clientes e fornecedores na prestação do serviço pode gerar valor não só para os clientes, mas também para os fornecedores (Forsström e Törnroos, 2005; Lusch *et al.*, 2007; Möller e Törrönen, 2003).

Neste trabalho irá ser abordada a criação de valor nos (e através dos) serviços prestados, utilizando como ponto de partida a perspectiva de um fornecedor de serviços. Procuraremos integrar as duas teorias sobre a criação de valor identificadas por Lindgreen e Wynstra (2005): a ideia que a criação de valor resulta das relações entre fornecedores e clientes através, por exemplo, do desenvolvimento de competências possibilitado pela interação; e a visão que coloca a ênfase no valor final, ou seja, no resultado obtido para as partes envolvidas como consequência do serviço prestado.

A integração destas duas ideias resultou em duas questões de investigação. A primeira questão diz respeito à análise, do ponto de vista do fornecedor, do modo como o relacionamento com os seus clientes possibilita a geração de valor. A segunda diz respeito às diferentes percepções que fornecedores e clientes podem ter acerca do valor final do serviço prestado.

Mais especificamente, a questão 1 subdivide-se em:

- 1.a) Analisar as competências desenvolvidas pelo fornecedor no relacionamento com o cliente.
- 1.b) Analisar a utilização, por parte do fornecedor, de funções de geração do valor através do relacionamento com os clientes.

Por seu turno, a questão 2 irá subdividir-se em:

2.a) Analisar a perspectiva do fornecedor sobre a criação de valor, resultante do relacionamento do cliente.

2.b) Analisar se a perspectiva do cliente sobre a criação de valor difere substancialmente da do fornecedor.

Esta dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos, correspondendo o primeiro à presente introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, aprofundando os principais conceitos utilizados no estudo: marketing, serviços, outsourcing e valor. O terceiro capítulo apresenta um estudo empírico sobre a perspectiva de uma empresa fornecedora de serviços de marketing, no que diz respeito à geração de valor decorrente dos serviços prestados a clientes. Por último, no quarto capítulo é apresentado um sumário dos resultados do estudo empírico, sendo também identificadas as suas limitações e as possíveis contribuições para a pesquisa futura.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

Tendo este estudo como objectivo a análise da criação de valor do ponto de vista de um fornecedor de serviços de marketing, o presente capítulo pretende aprofundar os principais conceitos subjacentes a esta análise. Começaremos pelo conceito de marketing, fazendo uma breve contextualização histórica desde as suas origens até à inclusão das questões relacionadas com os serviços e o outsourcing. Seguidamente, será abordada a temática do valor, em especial na sua forma relacional, com o objectivo de identificar os tópicos fundamentais ligados à criação de valor gerada através dos relacionamentos entre fornecedores e clientes.

2.1 Marketing - Da distribuição de produtos à lógica do serviço dominante

Actualmente, a American Marketing Association (AMA)¹ descreve marketing como sendo *uma actividade, um conjunto de processos de criação, comunicação, disponibilização e troca que geram valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral*. No entanto, o conceito de marketing passou por diferentes conceptualizações ao longo do tempo.

Embora o marketing envolva um conjunto de técnicas utilizadas há vários séculos, apenas

¹ Para mais informação acerca da AMA - American Marketing Association, consultar www.marketingpower.com

na segunda metade do século passado se começou a discutir e formular mais explicitamente o seu conceito (Wilkie e Moore, 2003). Até essa altura, a designação de “distribuição de produtos” era mais utilizada para actividades hoje consideradas como de marketing (Shaw e Jones, 2005). Segundo vários autores (e.g., Webster, 1992; Kotler, 1972), as origens do conceito de marketing estão muito ligadas ao estudo dos canais de distribuição, em particular para os produtos agrícolas, dando-se especial ênfase a técnicas oriundas da Economia. Esta ligação é bem patente na definição de marketing da AMA em 1935: *um conjunto de actividades de negócio que conduz os bens ou os serviços desde o produtor até ao consumidor.*

No final dos anos 40, com as mudanças do ambiente económico do pós-guerra, a concorrência entre as empresas acentua-se e passa a reger-se segundo novas regras. Enquanto no período pré-guerra a concorrência prestava maior atenção em criar o mesmo produto com menores custos, com a melhoria das condições económicas e sociais do pós-guerra a concorrência passa a basear-se em fazer o mesmo produto com melhor qualidade, ou em produzir novos produtos que dêem resposta às necessidades dos consumidores. McKitterick (1957) considera que foi esta orientação para o que é mais vantajoso para o cliente, em vez do que é simplesmente mais barato, que levou à propagação da utilização do conceito de marketing, através do qual se pretende descrever o triunfo da inovação sobre a capacidade produtiva.

Assim, o conceito de marketing redireccionou-se nesta altura para uma perspectiva na qual o mercado e, conseqüentemente, o cliente assumem maior destaque. As empresas deixam

de se poder observar como simples produtoras, passando a considerar-se como entidades que criam produtos que alguém deseja comprar (Levitt, 1960). O marketing passa a incluir diversas actividades, desde a detecção das necessidades até à entrega do produto final ao cliente, ao invés de se encontrar simplesmente ligado à distribuição. Os serviços, até então largamente negligenciados, começam a ganhar relevo para os negócios, deixando de ser vistos apenas como peças secundárias de uma qualquer transacção comercial (Grönroos, 2006, 2007; Zeithaml, 2008).

Segundo alguns autores (e.g., Berry e Parasuraman, 1993; Grönroos, 2006), a crescente importância dos serviços levou a que, a partir de finais da década de 70 do século passado, se tenham desenvolvido múltiplas investigações que põem em evidência a necessidade de uma nova perspectiva de marketing. Esta questão passou a ser mais largamente discutida após a publicação do artigo de Vargo e Lusch (2004) no *Journal of Marketing*. Vargo e Lusch consideram que o marketing tem uma forte herança da Economia, sendo a sua lógica dominante baseada na troca de produtos manufacturados, dando-se ênfase aos recursos tangíveis, ao valor intrínseco dos produtos, e às transacções. Os autores afirmam que uma nova lógica de marketing está a emergir, de acordo com a qual o fornecimento de serviços, em vez de produtos, é fundamental na actividade económica, passando o marketing a dar maior atenção aos recursos intangíveis, à co-criação de valor, e às relações com os clientes.

Vargo e Lusch (2008) contrapõem assim à *goods dominant logic* (GDL), a *service dominant logic* (SDL). A SDL (lógica do serviço dominante) encara um serviço como um processo contínuo de utilização dos recursos de cada interveniente na transacção, em

benefício de todas as partes envolvidas. A tradicional distinção entre bens e serviços (tidos estes últimos, como formas alternativas de produtos) é rejeitada, sendo o relacionamento entre eles considerado como fundamental. Nesta lógica, qualquer transacção tem por base os serviços, sendo os produtos meros instrumentos para justificar esses serviços, permitindo co-criar valor através de interacções permanentes e constantes das empresas com os seus funcionários, clientes, fornecedores e accionistas. A utilização da palavra “serviço” em vez de “serviços” é intencional e não surge por acaso, sendo a principal distinção entre a GDL e a SDL a concepção de serviço. A GDL (lógica do produto dominante) fala em “serviços”, mas considera-os como subcategorias de produtos (unidades de output); a SDL fala em “serviço” e considera-o como um processo contínuo em acção – fazer algo pela outra parte. Assim, na SDL o serviço é definido como a aplicação de competências (*knowledge* e *skills*) em benefício de outra parte.

A aplicação da lógica SD tem várias consequências relevantes para este estudo (Grönroos, 2006; Gummesson, 2002; Vargo e Lusch 2004, 2008):

- Os clientes passam a ser considerados como co-produtores de um serviço e co-geradores de valor, e não apenas meros instrumentos do processo de marketing.
- O marketing passa a ser visto como um conjunto de interacções continuadas, em vez de trocas pontuais entre as partes, passando a dar-se particular atenção ao aspecto relacional entre elas.

- As competências de todos os intervenientes nas transacções são consideradas fundamentais para a criação de valor e para a manutenção do relacionamento, pelo que o desenvolvimento dessas competências se reveste de particular importância.
- O marketing deixa de ser função exclusiva de um departamento de uma organização, podendo ser executado por elementos da organização cujas interacções com o exterior são fundamentais para a criação e manutenção de relações. Para algumas tarefas específicas, em particular nos casos em que a organização não dispõe de pessoal com as competências necessárias, as actividades de marketing podem ser levadas a cabo por indivíduos de outras organizações, em regime de consultoria ou outsourcing.

2.2 Serviços – Conceito e tipologias

A partir da década de 90 do século passado, o sector dos serviços tornou-se o maior empregador, verificando-se que a maior parte dos mercados produz e intercambia cada vez mais serviços que produtos. Os dados estatísticos referidos no estudo de Fine (2008) confirmam que o sector dos serviços se encontra actualmente em franca evolução, tanto em países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento, desempenhando um papel de destaque nas economias modernas. Este estudo demonstra ainda que os serviços representam 78% do mercado de trabalho, prevendo-se que até 2012 esta taxa possa aumentar significativamente, atingindo mesmo os 90%. Fine (2008) conclui que hoje em dia todos estamos directa ou indirectamente envolvidos na transacção de serviços, fazendo com que o consumidor seja constantemente confrontado com a tomada de decisão sobre que serviços eleger.

Contudo, não existe ainda uma definição consensual sobre o conceito de serviços. No âmbito da literatura académica, múltiplas designações têm vindo a ser propostas. Saliente-se que a diversidade de definições frequentemente gera controvérsia quando a temática é abordada (Zeithaml, 2008).

Segundo a AMA, pode definir-se serviço como *qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, sendo este essencialmente intangível e não resultando na posse ou propriedade de alguma coisa*. Desta definição resultam dois elementos fundamentais dos serviços: 1) o carácter de intangibilidade; e 2) o relacionamento entre as partes envolvidas (fornecedor e cliente). Estas duas características estão subjacentes a várias das definições que têm vindo a ser propostas ao longo do tempo, como se pode verificar seguidamente na Tabela 2.1.

Tabela 2.1. Conceptualização dos serviços

Autor	Definição
Grönroos (1979)	um serviço é uma solução que essencialmente procura dar resposta ao pedido de um cliente, traduzindo-se em actividades que ocorrem ao longo da interacção entre o cliente e o prestador.
Gümmeson (1987)	um serviço é algo que pode ser comprado ou vendido, mas que o cliente não pode deixar cair sobre os seus pés.
Lindgreen e Wynstra (2005)	um serviço consiste num conjunto de actividades que são enriquecidas nas interacções entre cliente e fornecedor.
Lovelock e Wirtz (2007)	um serviço é um acto ou um desempenho oferecido por uma parte a outra.
Vargo e Lusch (2007)	os serviços não são mais do que a utilização de recursos humanos para o benefício mútuo (vendedor e cliente),

Zeithaml *et al.*, (1985), aprofundam mais a questão dos elementos fundamentais para a definição do conceito de serviços, propondo quatro características distintivas: a *intangibilidade*, a *simultaneidade*, a *heterogeneidade* e a *perecibilidade*.

