



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PARCERIAS EM REDE

AUTOR: Rui Pedro Coelho

ORIENTADOR: Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves

CO-ORIENTADOR: Professor Luís Marques

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, SETEMBRO 2012

AGRADECIMENTOS

Para a conclusão de mais esta etapa do meu percurso académico, quero expressar reconhecimento e gratidão às pessoas que, de formas distintas, me acompanharam neste desafio.

Ao Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves, pelo seu saber e disponibilidade na orientação deste trabalho.

Ao Professor Luís Marques, agradeço a oportunidade de realizar esta investigação e toda a cordialidade, visão e motivação que me transmitiu.

Um agradecimento muito especial à Professora Teresa Aragonez, pela disponibilidade, paciência e clarificação dos caminhos a seguir.

Ao meu amigo Charlie, companheiro de licenciatura que manteve a paciência e dedicação. Ao colega de curso Vasco Rentes pela mútua motivação e *benchmarking*.

Aos meus pais, avós, tias e tios pelo apoio para a realização deste trabalho.

Á Júlia Santos, parceira estratégica que muito contribui para a minha proposta de valor.

A todos os que fazem parte da minha rede de parcerias estratégicas.

RESUMO

Esta dissertação analisou a possibilidade de a relação entre a gestão estratégica e a vantagem competitiva poder ser influenciada, em termos de eficiência, por uma abordagem de negócio relacional. O contexto analisado ocorreu em relacionamentos de *business-to-business* e focou-se nas interações de *many-to-many* das parcerias estratégicas em rede. Exploraram-se técnicas qualitativas de avaliação estratégica de desempenho dessas parcerias.

Com base na revisão do estado da arte, identificaram-se contingências que influenciam a gestão estratégica de parcerias em rede em termos de eficácia e eficiência. Aplicou-se o conhecimento resultante ao estudo de caso da envolvente contextual da APA – Administração do Porto de Aveiro.

Verificou-se também que a abordagem de negócio mais relacional pode constituir uma ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva. A APA constitui-se como um caso em que esta abordagem está em desenvolvimento contínuo com o objectivo de, através da eficiente gestão de relacionamentos estratégicos, co-criar valor e direccionar o Porto de Aveiro para uma posição de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão de relações de business-to-business, Gestão Estratégica, *Many-to-Many*, Marketing Relacional, Parcerias em rede.

ABSTRACT

This thesis analysed the potential influence of a relational business approach on the relation between strategic management and competitive advantage, in terms of effectiveness and efficiency. The study explores business-to-business relationships and focuses on the many-to-many network interactions. It also explores the use of qualitative techniques of strategic evaluation of performance to measure the relationships.

Based on the state of the art, we identified contingencies that influence the strategic management of business networks in terms of effectiveness and efficiency and applied this knowledge to the case study of APA.

In the context of this work it was also verified that a more relational business approach may constitute a useful tool of strategic management to achieve competitive advantage. In APA, this approach is being developed through an efficient strategic relationship management, with the purpose of creating value and guiding the Port of Aveiro to a position of competitive advantage.

Keywords: Business Relationship Management, Networks, Relationship Marketing, Strategic Management, Many-to-Many.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO.....	3
ÍNDICE DE QUADROS	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS	10
LISTA DE ANEXOS	10
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	11
1.1. Enquadramento	11
1.2. Problemática	15
1.3. Domínio e foco	16
1.4. Justificação da dissertação	16
1.5. Perguntas de investigação	18
1.6. Metodologia	19
1.7. Estrutura da dissertação	20
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
2.1. Gestão Estratégica.....	22
2.1.1. Benefícios da gestão estratégica	27
2.2. Marketing Relacional	29
2.2.1 Abordagem transaccional e relacional.....	31
2.2.2. Redes de <i>many-to-many</i>	33
2.2.3. BRM - <i>Business Relationship Management</i>	35
2.2.4. Benefícios do Marketing Relacional	40

2.3.	Parcerias em rede.....	41
2.3.1.	Factores contingenciais das parcerias de rede	43
2.3.2.	Motivação para adesão e criação das parcerias de rede.....	45
2.3.3.	Benefícios das parcerias de rede	48
2.4.	Avaliação estratégica de desempenho.....	49
2.4.1.	<i>Return On Relationship e Return On Network.....</i>	51
2.4.2.	<i>Balanced ScoreCard</i>	53
2.4.3.	<i>Balanced Scorecard software.....</i>	55
2.4.4.	Benefícios da avaliação estratégica de desempenho.....	57
2.5.	MODELO CONCEPTUAL	59
CAPÍTULO III - METODOLOGIA		63
3.1.	Paradigma e Metodologia	63
3.1.1.	Paradigma Interpretativista.....	63
3.1.2.	Estratégia Qualitativa.....	65
3.1.3.	Estratégia Exploratória.....	66
3.2.	Protocolo de investigação de estudo de caso	67
3.2.1.	Visão geral da investigação.....	67
3.2.2.	Procedimentos de campo	69
3.2.3.	Estrutura preliminar do processo de recolha de informação.....	70
3.2.4.	Proposta de estrutura para o estudo de caso	75
CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO		76
4.1.	Descrição contextual da APA.....	76
4.1.1.	Estratégia	77
4.1.2.	Enquadramento geográfico	79

4.1.3.	Estrutura organizacional	81
4.1.4.	Envolvente interorganizacional da APA.....	83
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO		90
5.1.	Análise de informação	90
5.2.	Análise e conclusões das entrevistas semi-estruturadas.....	93
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO.....		95
6.1.	Limitações do estudo.....	96
6.2.	Considerações futuras	96
7. BIBLIOGRAFIA.....		97
8. ANEXOS.....		101

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01: Perguntas de investigação.....	18
Quadro 02. Estrutura da dissertação.....	21
Quadro 03. Benefícios da Gestão Estratégica.....	28
Quadro 04. Factores contingenciais das relações B2B.....	39
Quadro 05. Posicionamento das parcerias em rede.....	44
Quadro 06. Desempenho focado nos clientes.....	52
Quadro 07. Principais conceitos.....	62
Quadro 08. Estratégias de investigação.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Enquadramento do MR na Gestão Estratégica.....	12
Figura 02. Posicionamento da dissertação.....	13
Figura 03. Modelo conceptual da revisão de literatura.....	20
Figura 04. Organograma da Gestão Estratégica.....	25
Figura 05. Diferenças nas abordagens transaccional e relacional.....	32
Figura 06. <i>Many-to-many</i> marketing.....	34
Figura 07. Interacção <i>business-to-business</i> contemporânea.....	37
Figura 08. Factores contingenciais dos relacionamentos B2B.....	38
Figura 09. Parceria em rede com foco numa organização.....	43
Figura 10. Contingências para a criação ou adesão a parcerias em rede.....	46
Figura 11. Componentes de estrutura de <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 12. Exemplo <i>software</i> baseado no BSC.....	56
Figura 13. Modelo conceptual.....	59
Figura 14: <i>Hinterland</i> do Porto de Aveiro por nível.....	80
Figura 15: Organograma da APA.....	81
Figura 16: Envolvente de <i>many-to-many</i> da APA.....	84
Figura 17: Comunidade Portuária de Aveiro.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS

AIDA – Associação Industrial de Aveiro

APA – Administração do Porto de Aveiro

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-consumer*

BRM – *Business Relationship Management*

BSC – *Balanced Scorecard*

C2B – *Consumer-to-business*

CRM – *Customer Relationship Management*

IMP – *Industrial Marketing & Purchasing*

IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing

MR – Marketing Relacional

NRM – *Network Relationship Management*

RON- *Return On Network*

ROR – *Return On Relationship*

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Guião das entrevistas semi-estruturadas

Anexo II – Entrevistas semi-estruturadas

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A presente dissertação é apresentada no âmbito da conclusão do ciclo de mestrado de Gestão de Marketing, para dar cumprimento aos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing concedido pelo IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing. A investigação foi desenvolvida sob a orientação do Professor Doutor Caetano Alves e a co-orientação do Professor Luís Marques.

1.1. Enquadramento

A gestão estratégica lida com a adaptação dos recursos e processos internos de uma organização com o seu ambiente externo, em conformidade com a visão estratégica planificada.

O alinhamento bem-sucedido entre as características da organização e o seu ambiente externo é determinante para se alcançar vantagem competitiva nos mercados ou redes em que a mesma actua. A posição de vantagem competitiva significa que a gestão estratégica conseguiu potenciar as capacidades distintivas da organização.

Ao longo da dissertação, procura-se compreender se uma abordagem de marketing relacional (MR) pode fazer parte das ferramentas da cadeia de valor da gestão estratégica que conduzem à vantagem competitiva.

Conforme se demonstra na figura 01, a adopção de uma abordagem de marketing relacional insere-se nos processos internos das organizações que, por sua vez, compõem a cadeia de valor da gestão estratégica.

Figura 01: Enquadramento do MR na Gestão Estratégica



A cadeia de valor da gestão estratégica é composta pela visão estratégica que define os objectivos e valores da organização, pelos processos internos de actuação, e pelos recursos organizacionais, financeiros e humanos, entre outros.

O marketing relacional é visto como uma função organizacional e uma abordagem de mercado ou rede, que baseia a sua actuação nos benefícios que podem ser obtidos através dos relacionamentos. O investimento numa relação activa, entre partes com interesses comuns, constitui uma estratégia deliberada e eficaz para a construção de vantagem competitiva e para a obtenção de benefícios mútuos numa perspectiva de longo prazo.

Estes benefícios promovem a discussão e investigação sobre a adopção de uma abordagem mais relacional face à abordagem mais transaccional. Enquanto a abordagem relacional centra a atenção em argumentos ligados à satisfação decorrente de um relacionamento próximo e de longo prazo, a abordagem transaccional baseia-se em premissas quantitativas e em relacionamentos de prazo mais curto.

Esta investigação estuda a possibilidade de o marketing relacional poder conferir maior eficiência ao processo de gestão estratégica.

A figura 02 apresenta o posicionamento da dissertação face ao tema proposto.

Figura 02: Posicionamento da dissertação



As organizações desenvolvem e planificam a sua estratégia criando um conjunto de objectivos financeiros, de processos internos, de mercado, bem como a visão e valores que irão regular a sua actividade. O resultado dessa planificação é demonstrado pela visão estratégica, que é representada pela proposta de valor de uma organização face ao seu ambiente de negócio.

O sucesso dessa proposta de valor será obtido pelo cumprimento dos objectivos estabelecidos e deverá colocar a organização numa posição de vantagem competitiva no seu ambiente de negócio. O mecanismo utilizado pela visão estratégica para alcançar essa vantagem competitiva é a gestão estratégica.

O ambiente de relacionamento que será analisado nesta investigação ocorre entre organizações, isto é, em contexto de relacionamentos *business-to-business* (B2B) e irá focar-se nas interações de *many-to-many* das parcerias estratégicas em rede.

Explora-se também a possibilidade de aplicação de sistemas de avaliação estratégica de desempenho desses relacionamentos, cujo objectivo é dotar as parcerias em rede de um sistema que permita a sua avaliação e o seu desenvolvimento.

O campo de aplicação da investigação foi identificado ao nível da abordagem relacional, e aplicado ao sector da logística em ambiente de *business-to-business*.

De certa forma despercebida pelo marketing, a logística regista actualmente desenvolvimentos substanciais ao nível da gestão estratégica e do marketing logístico que, por sua vez, estão ligados à interação em redes e à gestão de relacionamentos. As relações ao nível da logística são agora definidas como relações de longo prazo e estabelecidas com um número limitado de parceiros, assentes numa base de confiança mútua (Ryals & Humphries, 2007). A lacuna foi identificada neste contexto e a partir daí surgiu a possibilidade do estudo de caso aplicado na prática à rede de parcerias estratégicas da Administração do Porto de Aveiro (APA). Não foi identificado nenhum estudo científico acerca das relações estratégicas estabelecidas pela APA.

A janela temporal desta investigação terá em linha de conta as experiências do passado e do presente, mas focar-se-á nos anos de 2012 a 2018. Esta perspectiva temporal tem, por um lado, um período de alcance de 6 anos devido ao âmbito estratégico de longo prazo dos relacionamentos *business-to-business* e, por outro lado, limita-se a este período pela necessidade contínua de adaptação ao contexto ambiental.

Ao longo da dissertação optou-se pela utilização do termo “organização”, como sinónimo de uma estrutura organizacional com objectivos operacionais agregando, deste modo, diferentes estruturas organizacionais, tais como, empresas, instituições, organizações, organizações públicas, sem fins lucrativos entre outras.

1.2. Problemática

A problemática desta dissertação pode ser definida de acordo com a teoria contingencial, uma vez que procura perceber em que medida a relação entre a gestão estratégica (variável X) e a vantagem competitiva (variável Y) podem ser influenciadas em termos de eficiência pela abordagem de marketing relacional (variável W).