A *intangibilidade* é a componente que mais diferencia os serviços dos produtos, uma vez que os serviços não podem ser utilizados, sentidos, ou observados da mesma forma que um bem físico. A intangibilidade implica que o serviço não pode ser avaliado antes de ser tomada a decisão de o adquirir e consumir, e traduz-se essencialmente na ausência de transferência de propriedade na transacção. Por outras palavras, a transacção não dá lugar à posse, mas apenas ao consumo do serviço, pelo que o que é adquirido não é um objecto mas antes uma prestação.

A *simultaneidade* deriva do facto de não ser possível separar a prestação do serviço do seu consumo. Enquanto os produtos são primeiro produzidos, depois vendidos, e a seguir consumidos, os serviços são em muitos casos primeiramente vendidos, e logo produzidos e consumidos em simultâneo. Assim, a presença interactiva do fornecedor e do cliente é imprescindível na generalidade das situações de serviços, estando a simultaneidade largamente associada à intervenção do elemento humano.

A *heterogeneidade* diz respeito à possibilidade de variação da qualidade, ou de outras medidas de desempenho dos serviços, de fornecedor para fornecedor, ou mesmo do mesmo fornecedor em alturas diferentes. Assim, o desempenho do serviço fica em larga medida dependente do seu fornecedor, podendo não haver consistência no seu conteúdo e qualidade em diferentes momentos do tempo.

A *pericibilidade* significa que os serviços não podem ser armazenados, tal como seria um produto. Desta característica resulta que é por vezes muito difícil sincronizar a oferta e a

procura de serviços. Por exemplo, a consultoria fiscal tem grande procura na fase de entrega das declarações de rendimentos, podendo ocorrer que os consultores não consigam dar resposta a todos os pedidos que lhes chegam nessa altura. Não lhes é possível, como no caso dos produtos, armazenar serviços que possam utilizar nas alturas de maior procura.

Para outros autores, as diferenças entre produtos e serviços são uma questão de grau, ou seja, todas as ofertas de mercado podem representar um continuum de tangibilidade (Anderson e Narus, 1999; Lovelock e Wirtz, 2007). Grönroos (2007) reforça esta mesma ideia salientando: “*customers do not buy goods or services, they buy the benefits goods and services provide them with*” (p.4). Para os promotores da SDL, as quatro características acima referidas não passam de mitos. Vargo e Lusch (2004a) afirmam que: “*Service is the common dominator in exchange, not some special form of exchange (i.e., what goods are not)*” (p.334).

As dificuldades encontradas na conceptualização dos serviços podem, até certo ponto, estar relacionadas com a multiplicidade de actividades que podem ser incluídas neste termo. Assim, alguns autores procuram classificar os serviços em tipologias. Grönroos (1979) organiza os serviços em quatro tipos, classificando-os segundo duas vertentes: 1) o tipo de mercado onde são vendidos e, 2) pelo tipo de serviço que é disponibilizado ao consumidor. Na primeira, distinguem-se os serviços para empresas e os serviços para consumidores individuais. Na segunda, distinguem-se os serviços profissionais (fornecidos por pessoal qualificado e que tem uma identidade própria, como um consultor de gestão

ou um advogado) e os outros serviços. Da conjugação das duas vertentes, resultam assim quatro tipos de serviços:

Figura 2.1. Classificação de serviços

	Serviços para empresas	Serviços para consumidores finais
Serviços profissionais	1	2
Outros serviços	3	4

Fonte: Adaptado de Grönroos (1979)

Zeithaml (2008) também sugere a classificação de quatro diferentes tipos de serviços; 1) *serviços como indústria*; 2) *serviços como produtos intangíveis*; 3) *serviços como apoio ao cliente*; e 4) *serviços como valor derivado*. Na primeira categoria incluem-se as organizações classificadas como pertencendo ao *sector dos serviços*, ou seja aquelas cuja actividade principal é puramente um serviço (e.g. serviços de saúde, financeiros, ou de transporte). Os *serviços como produtos intangíveis* representam uma variedade de ofertas intangíveis que os consumidores valorizam e compram ao mercado. Este tipo de serviços pode ser fornecido por empresas de serviços, mas também por empresas de outras áreas. Por exemplo, a consultoria em tecnologia pode ser fornecida por empresas puramente de serviços como a Accenture, ou por fabricantes de produtos informáticos como a IBM. Nos *serviços como apoio ao cliente* inclui-se essencialmente a resolução de problemas encontrados pelo consumidor de um produto. Este serviço é frequentemente oferecido sem custos para o cliente, podendo ocorrer nas instalações da empresa, por telefone ou via internet, entre outros, (por exemplo, *call-centers*). Por último, os *serviços como valor derivado* são uma categoria mais abstracta mas também mais abrangente, incluindo-se na lógica SD apresentada anteriormente. Considera-se que o valor de qualquer produto e bem físico deriva do serviço que o mesmo fornece. A título de exemplo, um computador

fornece um serviço de informação, um aspirador um serviço de limpeza.

2.3 Outsourcing de serviços

Como referido anteriormente, a forte expansão dos serviços decorre em larga medida do crescimento exponencial do recurso ao outsourcing, em particular no contexto business to business (B2B), ou seja, no fornecimento de serviços a empresas que preferem subcontratar a outras empresas algumas tarefas em vez de as realizarem com os seus próprios recursos (Möller, 2006; Lovelock e Wirtz, 2007).

Na perspectiva de Belcourt (2006), o outsourcing de serviços surge sempre que o trabalho antes realizado internamente numa organização, é executado por uma entidade externa à empresa. Por conseguinte, o outsourcing difere de uma parceria, aliança, ou joint-venture, uma vez que não existe partilha de contribuições iniciais nem de resultados finais.

O recurso ao outsourcing está bastante ligado às novas regras de concorrência em mercados cada vez mais globais, em que a especialização em competências nucleares, a flexibilização das estruturas organizacionais e o controle de custos passaram a ser vistos como fontes de vantagens competitivas (Lovelock e Wirtz, 2007). No entanto, outras razões têm vindo a ser apontadas: *“There are at least six major reasons why organizations outsource: financial savings, strategic focus, access to advanced technology, improved service levels, access to specialized expertise, and organizational politics”* (Belcourt, 2006, p. 271).

Para além da tradicional associação do outsourcing à flexibilização e ao controle de custos relacionados com actividades não críticas, o outsourcing pode envolver também competências que, não sendo *core* por definição, são vistas como indispensáveis àquilo que a empresa considera ser o seu *core-business*. A título de exemplo, Allen e Chandrashekar (2000) enumeram alguns sectores de actividade que recorrem a outras empresas para aquisição de competências ligadas à sua actividade principal: os hotéis subcontratam serviços de recepção; as companhias aéreas adjudicam serviços de manutenção; as seguradoras recrutam actuários em *free-lance*; a banca recorre a empresas externas para serviços de *call-center*.

A aquisição de competências através do outsourcing pode ter como benefício mais evidente a empresa não necessitar investir directamente em mais recursos (e.g. financeiros, físicos, humanos, etc) e *know-how*, podendo desta forma obter as mesmas soluções, recorrendo a empresas especialistas com garantia do serviço oferecido e a custos controlados. No entanto, atingir os resultados desejados através de serviços externos nem sempre é tarefa fácil. Muitas empresas que optam pelo outsourcing de serviços não conseguem aferir o real potencial dos relacionamentos entre fornecedor e comprador. Algumas organizações tendem a desenvolver sistemas que permitem avaliar a prestação do fornecedor e o modo como este pode influenciar os resultados da empresa. No entanto, investigadores do IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group² têm consistentemente demonstrando que o desempenho está dependente não só do fornecedor, mas também do comprador, alertando assim para a importância da interacção continuada

² Para mais informações sobre os trabalhos desenvolvidos pelo grupo IMP consultar www.impgroup.org.

entre vendedores e compradores nos *business services* (Van der Valk e Tate, 2008).

Por outro lado, ao fazer o outsourcing de uma actividade a empresa deve estar receptiva a partilhar o seu conhecimento do negócio com o prestador do serviço. Essa partilha potencia que o serviço do fornecedor coincida da melhor forma possível com as necessidades do cliente (Belcourt, 2006). Naturalmente, o processo pode envolver alguns riscos. Belcourt (2006) identifica três tipos de risco: *riscos para o serviço*, *riscos para o moral e desempenho dos funcionários*, e *riscos de redução de valor*.

Os *riscos para o serviço* podem ser minimizados através de especificações contratuais que deverão ser seguidas pelo fornecedor, limitando a probabilidade deste último introduzir alterações ao serviço prestado. As especificações contratuais podem também tentar assegurar que o fornecedor não irá fazer uso do conhecimento adquirido para entrar no mercado e tornar-se um concorrente. No entanto, o contrato deverá poder ser ajustado no caso de a organização cliente verificar a necessidade de modificar as condições do serviço. Esta flexibilidade contratual permite reduzir o risco do serviço ser afectado negativamente em virtude das especificações iniciais.

Os *riscos para o moral e desempenho dos funcionários* prendem-se geralmente com o facto de, em consequência de um contrato de outsourcing, alguns funcionários poderem ser transferidos para outras empresas, dispensados, ou aposentados de forma mais ou menos voluntária. Por temerem muitas vezes o despedimento, os funcionários podem por este motivo, resistir à implementação do outsourcing, acontecendo mesmo situações de sabotagem das actividades correntes da empresa. Estas situações revelam que o outsourcing pode gerar graves problemas no clima e na cultura organizacional.

O outsourcing pode ser ainda um risco, devido ao que Belcourt (2006) designa por *redução de valor*, ou seja, consequências não previstas de passar o conhecimento e competências da empresa para o exterior. Por um lado, o fornecedor pode vender esse conhecimento e competências a concorrentes, passando-lhes informações de carácter confidencial. Por outro lado, o outsourcing de competências pode diminuir a capacidade de aprendizagem e de resposta à mudança da organização, limitando a sua possibilidade para inovar ou ser mais eficaz e eficiente. Por exemplo, o outsourcing das actividades de um departamento limita a possibilidade de sinergias inter-departamentais, bem como de processos de criatividade decorrentes do funcionamento conjunto de departamentos diferentes. Deve notar-se, contudo, que a ocorrência efectiva destes riscos depende em grande medida da natureza do relacionamento que cliente e fornecedor conseguem estabelecer entre si (Anderson e Narus, 1999; Möller e Törrönen, 2003).

Neste trabalho pretende-se analisar o caso particular do outsourcing de serviços de marketing. Seguiremos os princípios da lógica SD, em que os clientes são considerados como co-produtores do serviço e co-geradores de valor. Sendo o valor um conceito fundamental, tanto para a lógica SD como para o outsourcing, este tópico será desenvolvido no ponto seguinte.

2.4 Valor - Da focalização no cliente à focalização nos relacionamentos

O conceito de valor é um dos mais utilizados na recente literatura de marketing, sendo a criação de valor considerada actualmente como primordial para a área (Lindgreen e Wynstra, 2005). Em 1985, Porter definia valor como: *“the amount buyers are willing to*

pay for what a firm provides them.” focalizando-se apenas na perspectiva do cliente e nos aspectos monetários.

No entanto, o conceito de valor não é recente e tem sido objecto de múltiplas definições, as quais incluem diversas perspectivas e consideram aspectos diversos. Vargo *et al.* (2008), consideram que as primeiras conceptualizações remontam ao tempo de Aristóteles, que propôs a identificação de dois tipos de valor: valor de utilização e valor de troca. Enquanto o valor de utilização se refere às características específicas e utilitárias associadas por um indivíduo a um determinado objecto, o valor de troca representa a diferença entre os benefícios adquiridos e os sacrifícios monetários e não monetários dispendidos para essa aquisição. Estas duas noções explicam talvez as conotações do valor como algo subjectivo (o valor de utilização depende de indivíduo para indivíduo), e do valor como uma medida monetária (ênfase no valor de troca).

A concepção de valor assumiu relevância para o marketing em meados do século XX, em particular com os estudos de Miles (1961), (citado em Lindgreen e Wynstra, 2005). Numa óptica revolucionária para a época, Miles (1961) demonstra que o termo valor pode ter um sentido distinto tanto para o produtor como para o consumidor. Esta questão ainda é objecto de estudo três décadas mais tarde (e.g., Anderson e Narus, 1999), através de trabalhos que procuram identificar os motivos pelos quais o fornecedor pode ter uma perspectiva significativamente diferente da do cliente no que diz respeito aos benefícios económicos, técnicos, e sociais recebidos pelo último com a oferta prestada. O objectivo, numa óptica de gestão, será identificar modos de dar resposta a essa divergência, tornando os consumidores mais satisfeitos e garantindo a sua fidelização à empresa.

No trabalho de Miles (1961), a criação de valor está apenas relacionada com a manufactura e a aquisição de produtos. Actualmente, vários autores (e.g., Ruiz *et al.*, 2008; Vargo e Lusch, 2008) defendem a existência de um conceito de valor atribuído aos serviços, denominado de valor de serviço (*service value*), assinalando que o foco da produção de valor deixa de estar centrado apenas no produto. Outro desenvolvimento recente foi o reconhecimento que o valor pode ser gerado por todos os actores envolvidos, estando a criação de valor dependente de factores relacionais (e.g. Forsström, 2003; Forsström e Törnroos, 2005; Möller, 2006).

Baseados numa extensiva revisão de estudos sobre valor, Ulaga e Eggert (2005) (citados em Möller, 2006), identificam 4 características recorrentes: 1) o valor para o cliente é um conceito subjectivo, 2) é um “trade-off” entre benefícios e sacrifícios, 3) os benefícios e os sacrifícios são multifacetados, e 4) as percepções de valor estão relacionadas com a concorrência. Analisando estes quatro pressupostos, Möller (2006) conclui que estes apresentam algumas limitações no que respeita ao conceito de valor. Em primeiro lugar, este é analisado apenas na perspectiva do cliente e não do fornecedor; em segundo lugar, a ideia de co-criação de valor é completamente depreciada, assim como a utilização de competências; em terceiro lugar, as interacções entre os dois actores que irão permitir criar valor no futuro, são colocadas num plano secundário. Por último, é praticamente omissa a ideia da criação de valor através das competências envolvidas no processo.

Na óptica de Lusch *et al.* (2007), para o valor num contexto B2B em marketing, as competências e processos envolvidos no relacionamento entre clientes e fornecedores são questões pertinentes que têm vindo a merecer particular atenção, em especial por investigadores do IMP Group. Também Möller e Törrönen (2003) consideram que na

criação do valor relacional tanto o fornecedor quanto o cliente devem desenvolver competências relacionais para além daquelas que já possuem. A produção do valor relacional pressupõe também uma parceria que envolve a capacidade de criar confiança e compromisso entre os parceiros. Neste sentido, as competências relacionais estão afectas tanto às pessoas como à organização.

Por outro lado, Forsström e Törnroos (2005) indicam que o conceito de valor não é constante e que este se modifica ao longo do tempo e de acordo com o contexto externo dos actores: “*value is therefore treated as “relational” in relation to the past, present and the anticipated future*” (p. 6). Concordando assim que o fenómeno da criação de valor é dependente de factores relacionais, o trabalho destas autoras sugere ainda que as competências relacionadas com o valor são desenvolvidas ao longo do tempo.

Grönroos (1979) não explora a associação entre valor e competências relacionais e a sua evolução ao longo do tempo, mas ainda assim chama a atenção para o interesse em analisar os serviços em três etapas:

- 1) A *fase inicial*, em que o potencial cliente manifesta interesse por determinada empresa prestadora de serviços ou pelos próprios serviços disponibilizados,
- 2) A *fase de aquisição*, na qual o cliente decide comprar um serviço que julga satisfazer as suas necessidades,
- 3) A *fase de consumo do serviço*, em que a empresa prestadora e o próprio serviço são “avaliados” pelo grau de satisfação do consumidor.

Apesar da análise da criação de valor nos relacionamentos entre fornecedores e clientes ainda se encontrar numa fase embrionária, várias contribuições apontam linhas relevantes para a investigação futura. Por exemplo, Forsström (2003), baseando-se em diversos estudos anteriores, propõe que existem três categorias distintas de valor percebido pelo fornecedor como resultante do seu relacionamento com os clientes: a) *communicational value*, que inclui factores como a reputação, referência, posição de mercado e valor da marca; b) *monetary value*, que abrange os aspectos meramente financeiros como o lucro, volume de vendas e segurança das vendas futuras, e c) o *competence related value*, que engloba as competências técnicas, market intelligence, e ainda a inovação.

Möller (2006) e Möller e Törrönen (2003), sugerem inclusivamente a existência de três aspectos fundamentais para a percepção de produção de valor na óptica do relacionamento entre clientes e fornecedores: *core value production*, *incremental value-added production*, e *new future value production*.

Na *core value production*, a produção de valor não requer adaptação por parte dos clientes e fornecedores, nem nenhum investimento em novos recursos. Consequentemente, o leque de serviços oferecidos por um fornecedor pode ser facilmente substituído por empresas concorrentes com ofertas similares, por se tratar de um sistema de baixa complexidade relacional.

A ideia subjacente ao *incremental value-added production*, ocorre quando se verificam investimentos e adaptações mútuos entre fornecedor e cliente, podendo originar novas versões de produtos, mais eficazes do que os conhecidos pelo cliente, ou que tornam o

interface entre ambos, mais eficiente. O desenvolvimento desta interacção cria mais valor acrescentado às soluções disponibilizadas, uma vez que introduz inovação ao processo. A satisfação do cliente, pode ser melhorada pela customização do produto, através da oferta de soluções integradas de serviços, ou pela introdução de novas características aos produtos.

Por último, o *new future value production* diz respeito à criação de novos sistemas de valor através de processos descontinuados de inovações a realizar. Esta categoria envolve mudanças nos actuais sistemas de valor e na criação de novas formas de valor, uma vez que depende directamente da rede de actores envolvidos. O valor deste tipo de solução é muito difícil de estimar, por depender eminentemente de factores externos e voláteis (evolução do sector industrial ou do ambiente social, por exemplo). O fornecedor e o cliente devem conjugar as competências e os indicadores que ambos possuem como indicadores do valor cuja produção poderá ser útil no futuro.

Com o objectivo de otimizar as estratégias de marketing e as competências envolvidas, os autores atestam que as empresas podem recorrer à utilização de um dos três tipos de produção de valor acima descritos, ou à combinação das três categorias. Os autores notam ainda que a complexidade do interface entre as partes e respectivas competências aumenta à medida que se evolui do *core value production* para o *new future value production*.

Outra contribuição relevante neste campo consiste no trabalho desenvolvido por Walter *et al.* (2001). Os autores propõem um modelo conceptual de criação de valor na óptica do fornecedor, com base na distinção de funções *directas* e *indirectas* presentes nos

relacionamentos. Estas funções incorporam acções e recursos inerentes à empresa fornecedora e à empresa cliente que podem eventualmente gerar valor para o fornecedor.

Neste sentido as funções directas identificadas são as seguintes:

- *Profit function*: os fornecedores devem ter relacionamentos lucrativos com os seus clientes para se manterem no mercado a longo prazo.
- *Volume function*: os fornecedores procuram reter os clientes cujas compras representam uma larga fatia na sua produção através de, por exemplo, concessões nos preços.
- *Safeguard function*: os fornecedores procuram ter relacionamentos que possam considerar seguros com os seus clientes, devido às incertezas dos mercados competitivos. Esta função permite à empresa obter estabilidade e controlo nas vendas.

As funções indirectas, associadas à existência de interdependências entre relacionamentos e cujos efeitos tendem a manifestar-se no futuro, encontram-se divididas em:

- *Innovation function*: os fornecedores estabelecem relacionamentos com clientes que estão na vanguarda da tecnologia, ou cujos produtos exigem elevado *know-how* tecnológico, beneficiando assim destes novos tipos de conhecimentos.
- *Market function*: os fornecedores estabelecem relacionamentos com clientes de prestígio, conhecidos por seleccionarem criteriosamente os seus fornecedores, os quais podem provocar o efeito referência positivo permitindo atrair novos clientes.
- *Scout function*: os fornecedores estabelecem contacto com clientes que investem em pesquisa sobre o mercado, beneficiando assim da informação acerca do desenvolvimento dos mercados obtida nas pesquisas desses clientes.

- *Access function*: os fornecedores estabelecem relacionamentos com clientes que já possuem experiência em negócios B2B, obtendo assim conhecimento sobre esse tipo de negócios e podendo mesmo alargar a sua rede de clientes.

Estas funções, na análise de Möller e Törrönen (2003), estão inter-relacionadas e são iminentemente dinâmicas, o que significa que o perfil funcional do relacionamento fornecedor-cliente se desenvolve ao longo do tempo. Neste sentido, os autores propõem ainda a existência de quatro níveis em que assentam as funções de um relacionamento:

O primeiro nível refere-se a actividades que podem ser realizadas com ou sem qualquer adaptação dos actores externos. O Nível 1 é também denominado de *valor transaccional* pois as suas características reflectem-se nos custos e nos benefícios directos.

No Nível 2, os efeitos gerados dos relacionamentos são o factor mais importante, representando o impacto das actividades nas quais as adaptações dos actores são imprescindíveis. Assim, este nível de relacionamento envolve aprendizagem e adaptação mútuas.