A teoria contingencialista procura saber em que medida as características da envolvente afectam o desempenho da organização, uma vez que o sucesso de uma organização depende do grau de ajustamento entre as características da envolvente e a sua estrutura. Esta teoria, na opinião de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007), procura avaliar em que medida a relação entre uma variável X e uma variável Y depende de uma terceira variável W.

O objectivo da dissertação é o estudo a um nível macro da mais-valia que a abordagem relacional de interacção entre organizações pode proporcionar para a co-criação de valor, fortalecimento das cadeias de valor, melhoria contínua das propostas de valor e consequente vantagem competitiva.

Este estudo conduzirá, certamente, a uma melhor compreensão da problemática dos relacionamentos interorganizacionais, representados pela forma organizacional de parcerias em rede e pelos sistemas de avaliação qualitativa de desempenho dessas parcerias.

1.3. Domínio e foco

Esta investigação enquadra-se no domínio do marketing estratégico. Cravens e Piercy (2009) caracterizam o marketing estratégico como o desenvolvimento da visão de mercado que mais se adequa à estratégia das organizações, através da formulação de estratégias comerciais, plano de marketing e posicionamento de mercado mais favoráveis a essas organizações.

A dissertação irá focar-se no ambiente de marketing relacional. Este foco justifica-se pela mudança de ênfase da abordagem transaccional para uma abordagem mais relacional ser um dos desenvolvimentos mais significativos na prática do marketing contemporâneo (Latusek, 2010).

1.4. Justificação da dissertação

Apesar da relevância dos benefícios do marketing estratégico face ao desempenho organizacional, o seu estudo está numa fase inicial de desenvolvimento, particularmente em alguns contextos de negócio específicos. Esta realidade pode ser justificada pelo facto de os benefícios resultantes do marketing estratégico estarem sujeitos a influências internas e externas, tornando difícil a identificação de ligações de causa e efeito (Jaakkola, Moller, Parvinen, Evanschitzky, & Muhlbacher, 2010).

Hoje em dia, a dinâmica e exigência dos mercados é um dado adquirido e, face a isto, as organizações têm de se antecipar às mudanças e definir as melhores estratégias de actuação. A combinação eficaz de elementos internos de uma organização, como os seus processos e recursos, resultam na ligação entre a visão estratégica e os seus objectivos de negócio para alcançar vantagem competitiva. Esta vantagem traduz-se na satisfação das expectativas dos *stakeholders* próximos da organização (Gonzalez, Quesada, Mueller, & Mora-Monge, 2004).

De acordo com Lundberg (2002), autora ligada ao *Industrial Marketing & Purchasing Group* (IMP) tendo em consideração que uma organização tem diversas relações de negócio, sincronizar essas relações poderá ser uma forma de potenciar recursos e a chave para uma aprendizagem de negócio por parte dos seus intervenientes. A sincronização dessas relações interorganizacionais pode acontecer sob a forma de parcerias estratégicas ligadas entre si, ou dito de outra forma, de parcerias estratégicas em rede.

Durante as últimas décadas, um esforço significativo tem sido direccionado para o estudo do marketing de relacionamento, uma vez que é considerado como fundamental para um melhor fluxo de informação, relacionamento e satisfação dos *stakeholders*. A complexidade dos relacionamentos em ambientes de *business-to-business* carece de um estudo mais aprofundado por parte das diferentes áreas ligadas à gestão. Verifica-se a necessidade de investigação mais aprofundada nesta área para que se alcance mais conhecimento sobre o investimento e desenvolvimento em relações interorganizacionais sustentáveis (Valter, Plinio, & Ricardo, 2011).

Portanto, pelo facto do estudo desta área de relacionamentos e dos seus benefícios estar ainda numa fase inicial de investigação, entende-se que, esta investigação será benéfica tanto em termos académicos como para a gestão institucional da organização que irá ser estudada na parte prática.

1.5. Perguntas de investigação

A investigação desenvolvida baseia-se na procura de respostas para as seguintes perguntas de investigação:

Quadro 01: Perguntas de investigação

P1:	Quais são os elementos centrais para o desenvolvimento de relações B2B?
P2:	O que motiva a criação e adesão a parcerias de rede?
P3:	É possível medir o desempenho de uma abordagem mais relacional?
P4:	O MR pode funcionar como uma ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva com mais eficiência?

1.6. Metodologia

No sentido de obter informação que permita responder às perguntas desta investigação, estabeleceram-se as seguintes estratégias iniciais de investigação:

- O paradigma escolhido foi o interpretativista por ser o mais indicado para a compreensão de um determinado contexto através da análise de experiências e interacção social.
- A estratégia de investigação metodológica que melhor se adequa ao paradigma interpretativista e à obtenção de resposta para as questões de investigação é a qualitativa. Trata-se de uma estratégia de investigação que se caracteriza por ser descritiva e de compreensão de um determinado contexto e, também, pela sua adequação e utilidade no estudo das organizações. O método científico de análise será o dedutivo precisamente por se mover de um contexto geral para um particular.
- Foi escolhido o modelo de pesquisa exploratória por ser um tipo de pesquisa que aprofunda contextos e esclarece conceitos com o objectivo de aumentar o conhecimento sobre o tema, mas também por se verificar a inexistência de uma estrutura generalizada para o estudo do tema.
- A tipologia de investigação que melhor se adequa é o estudo de caso, pelo facto de ser possível analisar um caso particular que possui características semelhantes à problemática apresentada no ponto 1.2.

1.7. Estrutura da dissertação

Considerando a opinião dos diferentes investigadores estudados, que aponta para a inexistência de uma fórmula de aplicação generalizada ao tema, decidiu-se que o estudo bibliográfico será o caminho a percorrer para se contextualizar os conceitos de Gestão Estratégica e de Marketing Relacional. No âmbito do marketing relacional, enquadra-se também o ambiente contingencial da gestão de Parcerias em Rede.

Após a contextualização destes conceitos, exploram-se sistemas de Avaliação Estratégica de desempenho que poderão ser aplicados ao nível da Gestão Estratégica de Parcerias em Rede.

O estudo bibliográfico sobre o estado da arte procura também responder às questões de investigação. A figura 03 apresenta a estrutura da revisão de literatura efectuada:

Figura 03: Modelo conceptual da revisão da literatura



Para responder às perguntas de investigação, a presente dissertação foi estruturada da seguinte forma:

Quadro 02: Estrutura da dissertação

Capítulo I	Apresenta-se o enquadramento em que a dissertação será desenvolvida.
Capítulo II	Efectua-se o estudo sobre o estado da arte no âmbito da Gestão Estratégica e do Marketing Relacional, derivando este ponto para a análise do contexto das Parcerias em Rede e Avaliação Estratégica de desempenho relacional. Ainda neste capítulo, apresenta-se um modelo conceptual que faz um cruzamento entre o objectivo da investigação com a informação recolhida para a revisão de literatura.
Capítulo III	Descreve-se a fundamentação e adequação da metodologia e estratégia de investigações aplicadas a esta dissertação. Este capítulo termina com o protocolo de investigação.
Capítulo IV	Enquadra-se o caso prático do Estudo de caso.
Capítulo V	Analisa-se e discutem-se os dados recolhidos.
Capítulo VI	Apresenta-se a conclusão sobre a investigação efectuada.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Gestão Estratégica

No estudo do conceito da gestão e das suas disciplinas assiste-se, por parte de diversos autores e investigadores, ao uso de termos idênticos, mas com significados diferentes consoante o propósito com que são usados. A estratégia é uma das disciplinas mais estudadas e ensinadas, mas ainda assim é pouco entendida e considerada e o seu ensino é geralmente ministrado na parte final dos cursos de graduação e mais aprofundadamente nos cursos de pós-graduação (Teixeira, 2011).

A literatura disponível sobre gestão estratégica está, para muitos investigadores, fragmentada e a necessitar de uma estrutura de trabalho clarificada (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Reconhece-se porém o esforço de algumas escolas de gestão no estudo e desenvolvimento de técnicas de planificação e gestão estratégica, como é o exemplo da *Harvard Business School*.

No decurso desta revisão da literatura, constatou-se que nos últimos dois a três anos surgiu uma ampla oferta de publicações científicas, bem como de estudos de consultoria em gestão estratégica aplicados a diferentes casos da economia. Estes indicadores parecem evidenciar que o tema da gestão estratégica é um conceito actual e em desenvolvimento e ao qual a comunidade académica e empresarial demonstra interesse em estudar e desenvolver.

A estratégia é uma área de estudos que se foca no alinhamento dos recursos e processos das organizações em função das oportunidades de desenvolvimento de negócios que surgem nos contextos ambiental e transaccional em que essas organizações actuam (Kaplan & Norton, 2009).

Parte integrante da estratégia são os planos estratégicos e a gestão estratégica desses mesmos planos, considerando-se relevante fazer a distinção entre estes dois conceitos para esclarecimento do significado de gestão estratégica nesta investigação:

O plano estratégico é visto como a declaração da organização aos *stakeholders* sobre o que a organização é, o que pretende fazer e como irá pautar a sua actuação. Este plano é muitas vezes comunicado de forma sucinta sob a forma de declaração de missão, visão, valores e objectivos. A conjugação destes quatro elementos pode ser interpretada da seguinte forma: A visão provoca o empenho, de todos, na missão da organização, através do trabalho realizado com respeito pelos valores, de forma a alcançar os objectivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2009);

Por sua vez, a gestão estratégica diz respeito aos meios pelos quais uma organização procura alcançar vantagem competitiva na sua área de negócios (Rundh, 2011), isto é, define e aplica as decisões operacionais, determina a orientação de longo prazo da organização, e as suas acções são directamente influenciadas pelos valores e expectativas dos *stakeholders* da organização. A gestão estratégica é, deste modo, a tradução operacional do plano estratégico assumido por uma organização (Teixeira, 2011).

Kirovska (2011) define a gestão estratégica como um processo proactivo que visa alcançar a compatibilidade entre os objectivos traçados pela organização e o ambiente contextual em que esta se insere. O processo de gestão estratégica reúne as características necessárias que garantam eficácia e eficiência na realização dos objectivos da organização da forma mais rentável.

Trata-se de uma ferramenta essencial para alavancar os níveis de desempenho da organização, através da combinação das suas capacidades internas com o seu ambiente externo (Boyne & Walker, 2010), estando associada ao desenvolvimento dos pontos fortes da organização para alcançar resultados positivos nas oportunidades que surjam e ao mesmo tempo superar os seus pontos fracos e ameaças.

O desenvolvimento das competências de uma organização permite estabelecer uma vantagem competitiva no ambiente em que a mesma se insere (Kavida & Sivakoumar, 2009).

A gestão estratégica pode também ser definida como o processo de actuação que, de acordo com os objectivos traçados, desenvolve políticas e planos para os alcançar (Jorfi, Jorfi, Yaccob, & Shah, 2011) e envolve moldar, implementar, e administrar a agenda estratégica de uma organização com base num processo contínuo e de uma forma que seja coerente com os objectivos e valores traçados (Poister, 2010).

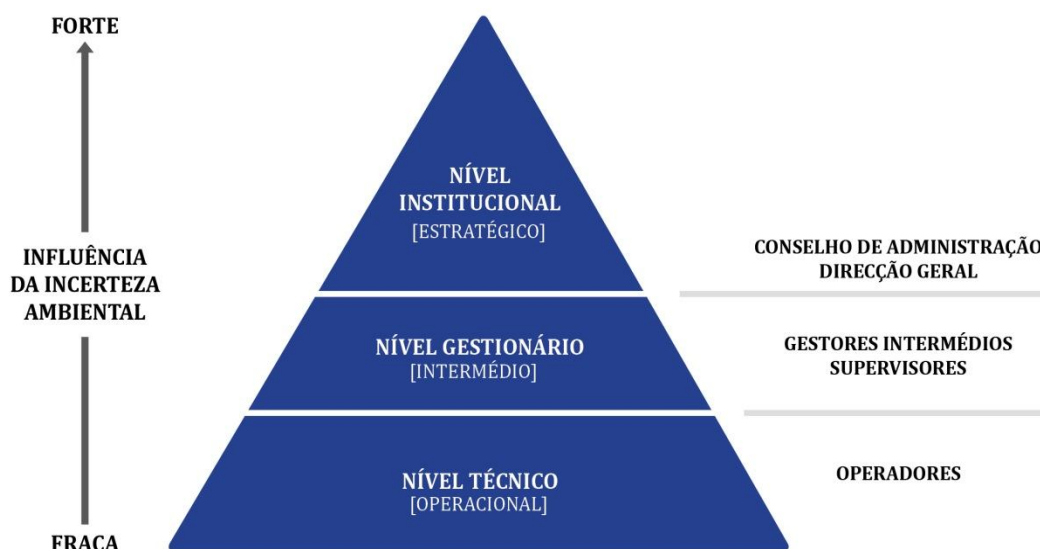
Porém, a gestão dos processos e recursos utilizados para a implementação das estratégias que conduzem aos resultados expectáveis, necessita de um alinhamento coerente com o plano estratégico. Este alinhamento servirá também de factor de motivação e orientação para as pessoas que desempenham um papel activo no desenvolvimento de acções de gestão estratégica (Jorfi, *et al.*, 2011). A gestão estratégica, para além de assegurar que a estratégia é implementada eficazmente, incentiva a aprendizagem ao nível do pensamento e acções estratégicas.