O Nível 3 diz respeito aos efeitos no portefólio dos relacionamentos do fornecedor ou do cliente. Tal como se verifica no Nível 2, os efeitos no portefólio, podem ser directos ou indirectos, planeados ou inconscientes. Por exemplo, pelo comprometimento num relacionamento com um fornecedor, o cliente pode destruir o potencial de desenvolvimento de relacionamentos com empresas que competem com o fornecedor em questão. Por outro lado, o relacionamento pode também ter um efeito positivo para

captação de clientes que não competem com nenhum dos envolvidos na parceria.

Por último, o Nível 4 diz respeito aos efeitos na rede mais alargada em que se inserem o fornecedor e o cliente, ou seja, alguns relacionamentos podem ter impacto em toda a cadeia de parceiros. Por exemplo, a relação entre um cliente e um fornecedor considerados importantes num sector de actividade pode ser copiada por outras empresas, levando a uma significativa reestruturação dos relacionamentos nesse sector de actividade.

Em síntese, a complexidade das estratégias do fornecedor é bastante elevada devido às contingências e ao horizonte temporal que influenciam a relação custo-benefício da actividade. Möller e Törrönen (2003) indicam ainda que um relacionamento com um cliente pode preencher mais do que uma função *directa* ou *indirecta*, significando que, na interacção fornecedor-cliente, as funções *indirectas* podem ser tão importantes como as *directas* ou ainda mais. Enquanto as funções *directas* têm um efeito imediato nos parceiros de negócio, as funções *indirectas* por seu turno, têm um efeito mais ambíguo na empresa, produzindo efeitos a longo prazo através de uma rede mais alargada de interacções. Embora não influam no desempenho da empresa de forma directa, podem ser determinantes para o desenvolvimento futuro da mesma.

2.5 Síntese do capítulo

Como referido anteriormente, neste trabalho pretende-se analisar em maior detalhe o outsourcing de serviços de marketing, seguindo os princípios da lógica SD, em que os clientes são considerados como co-produtores de serviço e co-geradores de valor. Esta

situação permite considerar duas visões sobre a criação de valor identificadas por Lindgreen e Wynstra (2005): a que considera que a criação de valor resulta das relações entre fornecedores e clientes através, por exemplo, do desenvolvimento de competências possibilitado pela interação; e a visão que coloca a ênfase no valor final, ou seja, no resultado obtido para as partes envolvidas como consequência do serviço prestado.

Será dada especial atenção ao aspecto relacional entre as partes, em particular no que diz respeito ao desenvolvimento de competências ao longo da relação, para possibilitar que os benefícios presentes e futuros sejam maximizados e os riscos minimizados. Para a análise da relação, serão utilizadas as três etapas dos serviços propostas por Grönroos (1979): fase inicial, fase de aquisição e fase de consumo do serviço.

Em cada fase serão analisadas as funções de criação de valor através dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, seguindo a perspectiva de Lindgreen e Wynstra (2005). Será dado maior ênfase às funções indirectas (innovation, market, scout, e access), consideradas como determinantes para o futuro da empresa e que claramente se relacionam com o modo como o fornecedor adquire valor através dos relacionamentos com os clientes.

CAPÍTULO III

Componente Empírica

Neste capítulo apresentaremos um estudo empírico sobre a análise de criação de valor na óptica de um fornecedor de serviços de marketing. No capítulo anterior, foi focada a relevância do *outsourcing* de serviços e o interesse em avaliar a potencial criação de valor através do relacionamento entre clientes e fornecedores. A revisão bibliográfica sugere também que o horizonte temporal é factor de complexificação na análise das relações. Assim, considerámos útil realizar um estudo empírico sobre um sector em início de actividade, de modo a tentar evitar o efeito de variáveis desconhecidas ou não controláveis na análise dos resultados.

Para além do interesse pessoal da mestranda pelo sector, a área da consultoria editorial pareceu reunir os requisitos pretendidos para o trabalho. O actual mercado do livro, pela sua natureza, abarca uma série de actividades que não decorrem do *core-business* das empresas editoriais. A consultoria editorial procura dar resposta às necessidades de aconselhamento que os agentes do sector podem encontrar em qualquer tipo de projectos, ou partes de projectos, que envolvam a publicação de um livro. Assim, esta actividade pode cingir-se ao aconselhamento e avaliação de um projecto específico, ou abranger toda a actividade em torno da edição. Essencialmente, um consultor editorial aconselha, orienta, conduz e executa serviços para o sector, sendo não só um parceiro de editores, livreiros, autores e outros, mas também um especialista externo com recursos de que o editor não dispõe.

A actividade de consultoria editorial pode assim considerar-se como um serviço pertencente à célula 1 da classificação de Grönroos (1979), serviços profissionais destinados ao mercado de empresas. Segundo a classificação de Zeithaml (2008), podemos considerar que se trata de um serviço como um produto intangível.

Estando a actividade de consultoria editorial numa fase ainda embrionária no nosso país, este ramo de actividade apresenta um contexto interessante para análise, por diversas razões:

1. A actividade de consultoria está a dar os primeiros passos a nível nacional, e as empresas envolvidas estarão numa fase inicial dos relacionamentos, pelo que tanto fornecedores como clientes terão de desenvolver competências relacionais para além daquelas que já possuem;
2. A fase de início de actividade potencia a análise das funções de geração de valor com os clientes. Por exemplo, é possível analisar o modo como um relacionamento com um cliente permitiu iniciar contactos com novos clientes, bem como, que tipos de relacionamentos levam à fidelização dos clientes iniciais;
3. O facto de actualmente as empresas do sector editorial assegurarem internamente algumas das actividades levadas a cabo pela consultoria editorial, sugere a existência de uma diferente perspectiva da do fornecedor sobre o valor que pode ser gerado por este tipo de ofertas com os seus clientes. Em síntese, este contexto possibilita a análise de diferentes perspectivas de valor gerado por parte de clientes e fornecedores.

3.1 Metodologia

3.1.1 Método de Pesquisa

O método de pesquisa escolhido para esta dissertação foi o estudo de caso, o qual, em termos da dimensão da amostra, envolve a selecção de uma unidade ou de um reduzido número de unidades. O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores (Bell, 1989; Yin, 1994).

Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interacções entre factores relevantes próprios dessa entidade, quando o objectivo é descrever ou observar o fenómeno a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e/ou quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo, estamos perante situações em que a metodologia do estudo de caso faz sentido.

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interacção entre

factores e eventos. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que “*o estudo de caso é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse*” (p. 2).

Segundo Yin (1994), a profundidade dos estudos de caso e a dificuldade em aceder a redes fornecedor-cliente, conforme é específico neste caso, coloca constrangimentos no número de estudos de casos que podem ser conduzidos. O autor destaca ainda que a generalização dos resultados, quer obtidos de um único ou de múltiplos casos, pode apenas ser feita para a teoria e não para as populações, sendo a consistência de uma teoria obtida por via dos resultados de diversos estudos.

Respeitando a natureza exploratória do estudo, optou-se por realizar algumas entrevistas não estruturadas (Saunders *et al.*, 2007). As entrevistas não estruturadas são de carácter flexível, e os participantes têm assim maior liberdade de formular as suas respostas. Mesmo que o investigador elabore um guião de base de perguntas antes da entrevista, pode modificar a sua forma para adaptá-las às diversas situações e às características dos entrevistados. Desta forma, os informantes podem ser estimulados a expressar livremente os seus pensamentos, pois, apenas são feitas algumas questões para orientar o desenvolvimento do diálogo. Contudo, deve-se salientar que a tarefa de avaliar dados qualitativos é particularmente difícil.

3.1.2. Recolha de Dados

Dado o especial interesse da mestranda pela área editorial, foi realizada uma pesquisa no sentido de identificar empresas que dentro do sector se dedicassem a outro tipo de actividades para além da edição (onde habitualmente se encontra a publicação de livros, etc). Desta forma, com base na investigação efectuada foi seleccionada a empresa Booktailors para o estudo empírico desta dissertação, a única empresa a nível nacional com a designação de Consultora Editorial.

Dada a existência de cláusulas de confidencialidade com os seus clientes, a Booktailors não permitiu o acesso aos mesmos para a elaboração deste estudo. Assim sendo, para recolha de material empírico complementar, e com o intuito de aceder a (possíveis) clientes seus, foram contactadas 18 empresas e grupos editoriais de diversas dimensões, das quais apenas 4 acederam ao pedido de uma primeira entrevista de âmbito geral. Destas 4 empresas, 3 alegaram posteriormente falta de tempo, mas ainda assim disponibilizaram-se para responder a algumas questões de forma breve via e-mail. Apenas uma empresa, a Edições 70, identificada como cliente Booktailors, aceitou colaborar e prestar presencialmente as respostas necessárias.

Foram assim realizadas duas entrevistas presenciais com a Booktailors, uma primeira entrevista de carácter mais geral, abordando questões genéricas acerca do actual mercado do livro, com o objectivo de contextualizar o sector. Num segundo encontro, procurou-se aprofundar o posicionamento e o esquema relacional da empresa com os seus clientes. Paralelamente, foi também realizada uma entrevista pessoal com o cliente seleccionado - Edições 70.

O grau de estruturação do guião de base foi muito baixo, tendo as entrevistas decorrido sempre de forma não estruturada. As entrevistas foram realizadas com os sócios-fundadores, no caso da Booktailors (Paulo Ferreira e Nuno Seabra Lopes), e com o responsável editorial (Pedro Bernardo) no caso da Edições 70. Todas as entrevistas tiveram lugar na sede das referidas empresas.

Após a condução de cada entrevista, foi preparada a sua transcrição, originando outras questões, o que conduziu a contactos posteriores, geralmente telefónicos ou via e-mail, com o objectivo de validar os dados que seriam posteriormente utilizados no presente estudo.

3.1.3. Contexto de actuação da empresa estudada

Antes de passarmos à apresentação do estudo de caso realizado, julgamos ser útil fazer uma breve caracterização da actual indústria do livro em Portugal. Por indústria do livro, entende-se um grupo de empresas que se dedicam à concepção e produção de produtos editoriais. Nela incluem-se as editoras, assim como os ateliês de design gráfico editorial, indústrias de produção gráfica editorial, empresas de pré-impressão de livros, e empresas de serviços editoriais (Martins, 1999). A Figura 3.1. ilustra a multiplicidade de intervenientes nesta indústria.

Figura 3.1. A indústria do livro



(Fonte: Martins, 1999)

Sendo um processo aparentemente simples, a edição de um livro resulta de contributos tão diversos como os do Autor, do Editor, do Designer Gráfico, do Distribuidor ou dos Livreiros³, antes de chegar ao seu cliente final. Como se verifica na figura acima apresentada, entre o editor e o leitor (cliente final de consumo) existem sucessivos fornecedores e clientes intermédios (distribuidores, gráficos, etc), que sendo organizações e não consumidores do produto adquirem e esperam deste outros benefícios. No entanto, tal como o cliente final, também estes são clientes do editor, cada qual com diferentes necessidades, às quais o editor tem de adequar as suas propostas. Trata-se de uma actividade composta e diferenciada segundo os diversos canais.

A cadeia de valor do livro inclui as actividades genéricas que lhe acrescentam valor ao

³ Livreiros aqui entendidos num sentido vasto do termo; desde o livreiro tradicional ao gestor de compras de uma rede de livrarias ou de uma cadeia de hipermercados.

longo de todo o processo, que vai desde a criação até à aquisição por parte do cliente. Esta inclui também as actividades denominadas primárias, tais como; a produção, logística, divulgação e manutenção, e as actividades secundárias, (ou de suporte) que compreendem as infra-estruturas, a administração, a gestão de recursos humanos e a investigação e desenvolvimento (I&D) (Porter, 1985). Na cadeia de valor do livro, é à editora, em parceria com o autor, que cabe toda a responsabilidade pelo resultado comercial de um título. Segundo Furtado (2000), entre todos os elementos da cadeia do livro, os que evidenciam mais dificuldades de adaptação às mutações dos mercados são a distribuição e alguns sectores da comercialização (por exemplo, as livrarias de bairro ou aquelas cujas estratégias estão pouco viradas para o cliente). O mesmo autor argumenta ainda que a cadeia de valor do livro é circular, i.e. tem início e termina com o autor ⁴, único detentor dos direitos de uma obra literária, artística, científica ou outra, de forma a se reiniciar o processo criativo.

Martins (1999), denota ainda que os canais de comercialização assumem um papel importante na cobertura dos diferentes segmentos, por condicionarem o modo, o tempo e lugar de contacto do consumidor com o livro e a tomada de decisão de o adquirir. Desta forma, é possível minimizar ou anular os aspectos que regra geral dificultam a aquisição de determinados produtos, como a distância excessiva de um ponto de venda, falta de tempo destinado à compra de livros, formas de pagamentos mais adaptadas a alguns segmentos, transferência de mais e melhor informação sobre o produto, entre outras.

⁴ O detentor dos direitos sobre os conteúdos pode ser o próprio autor, mas também uma sociedade ou empresa.

O mercado livreiro em Portugal, segundo dados da APEL⁵, encontra-se essencialmente repartido por três sectores distintos: os grandes grupos da distribuição (hipermercados e supermercados de grande dimensão); os grupos com especial interesse pelo retalho cultural (Fnac e Bliss) e, finalmente, as livrarias.

Estes três grandes grupos apresentam-se divididos por:

1. A grande distribuição constituída por cadeias dos grupos - Sonae, Jerónimo Martins e Auchan - representa em Portugal uma fatia maior do que em qualquer outro país da UE, em termos de comércio do livro. Actualmente os grupos referidos representam mais de 40% do volume de negócios da maioria dos editores e dos distribuidores em simultâneo. Constituem, assim, um cenário incontestável do mercado livreiro em Portugal;
2. A Fnac que, representando já cerca de 30% no sector, tem vindo a ganhar relevo nos hábitos de consumo nacionais (nomeadamente através da organização de espaços lúdicos de leitura, lançamentos de obras literárias e musicais, sessões de autógrafos, colóquios temáticos, cafetaria, etc);
3. As redes livreiras que se encontram em franca expansão, onde se destaca mais proeminentemente a Bertrand Livreiros (actual DirectGroup Bertelsmann), e ainda as livrarias Bulhosa e o grupo Almedina.

Cada canal possui características diferenciadoras que motivam a aquisição, por si só ou em complemento de uma panóplia de produtos. Há, no entanto, uma escassez de informação

⁵ Associação Portuguesa de Editores e Livreiros - www.apel.pt - consultado em Novembro de 2008.

sobre o sector. De facto, numa edição do Diário de Notícias de 25 de Janeiro de 2008, um artigo intitulado “*Dez anos depois, o livro continua sem retrato fiel*”, chamava a atenção para a inexistência de números oficiais desde 1998 quanto à facturação no mercado livreiro Português⁶. Não existem empresas ou instituições que forneçam regularmente estudos de mercado, valores de referência e indicadores operacionais, tendências ou previsões, o que torna este mercado economicamente descontextualizado, dificultando a angariação de investimento ou a tomada de decisões. Os insuficientes dados disponíveis baseiam-se em estimativas realizadas, em diversos contextos, por alguns agentes de mercado, e sem bases fidedignas.

Apesar da escassez de dados, o sector editorial português é frequentemente caracterizado como pequeno e frágil. Martins (1999), defende que a pequena dimensão deste sector, juntamente com a falta de informação, têm sido os principais motivos para a ausência de investimento em Portugal, (em especial de investimento estrangeiro). O mercado nacional, pela sua dimensão, não apresenta características que possibilitem adoptar estratégias de larga escala ou que permitam criar políticas de internacionalização dos autores portugueses (apesar da língua portuguesa ser uma das mais faladas a nível mundial).

Não obstante todos estes aspectos, o mercado editorial português deverá ser visto como um processo em franca mutação. Um mercado anteriormente não motivado está agora em

⁶ O primeiro estudo no género efectuado em Portugal, foi encomendado pelo Ministério da Cultura ao Observatório das Actividades Culturais (OAC) em 2008 e teve como objectivo o levantamento e a caracterização do sector livreiro quanto à produção e difusão.

crescimento, devido em grande medida aos fenómenos *best-seller* e políticas de concentração de leitores em *top-ten*, fusões e aquisições de editoras nacionais por grupos estrangeiros com um início de aproveitamento de nichos. Merece ainda, referência a rapidez com que algumas das melhores novidades estrangeiras chegam ao mercado português, por vezes com o lançamento em simultâneo (Furtado, 2009).

Furtado (2009) atesta ainda que as tendências prevêem uma expansão do mercado no futuro, baseado no aumento do poder aquisitivo do consumidor, nas motivações e necessidades de compra e ainda através de uma concentração e desenvolvimento de alguns mercados, que se caracterizam pela elevada rotação dos produtos e qualidade das novidades.

Porém, apesar de se assistir a um período de autêntica revolução no mercado editorial português, é importante ressaltar duas questões que, embora situadas a montante, podem interferir de forma directa na comercialização do produto. A primeira diz respeito ao excepcional e regular aumento do número de novos títulos publicados no decorrer dos últimos anos. A segunda, está intimamente ligada ao volume global de vendas que, comum crescimento médio anual inferior a três por cento⁷, tem ficado bastante aquém da enorme perspectiva de evolução atrás referenciada. Ou seja, o rácio que reflecte a subida do número de compradores e a venda média de livros é realmente bastante inferior ao aumento exponencial registado na produção.

De acordo com o mesmo autor, são ainda de referir alguns aspectos positivos do mercado, que se destacam pela diversidade da oferta editorial actual, a entrada do capital financeiro

⁷ www.apel.pt, consultado em Novembro de 2008

no sector da edição, o aparecimento de empresas cada vez mais profissionalizadas na gestão, o reforço das acções de promoção e marketing, a projecção internacional de certos autores portugueses, as acções desenvolvidas pelas próprias editoras e a adequação às novas tecnologias da informação. Desde o início da elaboração intelectual de uma obra até à sua disponibilização aos leitores e/ou consumidores, existe toda uma cadeia ou circuito integrado por uma sucessão de actividades que lhe são essenciais à sua própria sobrevivência.

Na opinião de Furtado (2000, 2009), pode constatar-se que as características da organização editorial têm vindo a mudar progressivamente. O processo sofreu uma aceleração em tempos recentes e corresponde a fenómenos evolutivos similares a outros sectores industriais, em que a parte produtiva perde importância e leva a fenómenos de outsourcing, enquanto toda a atenção está concentrada na definição do produto e no alcance dos mercados finais. A procura de produtividade, qualidade e velocidade tem provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total, benchmarking, time-based competition, outsourcing, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança.

3.1.4 Apresentação da Empresa Booktailors (Fornecedor)

A Booktailors nasce no final de 2007, pela formalização empresarial da parceria entre Nuno Seabra Lopes e Paulo Ferreira que, desde 2006, exerciam funções de consultores editoriais associados. Presentemente é a única empresa a nível nacional com a designação de consultora editorial. Apresenta um volume de facturação anual de aproximadamente 100.000 euros.

Actualmente, a Booktailors tem cerca de 10 clientes fixos que, aparentemente, correspondem ao número idêntico de projectos/serviços prestados, ou seja, não se encontra ainda numa situação de transacções repetidas com cada um dos clientes. Três desses dez clientes têm um peso bastante significativo no volume de negócios. Segundo afirmou Nuno Seabra Lopes, partner da Booktailors: *“trabalhamos somente com clientes empresariais, sendo que os editores são os nossos principais clientes, tanto em consultoria como em várias outras áreas, incluindo o marketing de produto”*.

Estrutura

Actualmente a equipa conta com três trabalhadores internos: Paulo Ferreira, co-fundador da empresa e responsável pela gestão da relação com os clientes e área comercial; Nuno Seabra Lopes, também co-fundador, que se ocupa das funções de marketing, relações públicas e estratégia; e ainda Sérgio Coelho, responsável pela área dos serviços editoriais.

Para além dos três elementos da equipa, a Booktailors conta com uma parceria com a firma RPVP Designers, que actuam como especialistas de design, grafismo e paginação. Existem ainda outros colaboradores externos, nomeadamente tradutores, revisores, ilustradores, e fotógrafos, subcontratados consoante as necessidades. Estas parcerias estabelecidas com a Booktailors têm um impacto relativo nas soluções oferecidas ao cliente, pois permitem que o portefólio de negócios da empresa seja bastante mais alargado. Facilitam também que a empresa consiga aumentar o seu volume de negócios sem complexificar a sua estrutura interna. Dado o portefólio alargado da empresa, como veremos a seguir, a estrutura está organizada horizontalmente, com responsáveis internos por projecto, os quais gerem colaboradores externos e parceiros, tanto a montante como a jusante.

Áreas de Negócio

As actividades de consultoria editorial da Booktailors, incluem essencialmente aconselhar, orientar e executar serviços no sector editorial. A empresa organiza estas actividades em três áreas principais de actuação⁸:

1) Marketing e comunicação

- Elaboração de planos de comunicação e de marketing;
- Planeamento de estratégias para presença institucional em eventos;
- Concepção de suportes de comunicação: dossiês de imprensa, press releases, convites, blogues, websites, stand-ups, cartazes, flyers, apresentações institucionais, trailers, entre outros;
- Organização de eventos e lançamentos de obras;
- Preparação e acompanhamento de autores para a comunicação social (media training e news management);
- Criação de textos para badanas e contracapas;
- Criação de plataformas para contacto com meios sociais.