A operacionalização da estratégia envolve utilizar e coordenar todos os recursos ao dispor da gestão, direccionando os diferentes níveis organizacionais numa espécie de alinhamento direccional para o objectivo de avançar com a agenda estratégica e, assim, conduzir a organização para o futuro de uma forma deliberada (Poister, 2010). Com uma orientação de longo-prazo, a gestão estratégica promove a eficiência através das relações entre os participantes do desenvolvimento de um plano ou projecto que tenha como missão mover a organização da posição actual para a posição desejada (Kirovska, 2011).

Um dos exercícios fundamentais do processo de gestão estratégica é, então, o de promover a eficiência organizacional em todos os níveis que compõem a estrutura de trabalho da organização. O pensamento e a gestão estratégica são as actividades mais importantes para qualquer organização, sejam elas privadas ou públicas.

A figura 04 apresenta um organograma que identifica os três níveis de ligação do processo de gestão estratégica numa organização.

Figura 04: Organograma da Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007)

As organizações bem-sucedidas distinguem-se pela boa concepção das suas estratégias, mas sobretudo pela capacidade em operacionalizar decisões e activar cenários de mercado previstos nos seus planos estratégicos (N. Morgan, 2012).

Este ponto relaciona-se com duas características intrínsecas da gestão estratégica: a proactividade, sob a forma de avaliação de riscos, alternativas ou criatividade das acções; e a interdependência sistémica, uma vez que qualquer decisão estratégica traduz-se em actos com implicações em toda a organização (Teixeira, 2011).

Estas duas características exigem que a gestão estratégica seja um processo contínuo de desenvolvimento e adaptação. Isto significa que para uma organização ser bem-sucedida no seu ambiente de negócio é necessário que a mesma identifique e maximize a sua estratégia de vantagem competitiva face à concorrência que actua no mesmo mercado.

Existe uma perspectiva paralela ao enfoque na concorrência, atribuída aos investigadores que se debruçam sobre o conceito de mercado em rede, que é a de que o desempenho de uma organização está condicionado ao ambiente contextual e transaccional da rede composta pelos relacionamentos directos e indirectos dessa organização (Rundh, 2011). De acordo com esta perspectiva de interdependência da rede, é necessário que a gestão estratégica desempenhe um papel eficaz e contínuo na monitorização de tendências externas em termos de oportunidades e ameaças e do desempenho interno em termos de forças e fraquezas.

Um aspecto importante na análise holística é a sensibilidade de perceber a inovação e a mudança na interpretação de valores. É relevante para a gestão estratégica de qualquer organização ter um sistema de informação actualizado, revendo e adaptando o plano estratégico de acordo com as condições de ambiente verificadas (Poister, 2010).

Dado que o estudo da gestão estratégica é ainda recente, até há pouco tempo não existia uma definição unânime deste conceito, os investigadores Ronda-Pupo & Guerras-Martin (2012) desenvolveram um extenso estudo que se propôs reflectir sobre a essência do campo de actuação da gestão estratégica. Para tal, estudaram a evolução do conceito de estratégia com o objectivo de determinar qual seria a definição mais consensual para os teóricos do conceito. O estudo foi publicado em 2012 através de um compreensivo artigo científico no *Strategic Management Journal*, do qual se transcreve a definição resultante para o conceito de gestão estratégica: *"As dinâmicas de relação da empresa com o seu ambiente, para o qual são tomadas as acções necessárias para atingir objectivos e / ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos"* (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012, p. 180)

"The dynamics of the firm's relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources."

2.1.1. Benefícios da gestão estratégica

No seguimento do ponto anterior, pode-se afirmar que o campo de actuação da gestão estratégica é o da ligação entre a estratégia e o nível operacional da organização, de modo a que os objectivos sejam alcançados com eficácia e eficiência. O propósito da gestão estratégica é o de garantir que as metas estratégicas são alcançadas através do sucesso e eficiência do nível operacional da organização, em coerência com os valores e expectativas dos seus *stakeholders*.

A gestão estratégica centra a sua actuação no contexto em que as organizações se inserem e nas expectativas dos seus *stakeholders*, estando as estratégias de sucesso geralmente associadas à antecipação de acontecimentos e à eficiência da sua aplicação. A teoria contingencial refere que não existe um plano de gestão estratégica generalizado que possa ser adoptado individualmente por uma organização. Isto deve-se ao facto da gestão estratégica ter sempre de considerar o ambiente particular em que a organização está inserida e levar em conta o plano estratégico da mesma (Rundh, 2011).

Para Teixeira (2011, p.30) “a gestão estratégica, quando bem praticada, proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Podem considerar-se três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica: consistência de acção, gestão mais proactiva e maior envolvimento do pessoal. A consistência de acção verifica-se quando existe uma ideia comum, partilhada, sobre a trajectória da empresa. Resulta do conhecimento e concordância dos objectivos da empresa e da forma como ela se propõe atingi-los. Gestão mais proactiva e consciente do ambiente em que a empresa actua é outro dos benefícios da gestão estratégica, através da iniciativa para que as coisas aconteçam de determinada maneira, conforme planeado. O maior envolvimento dos gestores e do pessoal gera nas pessoas um sentimento de pertença e resulta em maiores níveis de motivação e empenhamento nas tarefas atribuídas”.

É através de uma relação positiva, contínua e directiva, que se promove a identificação das pessoas com o plano e acções estratégicas. Essa identificação traduz-se num efeito positivo sobre a motivação de todos para a concretização de tarefas simples e complexas e pelo respeito pelos valores da organização e expectativas dos *stakeholders* (Jorfi, *et al.*, 2011).

Para além destes benefícios, a gestão estratégica proporciona outros mais específicos, nomeadamente:

Quadro 03: Benefícios da Gestão Estratégica

1. Assinala os problemas antes que eles aconteçam, o que contribui para a sua melhor resolução, muitas vezes de forma mais descentralizada e com maior autonomia dos diversos departamentos;
2. Alerta para as mudanças e permite preparar as acções de resposta, como resultado da análise e da inventariação e selecção de hipóteses de evolução;
3. Clarifica a visão dos negócios por parte dos gestores, para o que contribui designadamente o confronto de ideias subjacentes a todo o processo;
4. Permite a identificação e exploração de oportunidades, seleccionando as mais adequadas;
5. Minimiza os efeitos negativos das condições adversas e das mudanças, precisamente porque reduz o número de incertezas;
6. Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades;
7. Dá à organização uma vantagem sobre os concorrentes, sobretudo em relação aos que tratam a estratégia de uma forma mais aligeirada.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

2.2. Marketing Relacional

O marketing relacional é um conceito que tem na sua essência o estudo dos relacionamentos e dos contactos sociais, sejam eles individuais ou entre organizações e, mais recentemente, surgiu o estudo das formas como esses relacionamentos são estabelecidos (Gummesson, 2010).

Nas interações ao nível organizacional, diversos autores referem que as abordagens mais relacionais têm assumido uma importância estratégica cada vez maior, quer por parte da procura quer por parte da oferta. A perspectiva desses autores será referida em seguida para contextualizar o conceito de marketing relacional (Gummesson, 2010).

À medida que as organizações vão reconhecendo a importância crescente de um relacionamento que privilegia a interação com os seus clientes, o marketing relacional tem vindo a desempenhar um papel esclarecedor e de orientação para este tipo de postura próxima, sustentável e com uma perspectiva de longo prazo. Apesar deste papel activo no esclarecimento do conceito, tanto ao nível teórico como prático, existe ainda uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas (Brito, 2011).

Por um lado, a escola americana de administração de marketing vê os ambientes de negócio como mercados onde ocorrem transacções, por outro lado, os académicos do marketing relacional, sobretudo a escola nórdica de serviços e o também escandinavo *Industrial Marketing & Purchasing Group*, vêem os mercados como ambientes para a existência de relacionamentos (Gummesson, 2009).

O IMP tem dedicado o seu estudo, desde o início da década de 80, à teoria relacional, de interação e de redes, focando-se nos relacionamentos em ambientes empresariais, isto é, *business-to-business*. É baseado neste olhar do IMP que o significado dos relacionamentos é abordado nesta dissertação, que se traduz na perspectiva das interações empresariais, da abordagem de rede e do marketing de *many-to-many*.

As interações organizacionais ocorrem dentro do contexto dos relacionamentos, sejam estes fracos ou fortes, longos ou curtos, harmoniosos ou conflituosos. Os relacionamentos constituem a unidade de análise do IMP, e a sua criação, manutenção e avaliação são o foco de estudo. Para os seus investigadores, a questão que se coloca aos gestores não é em termos de querer ter ou não uma relação, mas sim qual o tipo de relação que será estabelecida. O trabalho deste grupo de investigadores mostra que, até á data, não existe um tipo de relação que seja de aplicação generalizada (Ballantyne & Williams, 2008).

Os reconhecidos autores Moller e Halinen (2000) no campo do estudo do marketing relacional, são citados por Jaqueline Pels (2009) por afirmarem que o marketing relacional consiste em duas abordagens teoricamente diferentes e distintas: com base no mercado e baseado em redes de relacionamento. Todas as organizações existem num meio envolvente que as influenciam em termos de recursos, processos e comportamento organizacional.

Gummesson (2010), considerado o guru da teoria de marketing relacional, define o conceito como uma cultura, uma função organizacional responsável por um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega de valor aos clientes, e que assegura também a interação em redes de relacionamentos de modo a beneficiar a organização, os seus clientes e os restantes *stakeholders*. O marketing relacional é então uma perspectiva de marketing na organização de rede e na sociedade de rede, constituindo também o núcleo das organizações contemporâneas.

O mesmo autor argumenta ainda que a organização em rede é maior do que parece no mapa organizacional, e que o seu recurso mais importante, para além do capital financeiro, é o capital intelectual, que não se encontra no balanço patrimonial tradicional. O capital intelectual é a ferramenta estratégica mais valiosa da gestão para a progressão e melhoria do desempenho das organizações. Este capital caracteriza-se pelo capital humano e inclui o conhecimento, competência e compromisso dos colaboradores para alcançar objectivos e resolver problemas de forma eficaz, e inclui também a criatividade e inovação.

As organizações que reconheçam e valorizem a importância do seu capital intelectual como uma ferramenta para gestão estratégica, são capazes de, ao longo do tempo, estabelecerem posições favoráveis e de liderança sobre seus concorrentes (Kavida & Sivakoumar, 2009).

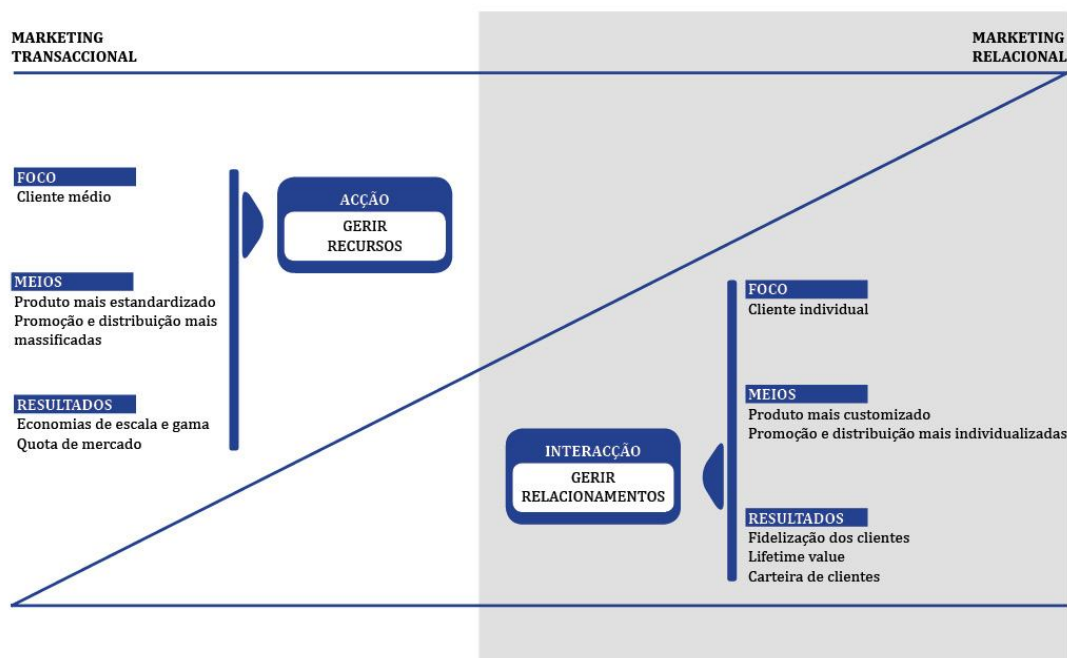
2.2.1 Abordagem transaccional e relacional

Enquanto o marketing transaccional foca-se nos relacionamentos de curto prazo e na gestão dos recursos da organização, o marketing relacional baseia a sua teoria e prática na visão de que os relacionamentos de longo prazo entre fornecedor-cliente são eficientes e que, por esse motivo, justificam uma gestão dos relacionamentos que reconheça a importância do investimento no seu desenvolvimento (Brito, 2011).

Uma certeza que deve ser salvaguardada é a de que existem diferentes ambientes de relacionamento e, como tal, o contexto de uma dada organização pode ser mais propenso a assumir uma postura de orientação virada para o marketing transaccional – o que não significa que não possa e não deva desenvolver relações – ou mais virada para uma abordagem relacional, o que não significa que se desligue da perspectiva transaccional associada à gestão das variáveis do marketing-mix. Tal como muitas outras práticas, o conceito de marketing relacional só deve ser implementado na justa medida do ambiente de mercado e da própria organização (Brito, 2011).

A figura 05 apresenta as principais diferenças entre as abordagens transaccional e relacional. Como referido na figura, a abordagem transaccional destaca a sua actuação pela importância da gestão dos recursos numa perspectiva de *one-to-many* em que os resultados são demonstrados de forma quantitativa, por exemplo, através do volume de vendas ou da quota de mercado.

Figura 05: Diferenças nas abordagens transaccional e relacional



Fonte: Adaptado de Brito (2011)

A abordagem relacional define a sua actuação através da necessidade de interacção e de relacionamentos de proximidade com os seus *stakeholders*. O resultado da sua actuação é apresentado sob a forma de indicadores qualitativos como por exemplo a retenção e fidelização de clientes.

Muitas organizações estão a transformar os seus pontos de contacto com os *stakeholders* de uma abordagem puramente transaccional para uma abordagem relacional. O objectivo passa pela criação de um relacionamento de interacção que identifique e satisfaça as necessidades através de propostas únicas de serviço (Saeed, Grover, Kettinger, & Guha, 2011). A interacção é um requisito para a cooperação e criação de propostas de valor (Gummesson & Mele, 2010).

O sucesso deste tipo de relacionamentos não acontece por acaso, sendo necessário empenhamento, dedicação e tempo para que seja possível criar, manter e desenvolver um relacionamento de longo prazo entre as partes que estejam interessadas em assumir essa relação (Williams, 2012).

Ao efectuar-se esta mudança de postura no mercado ou na rede, terá de haver consciência de que os relacionamentos *business-to-business* são simultaneamente emocionais e racionais e que envolvem factores qualitativos e quantitativos tais como o preço, qualidade, confiança e consistência (Gummesson & Mele, 2010).

2.2.2. Redes de *many-to-many*

Na prática de marketing relacional é essencial ver a organização e o seu mercado como parte de uma rede, sendo esta a perspectiva que serve de base conceptual para as acções de marketing *many-to-many*. Em função disto, o trio clássico composto por um comprador, um fornecedor e alguns concorrentes encontra-se desfasado e demasiado simplista (Gummesson & Mele, 2010).

O marketing relacional começou por focar-se numa só parte, o cliente, direccionando mais tarde o seu foco para o estudo do relacionamento entre duas partes, o cliente e o fornecedor. Actualmente está a emergir um novo foco em diversas partes, múltiplos *stakeholders*, através do marketing *many-to-many* (Gummesson, 2010).

Na conceptualização de rede *many-to-many*, a criação de valor é uma preocupação de cada elemento da rede, verificando-se então, a co-criação de valor na rede por múltiplos actores. A tradicional cadeia de valor do fornecedor de produtos ou serviços é ampliada para a cadeia de valor de uma rede (Gummesson & Mele, 2010).

A figura 06 apresenta três diferentes perspectivas do relacionamento. A primeira centrada no cliente, a segunda com foco no relacionamento *one-to-one* e a perspectiva de *many-to-many* centrada em ambientes de interacção entre redes de relacionamentos.

Figura 06: *Many-to-many* marketing



Fonte: Adaptado de Gummesson (2009)

Os relacionamentos ocorrem num mundo interligado, e as organizações e os seus gestores não podem ignorar a interdependência e a utilidade estratégica destes relacionamentos interorganizacionais. A realidade dos relacionamentos *many-to-many* conduz à transição de uma visão centrada nos relacionamentos entre apenas duas partes para o conceito de rede interorganizacional em que uma determinada consequência é o resultado da acção de múltiplos actores (Barile & Polese, 2010).

Esta realidade dos relacionamentos de *many-to-many*, bem como o conceito de mercado de rede e também a especificidade das relações interorganizacionais, poderão constituir indicadores da necessidade de investigação e desenvolvimento de uma área de estudo mais próxima da gestão de relações organizacionais.

2.2.3. BRM - *Business Relationship Management*

O conceito de marketing relacional foi associado aos relacionamentos *business-to-consumer* / *consumer-to-business*, sobretudo no âmbito da gestão de marketing, contrastando com a atenção dada aos relacionamentos B2B (Gummesson & Mele, 2010).

A gestão das relações entre organizações providencia a estrutura através da qual essas relações se mantêm e desenvolvem (Lambert, 2010). A pesquisa abrangente do IMP centra-se, precisamente, na investigação dos relacionamentos B2B distinguindo este tipo de gestão de relações daquela que é feita em relações B2C e C2B (Gummesson & Mele, 2010).

Como observado anteriormente, a especificidade dos relacionamentos *business-to-business* levanta a questão se a gestão estratégica deve basear a sua actividade de relacionamento nas premissas do *Customer Relationship Management* (CRM) ou se deveria evoluir para um conceito de *Business Relationship Management* (BRM) ou mesmo *Network Relationship Management* (NRM).

Durante a recolha de informação para a revisão de literatura, não se identificaram definições dos conceitos de BRM ou NRM. No entanto, alargando o campo de pesquisa, identificou-se um curso de mestrado em BRM disponível na *Southern Denmark University* (SDU) com a seguinte descrição:

“O estudo do curso de BRM fornece um quadro de referência que permite que o aluno seja capaz de ver a criação de valor da empresa numa perspectiva mais ampla. A interacção entre os vários actores de uma organização será considerada em grande detalhe”.

O objectivo passa por dar aos estudantes competências para resolver problemas na área de Marketing *business-to-business*, Gestão de canais de distribuição e logística, Gestão de marketing e Marketing internacional. Estes temas também são os temas centrais do programa de estudo.

Trata-se de um mestrado que coloca em foco a interacção entre funções inter e intraorganizacionais. O conhecimento que é adquirido neste curso permite ao aluno compreender e explorar a posição de uma organização na cadeia de valor e as oportunidades associadas para o seu desenvolvimento estratégico” (University, 2012, p. 5).

Esta definição do mestrado de BRM está em sintonia com a acção fundamental para o sucesso da gestão de relações empresariais, que é o alinhamento do conhecimento e da informação relativa à relação empresarial, de uma forma funcional e multinível. O alinhamento eficaz destes elementos permite identificar e alcançar oportunidades de melhoria das relações entre organizações (Lambert, 2010) e é especialmente importante para as pessoas que desenvolvam actividades de relacionamentos externos, trabalhem com mais independência, estejam bem informadas sobre as propostas da organização e que entendam a missão do negócio, os objectivos, as estratégias e os processos organizacionais (Gummesson, 2010).

As relações interorganizacionais e as redes de organizações estão, naturalmente, entre os factores que afectam o desempenho das organizações. No ambiente B2B, o número de relacionamentos pode ser menor comparativamente com o ambiente B2C, mas esses relacionamentos são muito mais complexos. Geralmente incluem vários pontos de contacto através de diferentes níveis da organização (Hollyoake, 2009).

A figura 07 representa o comportamento organizacional contemporâneo de interacção interorganizacional. Verifica-se que essa interacção acontece de uma forma multinível, o que reforça a necessidade do alinhamento dos diferentes pontos de contacto com a estratégia, recursos e processos das organizações, a fim de aproveitarem da melhor forma as oportunidades de negócio.

Figura 07: Interação *business-to-business* contemporânea



Fonte: Adaptado de Hollyoake (2009)

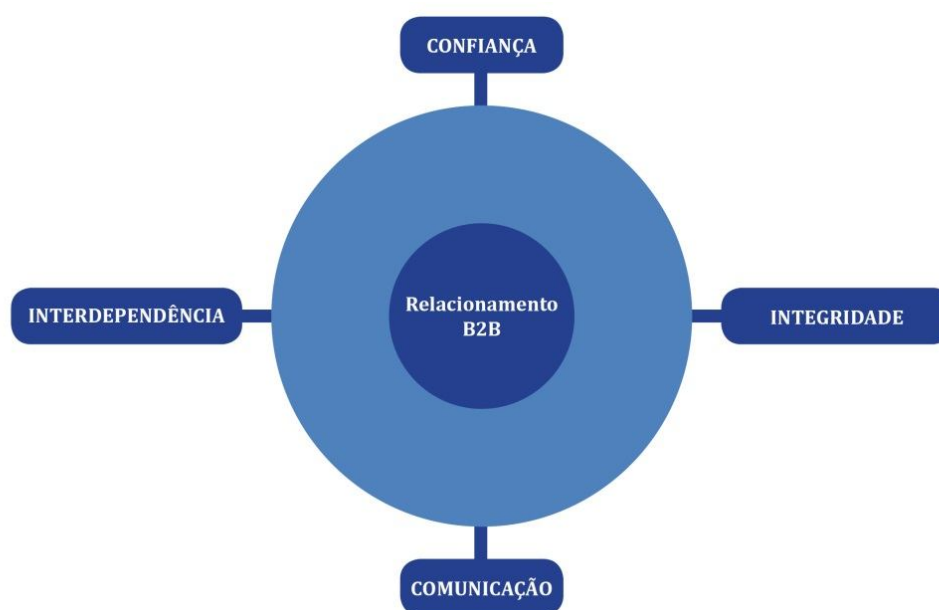
O processo de interação entre redes interorganizacionais exige contacto e relacionamento humano para que os níveis de confiança e colaboração se desenvolvam e isso traduza-se em relações estáveis e de longo-prazo. O principal factor de motivação para relacionamentos de longo prazo é a satisfação com interações anteriores. Se os actores da relação tiverem uma interação longa e satisfatória, então uma única experiência insatisfatória não influencia o relacionamento (Williams, 2012).

Assim, a gestão de relacionamentos empresariais tem na interação humana a sua mais-valia para alcançar as metas expectáveis com competência. A tecnologia, por exemplo dos programas de *software* de CRM, pode facilitar e aumentar a eficiência, mas nunca poderá substituir totalmente o ser humano, o actor social, no mundo dos negócios (Mandjak & Szanto, 2010).

Os autores Morgan e Hunt (1994) publicaram uma investigação que é reconhecida como sendo uma das referências no estudo das relações interorganizacionais, e concluíram que o compromisso e a confiança são os elementos fundamentais para o sucesso do marketing relacional (Marshall, 2010).

A revisão da literatura permitiu identificar algumas características contingenciais deste tipo de relacionamentos, tais como a confiança, comunicação, integridade e interdependência. O cruzamento desta informação permite constituir um modelo que sintetiza, na figura 08, as componentes essenciais para o desenvolvimento e investimento nos relacionamentos em ambiente de B2B:

Figura 08: Factores contingenciais do relacionamento B2B



Fonte: Adaptado de Hollyoake (2009)

A figura 08 apresenta uma síntese dos quatro principais factores contingenciais que influenciam o investimento e desenvolvimento sustentável dos relacionamentos em ambiente B2B. No quadro 04 aprofunda-se cada um deles:

Quadro 04: Factores contingenciais das relações B2B

Confiança	A confiança entre organizações significa uma condição em que um parceiro de troca não vai agir de forma oportunista e explorar as vulnerabilidades do outro (Eisingerich & Bell, 2008). A confiança é vista como um pré-requisito e um factor central para a abordagem de marketing relacional bem-sucedida, e tem sido definida como uma vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança, permitindo manter a expectativa de cumprimento de acordos, contratos ou comportamentos (Xie & Peng, 2009). A confiança pode ser vista como um mecanismo que permite às organizações alcançarem competitividade, reduzindo a incerteza e vulnerabilidade social (Laequddin & Sardana, 2010).
Integridade	Significa a adesão a um conjunto de princípios sólidos de actuação (Xie & Peng, 2009).
Interdependência	O relacionamento entre organizações permite que estas estejam familiarizadas com as acções estratégicas de outras organizações e, portanto, possuam uma compreensão mais profunda das possíveis interdependências ou acções sistémicas (Eisingerich & Bell, 2008).
Comunicação	O sucesso do marketing relacional ocorre quando: todas as partes procuram soluções mutuamente benéficas; há um investimento em relacionamentos que têm por base a confiança; os problemas que ocorrem são resolvidos abertamente; a inovação é estimulada e as necessidades e preocupações dos outros são importantes, e por último quando existe uma vontade de melhoria contínua do desempenho global (Williams, 2012).