2) Concepção do produto

- Gestão de projectos;
- Concepção de layouts editoriais e gráficos;
- Serviços de design gráfico e produção editorial com controlo de qualidade das obras e a preços competitivos;

⁸ Esta informação encontra-se disponível no site da empresa: www.booktailors.com

- Copywriting e ghostwriting de textos para discursos ou comunicação social, capas (blurbs), badanas, contracapas, (guiões de) prefácios, publireportagem, entre outros;
- Serviços de fotografia: para eventos promovidos pela empresa, imagem institucional ou conteúdos de livro.

3) Investigação e informação

- Estudos internos e avaliação de editora e estratégias;
- Estudos sectoriais de mercado e estratégicos;
- Investigação, informação e actualização constantes de matérias essenciais;
- Elaboração de pareceres sobre temas específicos propostos.

No *core-business* da empresa inclui-se ainda a concepção, edição, distribuição e comercialização de conteúdos, packaging, e produtos impressos; prestação de serviços editoriais pontuais, de design, de marketing, comunicação e estratégia; criação de conteúdos profissionais; e a investigação no âmbito do objecto social, compra e venda de direitos de autor.

Para além das acções referenciadas, a empresa promove ainda workshops temáticos relacionados com o mercado do livro. Estes workshops pretendem atingir todos os elos da cadeia de valor do livro, tendo já sido realizados workshops de revisão e preparação de originais, produção e orçamentação gráfica, direitos estrangeiros, estratégia editorial, marketing e comunicação editorial, entre outros.

A Booktailors organiza igualmente sessões de formação em módulos teórico-práticos para aplicação na indústria e no mercado, direccionados a diferentes níveis de conhecimento e áreas de actuação. Desta forma, é possível diferenciar a formação a leccionar, de modo a responder às necessidades específicas de cada empresa cliente.

Constata-se assim que o conjunto de actividades da empresa é bastante alargado, estando a Booktailors presente ao longo de toda a cadeia de valor do livro, com excepção da distribuição. Regra geral, as editoras possuem as suas próprias distribuidoras ou parceiros que actuam nessa área, recorrendo na maior parte dos casos à auto-distribuição para garantir a chegada dos livros aos locais de destino. A Booktailors fornece serviços considerados extraordinários para clientes do sector livreiro, o que, como refere Belcourt (2006), indica que as actividades extra das empresas cliente podem ser desempenhadas mais eficientemente por um fornecedor especializado.

Prospecção de clientes

Dado tratar-se de uma micro-estrutura organizacional, tendo a equipa apenas três elementos, os seus esforços estão dirigidos para as suas competências nucleares, não possuindo propriamente uma força de vendas comercial para a prospecção e angariação de clientes.

Para “chegar” ao cliente editorial a empresa utiliza vários meios. Um desses meios é o blog (www.blogtailors.blogspot.com) acessível no site (www.booktailors.com), sendo este um veículo de informação privilegiado com visibilidade para todos os agentes do sector. O blog, da responsabilidade e autoria da própria empresa, é marcado pela especialidade, pela actualidade, e pela disponibilização de informação. Apostando na produção de conteúdos

próprios (com destaque para as entrevistas a profissionais do sector), nos exclusivos, e em dar voz a todos os elos da cadeia, o blog tem como missão auxiliar o sector do livro a desenvolver e a divulgar aquilo que os informantes consideram ser boas ideias e as boas práticas. Presentemente a Booktailors está também a desenvolver a criação de uma newsletter.

Outros meios incluem ainda a co-organização dos Prémios Anuais de Edição, a crónica mensal na revista *Ler*, bem como a presença assídua em feiras internacionais e nos eventos de maior dimensão do sector. Noutras ocasiões, é a própria equipa da Booktailors que organiza sessões de lançamento de livros, apoiando o autor na publicação e promoção do produto.

Regra geral, a empresa marca presença em diversos eventos relacionados com o sector livreiro dando-se a conhecer aos potenciais clientes, distribuindo prospectos e folhetos institucionais, ou associando o seu nome ao próprio evento. Segundo Nuno Seabra Lopes: “*Temos uma empresa que se apoia bastante na sua actuação pública e a «marca» é um dos nossos principais activos*”. Assim, no caso da Booktailors, o *communicational value* (Forsström, 2003), ou seja, instrumentos que permitem aferir o seu valor real junto do consumidor, é também uma mais-valia na sua posição no sector.

Relacionamento com clientes e etapas dos serviços

O relacionamento com os clientes pode ser decomposto temporalmente nas três etapas dos serviços, propostas por Grönroos (1979). Em primeiro lugar, encontra-se a chamada *fase inicial*, em que o cliente entra em contacto com a Booktailors, a fim de ser realizada uma primeira reunião para troca de informação mútua. O contacto inicial com os clientes é

estabelecido por Paulo Ferreira, responsável pela gestão da relação com as empresas e pela área comercial. Paulo Ferreira agenda e reúne habitualmente com o cliente, na maior parte das vezes com os editores, directores de marketing ou com os directores gerais, quer nos seus escritórios, quer na sede da Booktailors. A análise dos dados recolhidos na primeira reunião permite elaborar uma orçamentação para que a Booktailors possa avançar com um “diagnóstico” acerca do projecto a apresentar.

Quando negociado e aprovado o estudo, tem início a segunda fase do processo de interacção, ou seja, a *fase de aquisição*, na qual o cliente decide adquirir um serviço que julga satisfazer as suas necessidades. No período intermédio que medeia a primeira reunião e a fase de aquisição, ocorrem diversos contactos, nomeadamente telefónicos ou via e-mail, para esclarecimento de algumas questões pontuais. Na fase final do projecto e antes da sua implementação, é apresentado ao cliente um último parecer, seguido da versão final do estudo.

Por fim, segundo a classificação de Grönroos (1979), existe a *fase de consumo do serviço*, em que a empresa prestadora e o próprio serviço são “avaliados” pelo cliente que o consome. Embora não exista para a empresa um procedimento estabelecido nesse sentido, após entregue o diagnóstico final é mantido um contacto regular com o cliente, com o qual se pretende obter *feedback* dos resultados, quantitativa e qualitativamente, mediante a relação do investimento e proveitos com a satisfação do cliente.

O tempo que demora em média desde o primeiro contacto com o cliente até à fase de consumo do serviço, passando pelo diagnóstico, implementação e finalização de um projecto, varia bastante, devido à natureza específica dos estudos. Contudo, pode-se usar como “baliza” um período de cerca de 1,5 a 2 meses, sendo que 15 dias são para

apresentação e negociação (incluindo um diagnóstico) do plano, e cerca de 1 mês para implementação/execução. Em muitos casos são processos contínuos, em que a empresa cliente tem problemas concretos ou projectos para resolver, como, por exemplo, o serviço editorial de um livro, cuja morosidade varia com a dimensão do trabalho, o tratamento das imagens, direitos de autor, etc.

3.2. Análise das questões de investigação

3.2.1 Análise, do ponto de vista do fornecedor, do modo como o relacionamento com os seus clientes possibilita a geração de valor

a) Competências desenvolvidas pelo fornecedor no relacionamento com o cliente

Para a empresa, cada cliente e cada relacionamento são únicos, sendo que para cada cliente a Booktailors tende a utilizar funções diferenciadas. Daí a sua forma de actuação ser igualmente diversificada, de acordo não só com as características do cliente, mas também com o mix e tipo de serviços prestados.

Na área da consultoria editorial, a interacção com os clientes permite desenvolver competências de desenvolvimento de produtos, tais como a diferenciação dos serviços consoante características específicas dos clientes, a identificação de necessidades de soluções integradas de serviços, ou a identificação de necessidade de introdução de novas características aos serviços.

Também na área da formação, a actuação da Booktailors com os seus clientes é adaptada a cada situação (i.e., a empresa avalia *a priori* as características diferenciadas e

diferenciadoras de cada cliente), permitindo que a mesma adquira outras competências que não possui. As sessões de formação organizadas pela Booktailors permitiram a aquisição de conhecimentos e técnicas particulares de actuação com os seus clientes empresariais.

Finalmente, a interacção com os clientes permitiu o desenvolvimento de competências de atenção personalizada tais como disponibilização de aconselhamento, divulgação de informação não confidencial atempadamente, divulgação de actividades do mercado, e auxílio na ligação com outros agentes do sector. Este tipo de competências tem-se revelado cruciais para o objectivo de fidelizar e reter os clientes.

b) Utilização das funções indirectas da geração do valor por parte do fornecedor

Os dados obtidos nas entrevistas permitiram a identificação da utilização de três das funções indirectas de geração de valor propostas por Walter *et al.* (2001): *innovation function*, *scout function* e, sobretudo, *market function*.

Innovation function

Os investimentos e adaptações mútuos entre a Booktailors e os seus clientes, têm gerado novas versões dos serviços prestados. O desenvolvimento deste tipo de interacção, tem criado mais valor acrescentado às soluções disponibilizadas, uma vez que introduz inovação ao processo.

Scout function

Os contactos pessoais e profissionais prévios da Booktailors (i.e. estabelecidos antes da constituição da empresa) tiveram um impacto relativo no acesso aos clientes, na mobilização de colaboradores (externos à empresa), e na realização dos respectivos

projectos de consultoria, uma vez que os conhecimentos foram muitas vezes criados em simultâneo, como fazendo parte da estratégia de Relações Públicas (antecipando-se a qualquer proposta a apresentar). Os informantes acrescentam ainda que: *“nalguns casos esses relacionamentos foram evoluindo pelo conhecimento prévio do cliente, tanto pelo prestígio adquirido e pelo interesse dos mesmos em conhecer mais da actividade que leva a que a Booktailors estabelecesse contacto com estes por diversos motivos. Este factor abriu caminho ao conhecimento necessário para possíveis trabalhos”*.

Market Function

Como referido anteriormente, a Booktailors trabalha essencialmente com empresas do sector editorial. Algumas destas editoras pertencem a grandes grupos editoriais que foram adquirindo outras empresas da indústria livreira formando assim grupos editoriais, organizados segundo tipos de publicação. Desta forma, a Booktailors trabalhando com um grupo editorial de grande dimensão mais facilmente consegue chegar junto das restantes empresas do grupo em condições preferenciais, uma vez que o seu trabalho é reconhecido pelo grupo editorial.

Por outro lado, trabalhar com este tipo de editoras permite uma maior visibilidade junto do mercado. Outras editoras procuram assim adquirir junto da Booktailors os seus serviços de forma a manterem-se competitivas, adoptando novos processos, estratégias de marketing e comunicação. Estas editoras têm um maior índice de confiança na Booktailors e na sua experiência e competências, através da referência ao trabalho com outras editoras de maior dimensão.

Para a Booktailors neste momento, o estreitamento dos relacionamentos prevê um crescimento dos contratos em termos de valor, importância e alargamento ao restante portefólio. A empresa procura igualmente estabelecer uma rede forte de confiança que permita servir de charneira na ligação entre diferentes clientes, ou seja, servi-los nas suas necessidades e também encontrar forma destes serem um instrumento para vários projectos cruzados.