2.2.4. Benefícios do Marketing Relacional

A teoria de marketing relacional sustenta que um dos benefícios da sua prática é demonstrado por parte dos parceiros de relação quando estes assumem que uma relação de troca relacional traz benefícios superiores em comparação aos custos exigidos para assumir esse relacionamento (Marshall, 2010).

Os relacionamentos *business-to-business* exigem tempo e esforço, mas por outro lado conduzem a melhores índices de fidelização, de sucesso em termos de objectivos de mercado ou de indicadores de rentabilidade. A adopção de uma abordagem mais relacional, eficaz e enquadrada com o contexto de uma organização, contribui para a redução de custos e aumento da receita. Isto acontece sob a forma de desenvolvimento de relações de longo-prazo, fidelidade do cliente e para uma vantagem competitiva sustentável (Williams, 2012).

A construção e desenvolvimento dessas relações é uma acção estratégica eficaz para a formação de vantagem competitiva. Existem diversos benefícios tangíveis e intangíveis agregados ao desenvolvimento e desempenho dos relacionamentos, entre os quais os resultados financeiros, o desenvolvimento da actividade, a redução do risco e incerteza, o conhecimento e a notoriedade. O desenvolvimento da cultura e processos relacionais é também reconhecido por oferecer benefícios aos clientes sob a forma de colaboração, eficiência nas transacções, maior confiança, fiabilidade e valor acrescentado (Karantinou & Hogg, 2009).

Os relacionamentos próximos, sustentáveis e de longo prazo têm um efeito benéfico no desempenho dessas relações e no alcance dos objectivos a que se propuseram (Ryals & Humphries, 2007). Construir relacionamentos com os *stakeholders* é de importância estratégica para as organizações alcançarem sucesso nos mercados/redes em que desenvolvem as suas actividades (Saeed, *et al.*, 2011).

Elementos da mesma rede de relacionamento criam um compromisso de melhoria contínua através de uma comunicação aberta, resolvem os problemas através da cooperação e partilham os benefícios resultantes dos objectivos que se propuseram alcançar quando assumiram o compromisso de troca relacional (Ryals & Humphries, 2007).

2.3. Parcerias em rede

*"Networks are the fundamental stuff of which
new organizations are and will be made"*

"As redes são a substância de que as novas organizações são e serão feitas" (Castells, 1996, p.168).

Para Pels (2009, p.30) "um estratega que esteja determinado a encontrar um significado, cria relações trazendo contactos e padrões para a acção, faz ligações imaginárias entre eventos, objectos e situações para que se tornem lógicas representativas para os membros de uma organização".

As parcerias de rede representam assim, um conjunto de relacionamentos lógicos que trazem vantagens de diferentes âmbitos para as organizações que integrem essas parcerias.

Também no domínio do estudo das parcerias de rede, o contributo do *Industrial Marketing & Purchasing Group* tem sido bastante activo através da investigação que é feita sobre a logística, a visão dos mercados como redes de interacção e a vantagem da interacção e das redes interorganizacionais (Brito, 2011).

O estudo na área das parcerias de rede enfatiza a necessidade de contexto ambiental, onde os eventos singulares ou relacionamentos não podem ser compreendidos sem o conhecimento desse mesmo contexto e da sua possível evolução (Pels, *et al.*, 2009). As respostas às perguntas dos gestores sobre suas interações dependerão sempre da situação e contexto específicos. Não se verificando abordagens puras ou soluções padronizadas para o sucesso de uma parceria de rede (Ballantyne & Williams, 2008).

Gummesson (2010, p.192) utiliza o termo aliança para definir as parcerias de rede e refere que estas são mecanismos que mudam o mercado. Assim, “aliança é o nome dado a relacionamentos organizados e ajustados entre partes, por exemplo, entre fornecedores e clientes e concorrentes. As alianças são parte da estratégia corporativa e existem acima dos relacionamentos formais de mercado e da rotina diária do marketing”.

Outros autores consideram uma parceria de rede, à qual uma organização pertence, como um conjunto de relações, tanto horizontais como verticais, com outros actores que representem uma importância estratégica para os parceiros dessa mesma rede (Eisingerich & Bell, 2008).

A figura 09 apresenta um exemplo de parceria em rede com foco numa organização, cujo objectivo é proporcionar vantagens competitivas ao nível logístico.

Figura 09: Parceria em rede com foco numa organização



2.3.1. Factores contingenciais das parcerias de rede

As redes de relacionamento são sistemas complexos e sistémicos em que tudo influencia tudo. As parcerias de rede têm a opção de se abrirem para as oportunidades, mas também de impor limitações a membros individuais e às suas interações. As parcerias de rede dão direitos, mas também exigem obrigações aos elementos que as constituem (Barile & Polese, 2010).

O quadro 05 apresenta o posicionamento das parcerias em rede comparativamente a outras formas organizacionais de relacionamento. O quadro apresenta alguns factores que caracterizam e influenciam cada uma dessas formas.

Quadro 05: Posicionamento das parcerias em rede

	Transaccional	Hierarquia	Parcerias em rede
Base normativa	Contrato	Relação de emprego	Forças complementares
Meios de coordenação	Preços	Rotinas	Relacionamento
Mecanismos de resolução de conflitos	Regatear ou recorrer aos tribunais para compelir	Supervisão administrativa	Reputação e normas de reciprocidade
Flexibilidade	Elevada	Baixa	Média
Compromisso entre as partes	Baixo	Médio-elevado	Médio-elevado
Clima de relacionamento	Suspeição	Burocrático	Confiança e benefícios mútuos

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007)

O estudo sobre a interação e comportamento das redes de parceria estratégica assume grande importância, uma vez que diversos investigadores afirmam que a gestão de parcerias de rede é diferente da gestão que é praticada tendo por base uma hierarquia ou uma posição transaccional (Walker, Andrews, Boyne, Meier, & O'toole, 2010).

A teoria da interação/redes sugere que as relações de troca organizacionais são caracterizadas por processos de interação e de cooperação, bem como de processos não contratuais quando se lida com o conflito, convivência, cumplicidade e competição. Relacionamentos bem-sucedidos são caracterizados por elevados níveis de planeamento conjunto, participação, cooperação, comunicação aberta e resolução eficaz de conflitos, sendo estes os principais factores associados à interação e abordagem de rede (Williams, 2012).

Os relacionamentos de longo prazo entre organizações podem ser especialmente importantes num contexto de marketing de serviços. Por um lado, como a relação tem uma perspectiva de longo-prazo há, deste modo, uma redução da incerteza e um aumento da eficiência de troca e colaboração pelo facto de haver um sentido de continuidade. Por outro lado, a intensidade e abertura do relacionamento pode ser propício ao aproveitamento de oportunidades, mas também pode funcionar como limitador ao desenvolvimento da relação, na medida em que a centralização apenas nos elementos que constituem essa rede pode criar processos rígidos que travem a inovação e a adaptação tanto a oportunidades como a ameaças de mercado (Eisingerich & Bell, 2008).

No entanto, quando se trata de relações fortes, em que a confiança é a base do relacionamento, pode-se promover a aprendizagem recíproca, aumentando a disposição e a capacidade das organizações para se envolverem numa troca mútua de conhecimento (Hitt, 2011).

Eisingerich & Bell (2008) no decurso da sua investigação sobre a gestão de redes interorganizacionais e a sustentabilidade da performance em contexto de serviços *business-to-business*, concluíram dois aspectos relevantes: Quanto maior a solidez de um relacionamento em redes *business-to-business*, maior o nível de desempenho das organizações de serviços que operam nessas redes; e quanto maior for a abertura de redes *business-to-business*, maior o desempenho das organizações de serviços que operam nessas redes.

2.3.2. Motivação para adesão e criação das parcerias de rede

Na revisão da literatura até este ponto, identificaram-se algumas contingências dos relacionamentos *business-to-business*. Cada um destes elementos pode ser enquadrado no contexto da motivação para a adesão ou criação das parcerias de rede da forma que se apresenta na figura seguinte:

Figura 10: Contingências para a criação ou adesão a parcerias em rede



• Colaboração

Num ambiente de mercado puramente transaccional, a concorrência significa que as organizações se opõem umas às outras, enquanto no ambiente relacional as parcerias de rede significam colaboração entre as organizações que dela fazem parte. Verifica-se que a dinâmica do contexto ambiental de negócio está a potenciar a colaboração entre as organizações em detrimento da concorrência, de forma que estas possam sobreviver através da partilha dos riscos, da utilização de recursos e da redução dos custos de actividade (Hewapathirana, 2009).

A colaboração entre organizações, mesmo que estas sejam concorrentes no seu contexto de mercado/rede, é uma das opções estratégicas que tem sido apontada como a forma mais eficaz para se alcançar benefícios com menores custos e permitir a concorrência de forma mais competitiva com outras redes (Teixeira, 2011).

Um acontecimento que cada vez mais se torna relevante é que a concorrência ocorre entre redes de organizações e não entre organizações individuais. Cada vez mais as transacções ocorrem nos mercados internos, ou seja, dentro de uma rede de relacionamentos (Gummesson, 2010).

Os concorrentes de uma determinada rede podem tornar-se, num curto espaço de tempo, parceiros de rede e optarem por competirem com outros actores e com outras redes (Ballantyne & Williams, 2008).

• Recursos

As organizações formam parcerias quando um dos elementos dessa parceria necessita de recursos adicionais, como produtos, serviços ou inovação, que não podem ser adquiridos por via da transacção de mercado tradicional e quando esses recursos não podem ser gerados internamente pela organização com um custo aceitável, seja ele de produção ou de risco (Hewapathirana, 2009). Esses recursos são vistos como importantes para a competitividade da organização no seu ambiente de mercado e, por este motivo, o acesso aos recursos disponíveis dentro das parcerias de rede desempenham um papel fundamental no desempenho da organização no seu ambiente de negócios (Mandjak & Szanto, 2010).

• Conhecimento

A parceria entre organizações pode oferecer o contexto ideal para a criação de propostas de valor através de sinergias ao nível do conhecimento que esteja disperso pelas organizações (Hewapathirana, 2009). Na lógica do marketing de serviços, o conhecimento é o elemento preeminente para se alcançar vantagem competitiva, sendo o fornecedor e o cliente ambos co-produtores de valor (Lambert, 2010).

Gummesson (2010) destaca algumas características intrínsecas aos relacionamentos com base no conhecimento: a aprendizagem e a criação de conhecimento são, cada vez mais, os objectivos das parcerias;

os relacionamentos de conhecimento têm de ser mais próximos e interactivos do que os relacionamentos com base num produto; os relacionamentos de conhecimento exigem redes complexas que englobem universidades, consultores, académicos, clientes, fornecedores e, internamente, os departamentos funcionais; os relacionamentos de conhecimento têm um potencial maior, pois o conhecimento é mais geral do que um produto, que é uma única aplicação do mesmo.

- **Co-criação de valor**

Um dos temas que tem sido explorado no estudo dos relacionamentos B2B é o impacto da experiência, do trabalho conjunto e da co-criação de valor por uma rede relacional. Os parceiros que integram a parceria de rede fazem-no tanto pelas vantagens directas de acesso a recursos, processos ou conhecimento como também pela possibilidade de co-produção de valor. Esta forma de estar é encarada como uma estratégia activa para garantir alguma forma de estabilidade e de redução de risco no desempenho da actividade (Hollyoake, 2009).

A criação de valor através da interacção em parcerias de rede tem sido objecto de estudo, sobretudo quando se analisa a adaptação do marketing relacional por parte das organizações. Os parceiros da rede estão a mudar o seu foco na troca de valor para a co-criação de valor através da sua postura de relacionamento na rede (Gummesson & Mele, 2010). Valor para ambos os parceiros do relacionamento é criado conjuntamente e a sua tradução pode ser material ou imaterial para ambas as partes (Mandjak & Szanto, 2010).

2.3.3. Benefícios das parcerias de rede

As parcerias de rede proporcionam então, oportunidades para que as organizações, que dela fazem parte, alcancem estabilidade, economias de escala e de gama, bem como de vantagens competitivas ao nível logístico e de conhecimento de actuação num determinado mercado.

Gummesson argumenta que se o ambiente de mercado das redes de relacionamento é de hiperconcorrência, em resposta a colaboração deverá tornar-se numa hipercolaboração e, deste modo, ser a tradução eficaz de uma estratégia de oceano azul (Gummesson, 2010).

A integração em parcerias de rede estratégicas beneficia os seus elementos devido ao conhecimento, recursos, experiência e inovação que os outros elementos da rede possam possuir. A complementaridade que se pode obter em termos de produção, investigação e desenvolvimento ou logística pela integração em parcerias de rede torna-se um factor adicional para a construção de propostas de valor competitivas, inovadoras e com custos mais baixos (Eisingerich & Bell, 2008).

A parceria de rede pressupõe a colaboração, partilha de recursos, conhecimento e co-criação de valor e também um entendimento de longo prazo entre os seus elementos, para que se alcancem benefícios individuais, tais como, a melhoria contínua da proposta de valor e a vantagem competitiva sustentável, seja ela económica, social, organizacional ou estratégica.

2.4. Avaliação estratégica de desempenho

Do ponto de vista prático, as ferramentas para a avaliação e monitorização qualitativa das opções estratégicas são ainda bastante escassas e limitadas. Verifica-se a necessidade de um desenvolvimento teórico e prático que permita, aos responsáveis pela gestão estratégica, fazerem uma análise dos relacionamentos e das redes interorganizacionais a que pertencem, de modo a maximizar o desempenho dos seus relacionamentos (N. Morgan, 2012).

Os motivos pelos quais os estudos sobre a avaliação qualitativa de desempenho foram relegados para segundo plano, quer por parte dos investigadores como pelos gestores, poderá estar relacionado com duas áreas relacionadas entre si: por um lado, as organizações são vistas como lugares de racionalidade em oposição aos relacionamentos e à associação que estes têm à afectividade;

por outro lado, essa afectividade foi entendida como um fenómeno emocional que não podia ser eficazmente controlável ou gerido, e por esta razão não haveria motivo para serem estudados (Cunha, *et al.*, 2007).

Numa organização existem departamentos que fazem a sua avaliação mediante indicadores quantitativos e outros departamentos que usam indicadores qualitativos, ou ainda uma utilização mista de ambos os indicadores. Alguns desses departamentos têm uma certa dificuldade em aceitar e entender que os indicadores qualitativos de um relacionamento são unidades de medida com impacto no balanço patrimonial de uma organização (Lambert, 2010).

Em todas as suas acções, a gestão estratégica procura ter uma compreensão eficiente dos relacionamentos da organização e, para tal, torna-se necessário que existam mecanismos de medição do desempenho dos seus relacionamentos ou da sua rede, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Ao efectuar-se esta avaliação, torna-se possível medir o impacto das acções estratégicas e, em resultado dessa avaliação, a organização usará a informação para adaptar e corrigir acções estratégicas, controlar os custos do relacionamento, tomar as necessárias decisões de continuidade e investimento num relacionamento em particular, na própria rede de parcerias estratégicas ou na avaliação da sua relação com os restantes *stakeholders* (Lambert, 2010).

Também a avaliação e gestão de desempenho é condicionada, uma vez mais, pelo contexto em que a organização está inserida, existindo diversos factores que podem influenciar os resultados desse desempenho, tais como a estrutura organizacional, a cultura da organização, a qualidade do relacionamento, a tecnologia ou de limitações em termos de autoridade e recursos. (Poister, 2010).

O nível de qualidade e sustentabilidade dos relacionamentos e interacções que ocorrem nas parcerias de rede, têm como objectivo de longo-prazo incrementar o desempenho das organizações que a constituem, são por isso um activo estratégico chave e intangível (Onyeaso & Adalikwu, 2008).

Nesta fase da investigação optou-se por focar o estudo nos sistemas de avaliação por se considerar que estes estão mais enquadrados com o âmbito da dissertação e por estarem menos explorados comparativamente aos sistemas de avaliação quantitativos. Nos pontos seguintes apresentam-se alguns sistemas de avaliação qualitativos de desempenho.

2.4.1. *Return On Relationship e Return On Network*

Gummesson (2010) dedica um capítulo do seu livro “Marketing de Relacionamento Total” às métricas de marketing e ao retorno dos relacionamentos, introduzindo o conceito de *Return On Relationship* (ROR) que se debruça sobre o impacto do marketing relacional sobre a receita, o custo, o capital investido e, consequentemente, os lucros.

O autor propõe a seguinte definição de ROR: “É o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção de rede de relacionamentos de uma organização” e coloca a questão: “É possível medir o ROR, as redes e a interação?” adiantando uma parte da resposta e analisando os eventuais indicadores do ROR: “são úteis até certo ponto, mas são complementares a outros tipos de informação. Não concordo com a ideia de que algum dia iremos descobrir a cura da medida universal; é uma busca por um fantasma e continuará a ser ficção científica. Tentar medir quantitativamente e individualmente os inúmeros factores e influências no marketing é um beco sem saída” (Gummesson, 2010, p.259).

Não existe portanto, um método universal para a medição de todos os desempenhos relacionais. Aos gestores cabe a sensibilidade de definir qual o método que melhor se aplica a cada situação ou finalidade e à interpretação pretendida (Kavida & Sivakoumar, 2009).

O governo dos Estados Unidos da América criou o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, hoje conhecido como *Baldrige Performance Excellence Program*, para promover a consciencialização para a qualidade e sustentabilidade de áreas de negócio públicas e privadas, e reconhecer as estratégias de sucesso baseadas na qualidade (Kaplan, 2010). Gummesson (2010) refere que no ponto 7.2 desse programa estão apresentadas as métricas de marketing que definem o ROR e que são descritas no quadro 06 que a seguir se apresenta.

Quadro 06: Desempenho focado nos clientes

7.2 Resultados focados no cliente:
Quais são os seus resultados de desempenho focados nos clientes?
Propósito
Este ponto examina os resultados de desempenho focados nos clientes por parte da organização, e que têm como objectivos demonstrar o nível de eficiência com que a organização satisfaz os seus clientes ao mesmo tempo que desenvolve relacionamentos de longo prazo apropriados.
Comentários
Este ponto abrange todos os dados relevantes para determinar e ajudar a prever o desempenho da organização do ponto de vista dos seus clientes. Dados e informações relevantes incluem a satisfação e insatisfação do cliente; retenção, ganhos e perdas de clientes e de contas de clientes; reclamações e gestão de reclamações; soluções efectivas para as reclamações; garantias; valor percebido pelo cliente baseado na qualidade e no preço; avaliação do cliente em termos de acesso à organização; provedoria de cliente para a marca e para a linha de produtos ou serviços, prémios, classificações e reconhecimento dos clientes e de organizações independentes. O ponto coloca ênfase nos resultados focados no cliente que superam os indicadores de satisfação, uma vez que, a lealdade e os relacionamentos são melhores parâmetros de sucesso futuro no mercado e da sustentabilidade organizacional.

Fonte: Adaptado de 2011-2012 Criteria for Performance Excellence (2011)

Gummesson (2010) termina a sua análise sobre o ROR alertando para que não se caia no erro de considerar que os elementos não mensuráveis, como a cultura, liderança, visão e criação de parcerias de rede, não têm a devida importância apenas por não poderem ser traduzidos em números. Os números precisam ser vinculados ao bom senso, à perspicácia, à sabedoria, à visão e à perseverança.

O mesmo autor introduz um novo termo para o estudo dos relacionamentos e a interação *business-to-business*, o *Return On Network* (RON) que considera todos os *stakeholders* como actores de uma rede. O autor define este novo termo como sendo o efeito de longo prazo na rentabilidade causada pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos. É uma medida qualitativa, podendo ser avaliada como alta, média ou baixa, e podendo mesmo abranger elementos quantitativos.

2.4.2. *Balanced ScoreCard*

David Norton e Robert Kaplan publicaram pela primeira vez o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) num artigo da *Harvard Business Review* em 1992. Este conceito consiste no estudo da avaliação de desempenho de organizações cujos activos intangíveis representavam os factores críticos de sucesso para a criação de valor (Kaplan, 2010).

Os autores estavam convictos da importância da avaliação de desempenho de activos intangíveis ou qualitativos para a estratégia e gestão das organizações. Esta convicção advinha da necessidade de integrar a avaliação dos activos intangíveis com as metodologias de gestão, uma vez que só seria possível melhorar estes activos se fosse possível criar parâmetros de avaliação (Kaplan, 2010).

A melhoria dos activos intangíveis afecta os resultados financeiros através de relações de causa e efeito. A criação de valor não está dependente apenas de um desses activos, mas sim do alinhamento desses activos com a estratégia.

As organizações que se focuem na melhoria da qualidade, satisfação de clientes ou redução dos ciclos de desenvolvimento e produção vão obter, como retorno da eficácia dessa aposta, melhores resultados financeiros (Kaplan, 2010).

A teoria do BSC defende que, qualquer metodologia de avaliação e gestão terá de ligar a actividade operacional às expectativas do mercado e também às expectativas financeiras das organizações. Deste modo, a adopção de um BSC por parte de uma organização para planificar a sua estratégia não deverá começar pela definição das métricas de avaliação, mas sim pela identificação dos objectivos que pretende atingir. Norton e Kaplan identificaram também a necessidade de incorporar a inovação e aprendizagem neste processo devido ao seu contributo para a proposta de valor e consequente resultado positivo (Kaplan, 2010).

A figura 11 apresenta as quatro componentes do BSC e a sua interligação:

Figura 11: Componentes de estrutura de BSC



Os autores do BSC alertam para o risco de insucesso da estratégia em organizações que adoptem métricas e metodologias utilizadas por outras organizações com estratégias diferentes, uma vez que, criam confusão e entraves ao sucesso da própria estratégia.

O BSC é um instrumento que avalia os resultados de uma organização segundo um conjunto de elementos não apenas financeiros. Ou seja, para que uma avaliação seja realista, a informação financeira é vital, mas não pode ser a única fonte de informação. No entanto, e conforme Norton e Kaplan defendem, a organização que adopte o BSC deve ser particularmente cuidadosa em relação às métricas que utiliza para medir o seu desempenho (Cunha, *et al.*, 2007).

A combinação dos objectivos financeiros com as perspectivas de mercado, processos internos e o desenvolvimento da inovação e aprendizagem resulta num sistema de avaliação multidimensional de desempenho eficaz para medir a importância de activos intangíveis, como são os casos de relacionamentos interorganizacionais singulares ou a pertença a uma rede de parcerias estratégicas.

2.4.3. *Balanced Scorecard software*

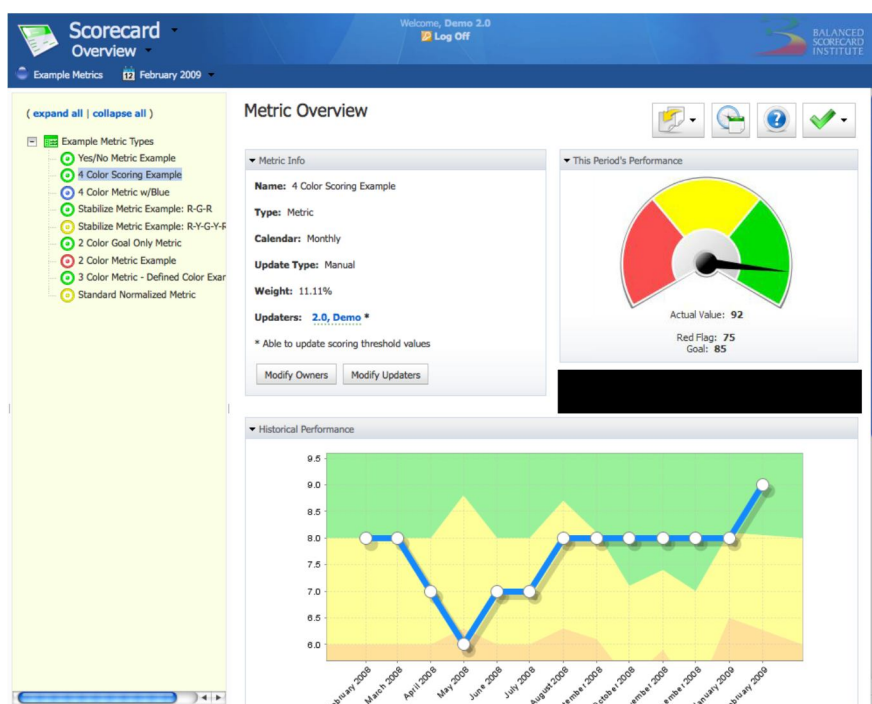
Conforme descrito no ponto anterior, o *Balanced Scorecard* reproduz um sistema de avaliação, gestão e controlo de desempenho através da relação das quatro dimensões do BSC tradicional: perspectiva financeira, perspectiva de mercado, processos internos e inovação e aprendizagem.