A redução das incertezas dos clientes relativamente às competências da empresa e do valor que estas podem ter, parece ser um processo exigente em tempo e requerendo interacções continuadas entre as partes. Segundo os entrevistados: *“encontrámos algumas barreiras à entrada, pois, notamos o grande desconhecimento do que a nossa proposta pode acrescentar em valor e a necessidade de esclarecimento prolongado. Muitos possíveis clientes conhecem-nos mas só, pouco a pouco, entendem como nos podem utilizar”*.

O factor passa-palavra positivo foi importante para a empresa se afirmar enquanto prestadora de determinados serviços, uma vez que a Booktailors aposta em que seja o mercado a referenciá-la. Neste sentido, os informantes comentam: *“Sempre que determinado serviço é reconhecido, os editores passam a ter conhecimento que a Booktailors pode fazer aquele serviço com qualidade, enquadrando melhor a nossa empresa nas suas perspectivas”*.

3.2.2 Análise das diferentes percepções que fornecedores e clientes podem ter do valor final acerca do serviço prestado

a) Perspectiva do fornecedor sobre a criação de valor

Os entrevistados consideram que a Booktailors gera um valor considerável para os seus clientes. Nas suas próprias palavras: *“Em quase todos os casos fomos capazes de acrescentar valor directo aos produtos e serviços dos clientes, e não só auxiliar nas áreas de apoio. Fomos capazes de ver esse valor a traduzir-se em aumento da facturação e do prestígio da empresa, garantir que a empresa alcance as estratégias programadas (diversificação, etc.)”*.

Os entrevistados apresentam dois motivos principais que levam a esta geração de valor: 1) a transferência de competências que as empresas cliente têm mais dificuldade em desenvolver ou que não possuem, e 2) a actuação em regime de complementaridade e não de substituição da estrutura organizacional da empresa cliente.

No que diz respeito à transferência de competências, a Booktailors reúne um conjunto de competências dos indivíduos que a constituem, desenvolvidas nas suas experiências profissionais anteriores à constituição da empresa. No negócio da consultoria as competências profissionais dos indivíduos envolvidos no projecto são, frequentemente, algo que os clientes tendem a valorizar nas suas decisões de atribuição de trabalho a um fornecedor. Na visão da equipa: *“A nossa experiência na formação superior de quadros editoriais levou-nos à conclusão de que a necessidade de formação e transferência de competências para as editoras é uma das maiores necessidades existentes no mercado”*.

No que diz respeito à interacção com a estrutura da empresa, a Booktailors trabalha em estreita parceria com os seus clientes, não substituindo as suas equipas, mas sim interagindo com elas. A título de exemplo, a equipa pode apresentar um diagnóstico das deficiências dos departamentos de marketing em termos de plano de comunicação para determinada editora, mas a execução de um novo plano de comunicação pode ficar a cargo de uma equipa interna. Na opinião dos informantes: *“Não pretendemos substituir de todo os departamentos de marketing das ditas empresas editoriais, mas sim, trabalhar com elas. A Booktailors pretende proporcionar ao cliente uma visão externa, isenta, inovadora e global do mercado, diferente daquela veiculada pelas equipas de marketing das editoras, essencialmente por se encontrar fora da estrutura”*.

Segundo os dois entrevistados, para alguns clientes a intervenção da Booktailors prende-se essencialmente com a gestão do tempo para a concretização de projectos que as mesmas não conseguem realizar devido ao volume de trabalho que envolvem as tarefas diárias, sendo esta uma importante mais valia que a empresa aporta. Por este motivo, a Booktailors considera-se um departamento extra e complementar, justificando a sua actuação: *“pelo facto de aos departamentos de marketing e comunicação dessas empresas não sobrar muitas das vezes tempo e espaço para se dedicarem a outros projectos”*.

Alguns dos benefícios concretos que a equipa da Booktailors considera aportar aos seus clientes incluem: o melhor conhecimento do negócio (curva de experiência e abaixamento dos custos); o factor segurança (com o aumento dos níveis de confiança nas decisões do cliente); o apoio à estrutura interna da empresa, reduzindo o investimento extra em níveis de adaptação e em competências fundamentais.

b) Perspectiva do cliente sobre a criação de valor

Para a análise desta questão, considerámos a entrevista com a empresa editorial Edições 70. A Edições 70 é uma editora de pequena dimensão, fundada em 1970. Em 2005, o grupo Almedina adquiriu 90% da mesma, tendo os restantes 10% sido também adquiridos pelo mesmo grupo em 2007.

A empresa possui 6 colaboradores fixos ao serviço, mas beneficia da integração no grupo editorial Almedina, com o qual partilha a logística, e os departamentos contabilístico, administrativo e financeiro. O seu volume de facturação anual é actualmente de € 900 000.

O fundo de catálogo da Edições 70 oferece uma vasta colecção na área da Cultura. É no campo das Ciências Humanas e Sociais que mais vincada se encontra a filosofia da sua acção editorial: passando do ensaio à historiografia, da investigação antropológica à divulgação do saber científico, da problemática actual da arquitectura e do urbanismo ao ensaio sobre arte, da música à filosofia até ao pensamento da antiguidade clássica, oferecendo ao público de Língua Portuguesa um vasto repositório de títulos na edição nacional.

A relação da Edições 70 com a Booktailors é relativamente recente (2007), tendo até ao momento sido realizado apenas um estudo de mercado, encomendado pela editora, mediante um primeiro contacto estabelecido através de um evento organizado pela Booktailors.

Em 2007 (ano da aquisição total da empresa pelo grupo Almedina), a administração da Edições 70 sentiu a necessidade de obter um parecer geral sobre a própria editora, com especial ênfase na percepção que o público tem da mesma, bem como a definição do seu público-alvo, em várias categorias. Ou seja, algo semelhante a um estudo de mercado, com o objectivo de “afinar” algumas estratégias. Na altura, a editora carecia de um reposicionamento que, por força do crescimento do mercado, era inevitável.

Considerando as várias etapas de serviço (Grönroos, 1979), na fase inicial, a Booktailors surgiu como alternativa “*apetecível*” para a elaboração desse estudo, fundamentalmente por se tratar de uma entidade externa e especialista no sector. O objectivo da Edições 70 era o de obter resultados com base na imparcialidade e isenção, algo que não seria exequível se o estudo fosse elaborado pela própria editora.

Na fase de aquisição, os investimentos e adaptações mútuos entre a Booktailors e o cliente repercutiram-se em interacções que possibilitaram a elaboração de um estudo bastante abrangente. Na primeira reunião, que decorreu nas instalações da Edições 70, estiveram presentes os dois partners da Booktailors, o responsável editorial da Edições 70, e um representante da administração do grupo Almedina. O primeiro encontro resultou num briefing do estudo a realizar pela Booktailors. Posteriormente à apresentação do plano ao cliente, e após aprovado o mesmo, numa segunda reunião o serviço foi adjudicado. Após essa adjudicação, foram realizadas mais algumas reuniões (sempre nas instalações do cliente) para a equipa da Booktailors recolher dados relevantes, incluindo; históricos de vendas, catálogos, obras “top-ten”, colecções, e análise de planos de comunicação, entre outros. O objectivo destas reuniões era determinar a orientação correcta a tomar e analisar mais detalhadamente os objectivos pretendidos pelo cliente. Outras dúvidas pontuais por

parte da Booktailors foram esclarecidas via e-mail ou telefonicamente com o responsável editorial da Edições 70. Desde a primeira reunião até à execução do estudo passaram-se cerca de três meses, maioritariamente utilizados para uma exaustiva recolha e processamento de dados sobre a empresa cliente.

Na fase de consumo, embora o estudo não envolvesse a elaboração de um plano de marketing, o mesmo apontou algumas orientações nesse sentido. Algumas dessas orientações foram postas em prática pela Edições 70, sendo que outras foram apenas “afinadas”, por já estarem a ser implementadas pela própria editora antes do estudo. Após cumpridas todas as cláusulas do contrato assinado entre as partes, não se verificou um segundo contacto com a Booktailors.

A Edições 70 considera que a intervenção da Booktailors foi globalmente positiva. Por um lado, permitiu uma visão imparcial e isenta, fundamental num período conturbado de fusão e aquisição. Por outro lado, o estudo conduziu a sugestões práticas, com resultados visíveis para a empresa. A aplicação prática considerada mais relevante diz respeito à forma como a editora deve estruturar e comunicar o seu produto, principalmente em espaços comerciais, com o objectivo de tornar os seus livros mais chamativos nos pontos de venda.

CAPÍTULO IV

Conclusão

Neste capítulo apresentaremos um sumário dos resultados do estudo empírico realizado, seguido da identificação das suas principais limitações. Posteriormente, serão apresentadas algumas contribuições deste estudo, que poderão ser utilizadas em investigações futuras.

4.1 Sumário dos resultados do estudo empírico

Este estudo permitiu demonstrar, no caso específico de uma empresa de consultoria editorial a actuar em Portugal, várias proposições encontradas na literatura sobre a geração de valor para as empresas fornecedoras através dos relacionamentos estabelecidos com os clientes.

1. As competências dos intervenientes nas transacções são fundamentais para a criação de valor e para a manutenção da relação, pelo que o desenvolvimento dessas competências se reveste de particular importância, (e.g., Grönroos, 2006; Gummesson, 2002; Vargo e Lusch 2004, 2008).

No negócio da consultoria editorial as competências profissionais dos indivíduos envolvidos no projecto e o conhecimento prévio da experiência acumulada da equipa é, frequentemente, algo que os clientes tendem a valorizar nas suas decisões de atribuição de trabalho a um fornecedor. As competências expressas pela equipa da Booktailors provêm

da formação da mesma em áreas chave neste tipo de indústria e da experiência acumulada nos diversos projectos que elaboraram ao longo das suas actividades profissionais.

No entanto, o facto da empresa se encontrar numa fase inicial dos relacionamentos força a que tanto o fornecedor como os clientes desenvolvam competências relacionais para além daquelas que já possuem. Recorde-se os níveis de incerteza existentes nalguns clientes quanto ao papel e competências da empresa.

Focalizando o nosso estudo na geração de valor para o fornecedor, analisámos essencialmente o desenvolvimento de competências por parte da Booktailors. Verificámos que foram desenvolvidas competências de inovação e de desenvolvimento de novos produtos, através da análise das necessidades dos clientes; competências técnicas, através de transmissão de conhecimento sobre práticas de actuação por parte dos clientes, e competências de atenção personalizada e contínua aos clientes. Todas estas competências permitem não apenas potenciar a fidelização e retenção dos clientes actuais, como poderão ser muito úteis para a atracção de novos clientes, i.e., uma manifestação das funções indirectas dos relacionamentos.