A evolução do conceito de BSC estende-se para além da aplicação única à estratégia organizacional, podendo ser aplicado a um departamento comercial, organizações sem fins lucrativos entre outras. Esta evolução do conceito beneficiou também da adaptação às tecnologias de informação através do desenvolvimento de *software* de avaliação e controlo baseado no BSC.

O *Balanced Scorecard Institute* desenvolveu e comercializa um *software* designado por “*Nove Passos para o Sucesso*” baseado na estrutura do BSC. Este tipo de *software* não é exclusivo e pode ser desenvolvido e personalizado por qualquer organização que tenha planificado a sua estratégia de acordo com esta teoria (Institute, 2012).

A figura 12 mostra uma pré-visualização de uma página de um *software* de BSC, comercializado pelo *Balanced Scorecard Institute*, que demonstra a simplicidade da análise dos dados previamente definidos de acordo com os interesses da organização.

Figura 12: Exemplo de *software* baseado no BSC



Fonte: Balanced Scorecard Institute (2012)

O *software* BSC é uma abordagem disciplinada e prática para a aplicação de um plano estratégico que acrescenta estrutura e disciplina à execução dessa estratégia. Ajuda a transformar os diferentes dados organizacionais em informações de desempenho e conhecimento. Trata-se da combinação de uma estrutura de planificação, gestão, avaliação e controlo da estratégia com o domínio das tecnologias de informação, de modo a permitir que se tomem as melhores decisões através do acesso rápido a informações sobre o desempenho real de uma organização (Institute, 2012).

Na concepção e implementação deste tipo de *software*, os aspectos relativos à definição de metas e medição de resultados tornam-se essenciais. A selecção de indicadores de desempenho concentra-se num conjunto de objectivos estratégicos associados a um mapa estratégico. Esses indicadores têm de estar inter-relacionados com cada uma das quatro dimensões do BSC (Nistor, Capatina, Nistor, & Cristea, 2011).

Este sistema de monitorização, controlo e avaliação de desempenho da implementação de uma estratégia organizacional, com base em *software* especializado, pode ser aplicado com sucesso pelos gestores para traduzir essa mesma estratégia, alinhar processos e alcançar os objectivos estratégicos com maior nível de eficiência e eficácia (Nistor, *et al.*, 2011).

O *Balanced Scorecard software* é então uma ferramenta tecnológica que pode ser usada pelas organizações para monitorizarem e avaliarem o impacto de componentes intangíveis nas suas estratégias, de uma forma rápida e personalizada. Os benefícios deste sistema podem ser transportados para a antecipação de cenários, controlo da estratégia ou de investimento em relacionamentos.

2.4.4. Benefícios da avaliação estratégica de desempenho

As parcerias de rede são um sistema complexo de interacção social interorganizacional, muitas vezes sem uma estrutura tangível e centradas nos resultados de longo-prazo. Os seus indicadores de desempenho são maioritariamente qualitativos e associados ao nível de interacção relacional existente em cada caso específico.

Gummesson (2010) salienta a importância dos sistemas de avaliação de desempenho para que os activos intangíveis e os indicadores qualitativos conquistem o seu espaço nas organizações.

Gummesson (2010) refere que em ambiente de negócios existe a necessidade de conhecer o impacto financeiro das actividades de relacionamento que são desenvolvidas na organização e que, para esse efeito, é necessário questionar se essas acções valem a pena. Até porque, como refere o autor, a gestão estratégica de parcerias em rede tem uma perspectiva qualitativa e de longo prazo.

As teorias e sistemas qualitativos de controlo e avaliação de desempenho identificados estão ainda numa fase inicial de crescimento e desenvolvimento. No entanto, poderão indicar caminhos futuros de investigação e desenvolvimento nesta área dos relacionamentos *business-to-business*.

2.5. MODELO CONCEPTUAL

O alinhamento dos temas abordados nesta dissertação pode ser apresentado da seguinte forma:

Figura 13: Modelo conceptual



Seguindo o modelo da teoria contingencial, este modelo conceptual procura perceber em que medida a relação entre as variáveis Gestão Estratégica (X) e Vantagem Competitiva (Y) podem ser influenciadas em termos de eficiência pela variável da abordagem de Marketing Relacional (W).

• Variável X = Gestão Estratégica

A definição mais actual do conceito de gestão estratégica é apresentada como “As dinâmicas de relação da empresa com seu ambiente para o qual são tomadas as acções necessárias para atingir os seus objectivos e / ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos” (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012, p. 180).

Justifica-se assim, que a gestão estratégica preocupa-se com a ligação entre a estratégia e o nível operacional da organização, de modo a que os objectivos sejam alcançados com eficácia e eficiência.

O propósito da gestão estratégica é o de garantir que as metas estratégicas são alcançadas através do sucesso e eficiência do nível operacional da organização, em coerência com os valores e expectativas dos seus *stakeholders*.

A cadeia de valor da gestão estratégica é composta pela visão estratégica que define os objectivos e valores pelos quais a organização irá pautar a sua actividade; pelos recursos da organização, sejam eles financeiros, humanos ou de marketing, entre outros; e pelos processos organizacionais internos nos quais a organização baseia a sua actuação.

• Variável Y = Vantagem Competitiva

O alinhamento bem-sucedido entre as características internas da organização e o seu ambiente externo é determinante para se alcançar vantagem competitiva nos mercados ou redes em que a organização actua. A posição de vantagem competitiva significa que a gestão estratégica conseguiu potenciar as capacidades distintivas da organização.

• Variável W = Marketing Relacional

A questão central que se procura explorar é: compreender se a adopção de uma abordagem mais relacional, como parte integrante dos processos da organização, pode ser um factor com benefícios para o objectivo da gestão estratégica. Esta postura de actuação relacional foi estudada ao nível das relações de *business-to-business* e da proposta de valor que é influenciada pelo marketing de *many-to-many*.

À medida que as organizações vão reconhecendo a importância crescente de um relacionamento que privilegia a interacção com os seus clientes, o marketing relacional tem vindo a desempenhar um papel esclarecedor e de orientação para este tipo de postura próxima, sustentável e com uma perspectiva de longo prazo.

Para se compreender os benefícios do marketing relacional como ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva nesta área dos relacionamentos, explorou-se o contexto das parcerias em rede ao nível dos seus factores contingenciais e, por inerência, dos sistemas qualitativos de avaliação estratégica de desempenho que possam avaliar e melhorar o relacionamento individual ou de parcerias em rede.

O quadro 07 apresenta a definição dos principais conceitos abordados durante a revisão da literatura, e que estão directamente ligados com o modelo conceptual acima apresentado.

Quadro 07: Principais conceitos

Conceito		Definição	Autor
Gestão estratégica		Processos através dos quais a organização procura alcançar vantagem competitiva através da aplicação operacional do plano estratégico de acordo com os valores e expectativas dos <i>stakeholders</i>. <i>“The dynamics of the firm’s relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources.”</i>	(Rundh, 2011) (Teixeira, 2011) (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012)
Marketing relacional		Uma cultura e função organizacional responsável por um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, que assegura também a interacção em redes de relacionamentos de modo a beneficiar a organização, os seus clientes e os restantes <i>stakeholders</i> .	(Gummesson, 2010)
Parcerias em rede		Conjunto de relacionamentos lógicos que trazem vantagens de diferentes âmbitos para as organizações que integrem a rede de relações.	(Pels, <i>et al.</i> , 2009)
Avaliação Estratégica de desempenho	BSC	Sistema avaliação de desempenho de organizações cujos activos intangíveis representam factores críticos de sucesso para a criação de valor.	(Kaplan, 2010)
	RON	Efeito de longo prazo na rentabilidade causada pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos. É uma medida qualitativa, podendo ser avaliada como alta, média ou baixa, podendo abranger elementos quantitativos.	(Gummesson, 2010)
	ROR	“É o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção de rede de relacionamentos de uma organização”.	(Gummesson, 2010)

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

O ponto de partida da metodologia passa pela definição dos objectivos que se pretendem alcançar e dos parâmetros que definem o caminho a percorrer, sendo fundamental definir os procedimentos metodológicos que servirão de guia de investigação para que a mesma possa ser replicada. Para esta dissertação foram definidas as questões de investigação, apresentadas no ponto 1.4., mantendo-se em aberto a resposta à questão 4 à qual se procurará responder através das seguintes estratégias de investigação:

3.1. Paradigma e Metodologia

3.1.1. Paradigma Interpretativista

Os diferentes paradigmas têm exigências específicas, nomeadamente ao nível das perguntas de investigação e da interpretação que se faz dos problemas.

Os paradigmas positivista e interpretativista distinguem-se pela visão da realidade, sendo que para o positivista a realidade externa é única enquanto para o interpretativista a realidade externa não é única. O paradigma *continuum* epistemológico combina o contributo dos dois paradigmas anteriores. De acordo com a revisão da literatura, o tema em investigação carece sempre de contextualização ambiental, assim, o paradigma que será seguido nesta investigação de estudo de caso é o interpretativista. O paradigma interpretativista interpreta a realidade através das interacções entre os actores que constituem uma realidade, pelo que, o conhecimento assim produzido será subjectivo e contextual (Gama, 2009).

Existem diferentes estratégias de investigação utilizadas no paradigma interpretativista, no quadro 08 descrevem-se as diferentes estratégias:

Quadro 08: Estratégias de investigação

Etnografias	Estudo de uma comunidade ou grupo com características culturais homogéneas durante um período alargado de tempo.
<i>Grounded theory</i>	Estudo em que o objectivo é construir uma teoria específica, abstracta, sobre um certo fenómeno com base nas perspectivas pessoais dos indivíduos analisados.
Estudos de caso	Estudo aprofundado de uma certa situação, fenómeno ou indivíduo, recorrendo a múltiplas fontes de informação e técnicas de recolha de dados
Investigação fenomenológica	Estudo aprofundado de um fenómeno com o propósito de compreender o que é fundamental nesse mesmo fenómeno com base nas perspectivas pessoais dos indivíduos analisados.
Narrativa	Estudo de vidas de indivíduos com base nos relatos desses indivíduos, reescrito pelo investigador numa perspectiva cronológica e enriquecido com as opiniões pessoais do mesmo.

Fonte: Saur-Amaral (2009, p. 143)

Uma vez que o objectivo da investigação passa pela compreensão do fenómeno, o raciocínio que será seguido é o dedutivo, dado que esta tipologia caracteriza-se por apresentar conclusões que serão deduzidas mediante a interpretação desse fenómeno. Neste sentido justifica-se também a opção pela tipologia de estudo de caso.

Será feito um estudo de caso único, pois a investigação incidiu sobre uma realidade particular, o da gestão estratégica das parcerias em rede da APA, não se verificando uma generalização deste estudo. Caracteriza-se por ser um estudo holístico devido à necessidade de análise abrangente e contextual, e exploratório conforme os objectivos e questões já apresentadas no capítulo 1.

O estudo de caso é uma análise que se concentra sobre um caso seleccionado, em que o objectivo é analisar e interpretar os significados, experiências e atitudes, de uma ou mais pessoas. Este tipo de estudo é particularmente adequado para um número relativamente pequeno de casos e, portanto, adequam-se melhor a uma pesquisa qualitativa em geral e análises qualitativas em particular (Onwuegbuzie, Johnson, & Collins, 2009).

O estudo de caso é um tipo de investigação que procura compreender e explorar um caso particular e depende fundamentalmente do contexto que afecta a sua actividade. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é usado em situações que visam contribuir para o conhecimento organizacional, social, político etc. e é adequado para a investigação de condições contextuais contemporâneas que poderão ser pertinentes para o fenómeno em estudo (Yin, 2005). O estudo de caso faz uma análise objectiva de um fenómeno actual, tendo o investigador pouco controlo sobre os acontecimentos (Gama, 2009).

3.1.2. Estratégia Qualitativa

Entre as estratégias de investigação qualitativa e quantitativa, considerou-se a qualitativa como a mais adequada para a elaboração deste trabalho. Na perspectiva dos investigadores qualitativos, esta pesquisa tem a vantagem do seu melhor posicionamento para compreender os pontos de vista dos actores envolvidos no estudo, na medida em que considera tanto a observação como a informação obtida pelas entrevistas. A investigação qualitativa também possibilita examinar as restrições e constrangimentos dos contextos de investigação (Gama, 2009).

Na pesquisa qualitativa a informação recolhida é baseada na análise descritiva e de interpretação dos fenómenos e essa interpretação é, precisamente, o traço mais distintivo da investigação qualitativa face à hipótese de investigação quantitativa. A questão da flexibilidade na condução da investigação constitui outro elemento crucial a considerar na escolha de uma abordagem qualitativa (Gama, 2009).