2. O valor para os fornecedores pode ter origem nas funções indirectas dos relacionamentos.

Neste estudo foi possível analisar que a Booktailors beneficia da *innovation function*, através de relacionamentos com clientes cuja actividade exige elevada especialidade, criatividade e know-how. Estes relacionamentos resultaram na aquisição de

conhecimentos que levaram à concepção de novos serviços, mais de acordo com as necessidades específicas dos clientes actuais. Estes novos conhecimentos e novos serviços poderão ser utilizados como base para desenvolvimento de serviços para clientes futuros.

A Booktailors utiliza também a *scout function*, através de relacionamento com clientes pioneiros nesta área de actuação, que têm conhecimento elevado do mercado e dos consequentes benefícios do recurso à consultoria editorial. A informação transmitida por estes clientes poderá ser útil para a empresa poder transmitir a novos clientes os benefícios do recurso aos seus serviços.

A função mais utilizada pela Booktailors é a *market function*, através dos relacionamentos com clientes que fazem parte de grandes grupos editoriais. Estes clientes permitem o acesso a outras empresas do grupo e, simultaneamente, provocam o efeito de referência para outras empresas fora do grupo.

3. O conceito de valor e o perfil funcional do relacionamento entre clientes e fornecedores altera-se ao longo do tempo, sendo necessário identificar as competências relacionais chave em cada uma das etapas do serviço (e.g., Forsström e Törnroos, 2005, Möller e Törrönen, 2003).

Seguindo a tipologia de Grönroos (1979), iremos considerar três etapas do serviço. Na etapa inicial, para motivar o interesse de um cliente pelos serviços oferecidos de

determinada empresa, a Booktailors procura apresentar uma gama muito diversificada de serviços, que poderão satisfazer vários tipos de necessidades dos clientes.

Na etapa de aquisição do serviço, em que o cliente decide adquirir um serviço que satisfaça as suas necessidades, a Booktailors procura personalizar os seus produtos segundo as características específicas dos clientes, ou oferecer soluções integradas de serviços, que dêem resposta às necessidades apresentadas por cada cliente. Esta forma de actuação é possibilitada pela interacção com o cliente, e tem subjacente a ideia do *incremental value-added production* de Möller e Törrönen (2003), ou seja, as adaptações mútuas entre os intervenientes que resultam em serviços novos e mais de acordo com as necessidades dos clientes.

Na etapa de consumo do serviço, a empresa fornecedora e o próprio serviço são “avaliados” pelo grau de satisfação do consumidor. A Booktailors considera esta fase fundamental, uma vez que a satisfação do cliente pode facilitar um acréscimo dos contratos em termos de valor, importância e extensão ao restante portefólio de serviços oferecidos. Por outro lado, existe uma forte aposta no efeito do passa-palavra positivo para a aquisição de novos clientes, e até mesmo para o desenvolvimento de projectos cruzados com vários clientes. Na medida em que seja possível detectar formas substancialmente novas de criação de valor acompanhadas de alterações profundas no sector, em particular na divisão do trabalho entre as empresas, um novo sistema de criação de valor pode emergir (Möller e Törrönen, 2003).

4. A perspectiva do valor do serviço prestado pode ser significativamente diferente para o fornecedor e o cliente (Miles, 1961, Anderson e Narus, 1999).

Para a Booktailors a criação de valor para o cliente assenta essencialmente na transferência de competências especializadas e na estreita parceria que estabelece com os seus clientes, não substituindo as suas equipas mas sim interagindo com elas, e completando a sua actuação através de estudos que essas equipas não têm tempo para realizar. Desta forma, a empresa procura desenvolver relacionamentos colaborativos com os seus clientes (Ulaga, 2003).

Embora só tenhamos analisado um cliente da Booktailors, a Edições 70, verificamos que a ênfase da criação de valor é colocada noutro aspecto: a obtenção de uma visão isenta e imparcial, que permitiu tomar decisões ultrapassando problemas decorrentes de diferentes perspectivas internas, frequentes em situações de fusão e aquisição.

4.2. Limitações do estudo

Uma das limitações mais relevantes neste trabalho prende-se com o facto de a empresa analisada ter apenas dois anos de constituição, sendo apenas possível aferir alguns resultados através de relações de curto prazo com os seus clientes. A não existência de relações de longo prazo que possibilitem avaliar as tendências ao longo do tempo, inviabilizou uma análise evolutiva dos relacionamentos e das consequências de tipos de relacionamentos diferentes.

A falta de disponibilidade para entrevistas adicionais por parte da empresa fornecedora, bem como a restrição em facilitar o acesso aos seus clientes, levou a que a informação obtida tivesse sobretudo um carácter genérico. Assim, não foi possível analisar perspectivas de diferentes clientes quanto à criação de valor, que com certeza contribuiria para uma visão mais abrangente do tema em estudo. Também não foi possível obter informação detalhada sobre o histórico do relacionamento com cada um dos clientes, algo que permitiria uma análise mais profunda das ligações entre sequências de eventos específicas a cada relacionamento e as suas manifestações ao nível de outros relacionamentos.

Por razões de confidencialidade, a empresa também não forneceu informação muito detalhada em relação às competências que foi desenvolvendo através dos relacionamentos com os clientes.

4.3. Contribuições do estudo e direcções para a pesquisa futura

O estudo permitiu rever várias perspectivas sobre a geração de valor para um fornecedor de serviços de marketing. Nomeadamente, procuramos integrar as duas visões sobre a criação de valor identificadas por Lindgreen e Wynstra (2005): a visão que considera que a criação de valor resulta das relações entre clientes e fornecedores através, por exemplo, do desenvolvimento de competências possibilitado pela interacção; e a visão que coloca a ênfase no valor final, ou seja, nas percepções das partes sobre o resultado obtido com o serviço prestado.

Também se salientaram diversas questões relevantes identificadas na literatura: a possibilidade de evolução do conceito do valor ao longo do relacionamento, fazendo assim cada fase desse relacionamento apelo a competências diversas (e.g., Forsström e Törnroos, 2005, Möller e Törrönen, 2003); a possibilidade do cliente e o fornecedor terem perspectivas distintas sobre o valor gerado pelo serviço prestado (e.g., Anderson e Narus, 1999); a possibilidade de o fornecedor recorrer a funções indirectas de geração de valor (Lindgreen e Wynstra, 2005), fundamentais para o futuro da empresa por se encontrarem muito relacionadas com a atracção de novos clientes.

Embora não tenha sido possível recolher informação detalhada sobre todas as questões, seria interessante combinar na análise de valor as competências de ambas as partes (fornecedor e cliente) com as diferentes etapas do serviço. A visão do cliente não pode ser esquecida, uma vez que 1) a sua perspectiva é determinante para a ocorrência ou não de interacções futuras e 2) o conhecimento da perspectiva do cliente permite à empresa melhorar o desempenho ao longo do tempo e, eventualmente, atrair novos clientes. A Tabela 4.1. propõe um quadro para a recolha de informação da análise da geração de valor por parte do fornecedor.

Tabela 4.1. Quadro de análise da geração de valor por parte do fornecedor

	Etapa Inicial	Etapa de aquisição	Etapa de consumo
Competências desenvolvidas pelo fornecedor			
Competências desenvolvidas pelo cliente			
Perspectiva do fornecedor sobre a criação de valor			
Perspectiva do cliente sobre a criação de valor			

Para a análise das funções de geração de valor por parte do fornecedor, consideramos que devem ser analisados não só os benefícios como também os riscos inerentes à utilização de cada uma delas. Também nos parece relevante que essa análise de benefícios e riscos seja alargada ao cliente, para que se possa verificar se a utilização de cada função terá ou não efeitos positivos no relacionamento com os clientes. A Tabela 4.2 propõe um quadro para a recolha de informação sobre a utilização de funções de geração de valor.

Tabela 4.2. Quadro de análise do resultado da utilização de diferentes funções de geração de valor

	Funções geradoras de valor			
Benefícios e riscos para o fornecedor				
Benefícios e riscos para o cliente				

Com a utilização destes quadros de recolha de informação, acreditamos que o actual estado da arte sobre a geração de valor do ponto de vista do fornecedor possa ser aprofundado.

Bibliografia:

Allen, S., & Chandrashekar, A. (2000). Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*, 43 (2), 25-34.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 269-279.

Bell, J. (1989). *Doing your research project: A guide for the first-time researchers in education and social science*. Milton Keynes, England: Open University Press.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field: The case of services marketing, *Journal of Retailing*, 69 (1), 13-60.

Fine, L. M. (2008). Services marketing. *Business Horizons*, 51 (3), 163–168.

Forsström, B. (2003). A conceptual exploration into “value co-creation” in the context of industrial buyer-seller relationships. *A Work-in-Progress Paper for the 19th Annual IMP Conference* (pp. 1-13). Lugano, Switzerland: IMP.

Forsström, B., & Törnroos, J.-Å. (September 2005). The role of interdependencies for value co-creation in buyer-sellerpartnerships in business markets. *A WP paper for the 21st annual IMP Conference Rotterdam* (pp. 1-15). Rotterdam: IMP.

Furtado, J. A. (2009). *A Edição de Livros e a Gestão Estratégica*. Lisboa: Booktailors.

Furtado, J. A. (2000). *O livro e as leituras. Novas ecologias da informação*. Lisboa: Difusão Cultural.

Grönroos, C. (1979). An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 45-50.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333.

Grönroos, C. (2007). The service and relationship imperative: Managing in service competition. In C. Grönroos, *Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition* (pp. 1-22). UK: John Wiley and Sons Ltd.

Gummesson, E. (1987). The new marketing - Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and the new economy: It's time for deprogramming. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 585-589.

- Jacob, F., & Ulaga, W. (2008). The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 247–253.
- Shaw, E. H., & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5 (3), 239-281.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2), 46-54.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July–August), 45-56.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732– 748.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing - People, Technology, Strategy*. (6th Ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Malter, A. J. (2006). Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 264–278.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (I, 2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.
- Martins, J. M. (1999) *Marketing do Livro: Materiais para uma sociologia do editor português*. Oeiras, Celta Editora.
- McKitterick, J.B. (1957). What is the marketing management concept?. In Bass, F. M. (ed.), *Frontiers of Marketing Thought and Science*. Chicago: American Marketing Association, 71–82.
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913–924.
- Möller, K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential; A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 109– 118.
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5), 289–297.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Washburn, J. H., & Carrión, G. C. (2008). Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure. *Journal of Business Research*, December, 61 (12), 1278–1291.

- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*, 4th Ed, Harlow: Prentice-Hall:
- Ulaga, W. (2003) Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677– 693
- 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. (2004a). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6 (4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 254–259.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3) 145– 152.
- Van der Valk, W., & Tate, W. L. (2008). Managing the performance of outsourced customer contact centers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14 (3) ,1-11.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365–377.
- Webster, E. F., (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the ‘4 eras’ of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22 (2), 116–46.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33-46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. NY: Mc Graw Hill.