Para a recolha de informação qualitativa serão feitas entrevistas semi-estruturadas. A opção por este tipo de entrevista está relacionada com a preparação da entrevista para que um entrevistado disponha de tempo e espaço para descrever as suas opiniões sobre um determinado assunto. O foco da entrevista é definido pelo investigador, sendo as áreas a explorar previamente definidas por este. O objectivo é entender o ponto de vista do entrevistado e, para tal, existe um elevado grau de flexibilidade que permite ao investigador fazer as perguntas quando sentir que é apropriado perguntar. Podem ser perguntas preparadas ou questões que ocorrem ao investigador durante a entrevista. A formulação de questões não será necessariamente a mesmo para todos os entrevistados (Mações, 2010).

A recolha de informação para esta estratégia de pesquisa considera a possibilidade de triangulação dessa informação, isto é, o uso de diferentes fontes e métodos que validem a interpretação do fenómeno em estudo. A triangulação constitui um estilo corroborativo de pesquisa, para além de permitir a verificação da recorrência das observações ou interpretações (Yin, 2005).

Pelas razões apresentadas, verifica-se que a investigação qualitativa proporciona uma grande riqueza descritiva para o tema em estudo.

3.1.3. Estratégia Exploratória

As estratégias de investigação possíveis são a descritiva, explicativa ou exploratória. A investigação descritiva, tal como a palavra sugere, enquadra-se em investigações cujo objectivo é o de descrever um determinado fenómeno já estudado. A investigação explicativa procura identificar elementos que justifiquem determinadas consequências, podendo ser interpretada como uma investigação de causa-efeito. Optou-se por seguir a pesquisa de tipo exploratória pela necessidade de aprofundar diferentes questões e conceitos e, ao mesmo tempo, obter respostas para as perguntas de investigação.

A pesquisa exploratória é o método de investigação mais apropriado, uma vez que corresponde aos objectivos de exploração da relação do marketing relacional como ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva, permitindo ainda obter perspectivas de gestão, de caracterização contextual, e identificação e formulação de cursos de acção alternativos.

A opção pela pesquisa exploratória irá seguir o caminho da compreensão e familiarização com uma situação relativamente à qual não existe um marco teórico bem definido. Esta pesquisa pode ser flexível em relação ao inesperado e descobrir perspectivas não reconhecidas previamente, baseando-se na observação, fontes de informação de dados secundários e entrevistas com especialistas (Gama, 2009).

3.2. Protocolo de investigação de estudo de caso

Gestão Estratégica de Parcerias em Rede

Setembro de 2012

Rui Pedro Coelho

3.2.1. Visão geral da investigação

Objectivos de pesquisa

O estudo de caso pretende obter resposta para as seguintes questões:

P1:	Quais são os elementos centrais para o desenvolvimento de relações B2B?
P2:	O que motiva a criação e adesão a parcerias de rede?
P3:	É possível medir o desempenho de uma abordagem mais relacional?
P4:	O MR pode funcionar como uma ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva com mais eficiência?

Estas questões permitem dois tipos de compreensão: obter conhecimento acerca dos factores contingenciais das relações interorganizacionais; validar a abordagem relacional por parte da gestão estratégica da organização.

Procura-se obter os seguintes pontos de vista:

Perspectiva interna – entrevistando colaboradores com funções de contacto externo

Perspectiva externa - entrevistando *stakeholders* da rede de parcerias estratégicas

Tipo e natureza do estudo de caso

Será um tipo de pesquisa singular, uma vez que a pesquisa incidiu sobre a realidade particular, da gestão estratégica de parcerias em rede da APA. É um estudo de caso holístico pela necessidade de análise abrangente e contextual, e exploratório estando em conformidade com os objectivos e perguntas de investigação

A janela temporal terá em linha de conta as experiências do passado e do presente, mas focar-se-á entre os anos de 2012 a 2018. Esta perspectiva temporal tem, por um lado, um período de alcance de 6 anos devido ao âmbito estratégico dos relacionamentos *business-to-business* de longo prazo e, por outro lado, limita-se a este período pela necessidade contínua de adaptação do contexto ambiental.

Informação contextual

Para compreender a envolvente de actuação da APA, é fundamental descrever o ambiente contextual, a abordagem de mercado / rede, e os processos utilizados. O estudo terá uma perspectiva holística descrevendo o ambiente interno e o externo.

3.2.2. Procedimentos de campo

Acesso a informação para o estudo de caso

A principal fonte de informação será a APA, parceira estratégica desta dissertação, que autoriza o acesso a informação reservada, mas não confidencial. Proporcionará também informação numa perspectiva interna através de entrevistas semi-estruturadas aos seus colaboradores. A informação que suportará a perspectiva externa será recolhida através de entrevistas semi-estruturadas a *stakeholders* do Porto de Aveiro e a parceiros estratégicos da APA.

Fontes de informação gerais

Entrevistas semi-estruturadas	Artigos científicos
Livros e estudos de referência	Observação do contexto real da APA
Qualquer outra fonte de evidências que possa vir a ser útil durante a pesquisa e possa servir para triangular ou apoiar a realização dos objectivos da pesquisa.	

Ética processual

Dever de confidencialidade	Uso de gravador digital
Transcrição das entrevistas e controlo pelos entrevistados	Documentar as etapas da investigação

3.2.3. Estrutura preliminar do processo de recolha de informação

Questões específicas durante a recolha de informação

As contingências analisadas deverão contribuir para responder às perguntas de investigação.	Será efectuado um guião de entrevista específico para cada grupo entrevistado.
A transcrição será enviada aos entrevistados para revisão, somando-se as informações omissas.	Registo de observações do entrevistador com base na observação durante a entrevista.
A recolha de informação nas entrevistas será feita através da gravação de voz digital, caso seja permitido pelos entrevistados.	

Tabelas para recolha de dados e fontes de informação

A recolha de informação foi efectuada através de dois guiões diferentes de entrevistas semi-estruturadas. Esta diferenciação está relacionada com a perspectiva de informação que se pretende explorar. O primeiro guião (A) diz respeito à perspectiva interna, e destinou-se aos colaboradores da APA. O segundo guião (B) é referente à perspectiva externa, e abordou um *stakeholder* próximo do Porto de Aveiro.

A) Perspectiva interna

Área contextual	Questões	Fontes de informação
Pessoal	1. Para enquadramento da entrevista, pode descrever o departamento em que desenvolve a sua função na APA?	Entrevistas semi-estruturadas: • Presidente do Conselho de Administração • Desenvolvimento de Negócio • Gabinete de Estratégia • Controlo de Gestão
	2. A sua função aqui na APA está mais próxima da vertente administrativa ou relacional?	
Marketing Relacional	3. Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?	
	4. A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?	
	5. O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?	

Continuação:

Área contextual	Questões	Fontes de informação
Gestão de Parcerias em Rede	6. A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?	Entrevistas semi-estruturadas: • Presidente do Conselho de Administração • Desenvolvimento de Negócio • Gabinete de Estratégia • Controlo de Gestão
	7. Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?	
	8. Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?	
	9. Considera relevante que em ambiente de <i>business-to-business</i> se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?	

B) Perspectiva externa

Área contextual	Questões	Fonte de informação
Pessoal	1. Em que pontos associa esta organização à APA?	Entrevista semi-estruturada: •Directora Geral da AIDA – Associação Industrial de Aveiro
Marketing Relacional	2. Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?	
	3. A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?	
	4. O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?	

Continuação:

Área contextual	Questões	Fonte de informação
Gestão de Parcerias em Rede	5. A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?	Entrevista semi-estruturada: • Directora Geral da AIDA – Associação Industrial de Aveiro
	6. Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?	
	7. Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?	
	8. Considera relevante que em ambiente de <i>business-to-business</i> se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?	

3.2.4 Proposta de estrutura para o estudo de caso

1. Estudo de caso. O caso da APA – Administração do Porto de Aveiro

1.1. Descrição contextual da APA

1.1.1. Estratégia

1.1.2. Enquadramento geográfico

1.1.3. Estrutura organizacional

1.1.4. Envolvente interorganizacional da APA

CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo apresenta-se a estrutura organizacional da APA e o panorama da realidade em que ocorrem os seus relacionamentos interorganizacionais. A informação apresentada nos pontos seguintes foi fornecida pela APA através de documentos de comunicação e também através das entrevistas semi-estruturadas.

O caso da APA – Administração do Porto de Aveiro

4.1. Descrição contextual da APA

O Porto de Aveiro é administrado pela APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A., sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos que sucede em 1998 à extinta JAPA - Junta Autónoma do Porto de Aveiro. Tem como modelo financeiro o autofinanciamento da sua exploração económica e, na parte dos investimentos em bens de domínio público considerados de interesse público estratégico pelo accionista, a empresa tem acesso a fundos nacionais e comunitários, conjuntamente com a afectação de fundos próprios. Possui as atribuições de autoridade portuária no Porto de Aveiro, tendo também jurisdição, para além dos terrenos portuários e áreas de expansão, sobre os canais adjacentes e respectivas margens do Domínio Público Marítimo.

4.1.1. Estratégia

A **Visão** perspectivada para 2015 é a seguinte:

O Porto de Aveiro será um dos mais dinâmicos e competitivos portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica no transporte de curta e média distância, e possuirá um amplo pólo de desenvolvimento logístico e industrial.

A definição da visão é corroborada por Luís Cacho, Presidente do Conselho de Administração da APA que acrescenta: “A visão da APA é a de que o Porto de Aveiro é uma estrutura que tem muita importância e que pode e deve contribuir para o desenvolvimento da economia e, para isso, procuramos ter uma relação muito forte de parceria com os *stakeholders* do porto e da economia regional”.

A APA assume como **Missão** empresarial:

Facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim, o desenvolvimento económico da sua região.

A missão empresarial é confirmada por Marta Alves do Gabinete de Estratégia da APA “temos uma postura de facilitadores do processo logístico. Uma das principais funções da autoridade portuária é agregar um conjunto de actores que possam prestar um serviço de qualidade às empresas. Estamos sempre preocupados que sejam criados conjuntos de soluções logísticas competitivas”.

A missão da APA é partilhada por Elisabete Rita, Directora Geral da AIDA, “o Porto de Aveiro é uma das principais infra-estruturas de logística da Região de Aveiro, nela desempenhando um papel fundamental ao nível da circulação de mercadorias, a sua actividade é essencial para o tecido empresarial”.

De uma forma inovadora e dinâmica, a APA assume um compromisso público perante a sociedade civil e comunidade portuária, evocando cinco **Valores** fundamentais de actuação:

- **Satisfação do Cliente:** *Orientação para a qualidade da prestação de serviços, com permanente adaptação às necessidades dos clientes;*
- **Rentabilização económica:** *Rentabilização do porto, obtenção dos benefícios para os agentes e actores portuários e geração de riqueza para a economia regional;*
- **Respeito pelo Ambiente:** *Subordinação da actividade aos valores e condicionalismos ambientais e aos princípios de desenvolvimento sustentável;*
- **Garantia de segurança:** *Garantias de segurança e prevenção dos riscos ambientais;*
- **Conformidade social e institucional:** *Observância dos princípios e políticas nacionais e europeias e compromisso com as normas de natureza ética e de responsabilidade social.*

Para a prossecução da Visão apresentada no início deste ponto, foram definidos três **Objectivos Estratégicos**:

- 1º - **Alargar e potenciar o *hinterland*;**
- 2º - **Realizar o potencial de capacidade em reserva;**
- 3º - **Melhorar a oferta de serviços portuários.**

Com os dois primeiros objectivos, pretende-se, fundamentalmente, potenciar os factores de competitividade endógena do Porto de Aveiro, aproveitando: A boa inserção territorial do porto, decorrente do dinamismo económico do *hinterland*, da posição geográfica central do porto nesse mesmo *hinterland*, dos bons acessos terrestres e da ausência de pressão urbanística; e a grande capacidade em reserva ao nível da acostagem de navios, da utilização de terraplenos e da valorização dos terrenos em reserva para a instalação de actividades logístico-industriais.

Com o terceiro objectivo, pretende-se minimizar os obstáculos ao desenvolvimento do porto e superar os constrangimentos ao nível dos processos de gestão e operação portuária.

O dinamismo que se pretende alcançar com a execução destes objectivos estratégicos é realçado por Luís Cacho, declarando “a APA é um *player* como os outros são e, como tal, estamos num pé de igualdade e por isso procuramos estar activos e dinâmicos no desenvolvimento da nossa actividade e nas relações com os nossos parceiros”.

4.1.2. Enquadramento geográfico

Considerada a maior infra-estrutura de movimentação de carga geral convencionada do Centro de Portugal, a partir de Aveiro é possível ligação a múltiplos destinos e mercados desde o centro de Portugal até toda a área a noroeste de Madrid.

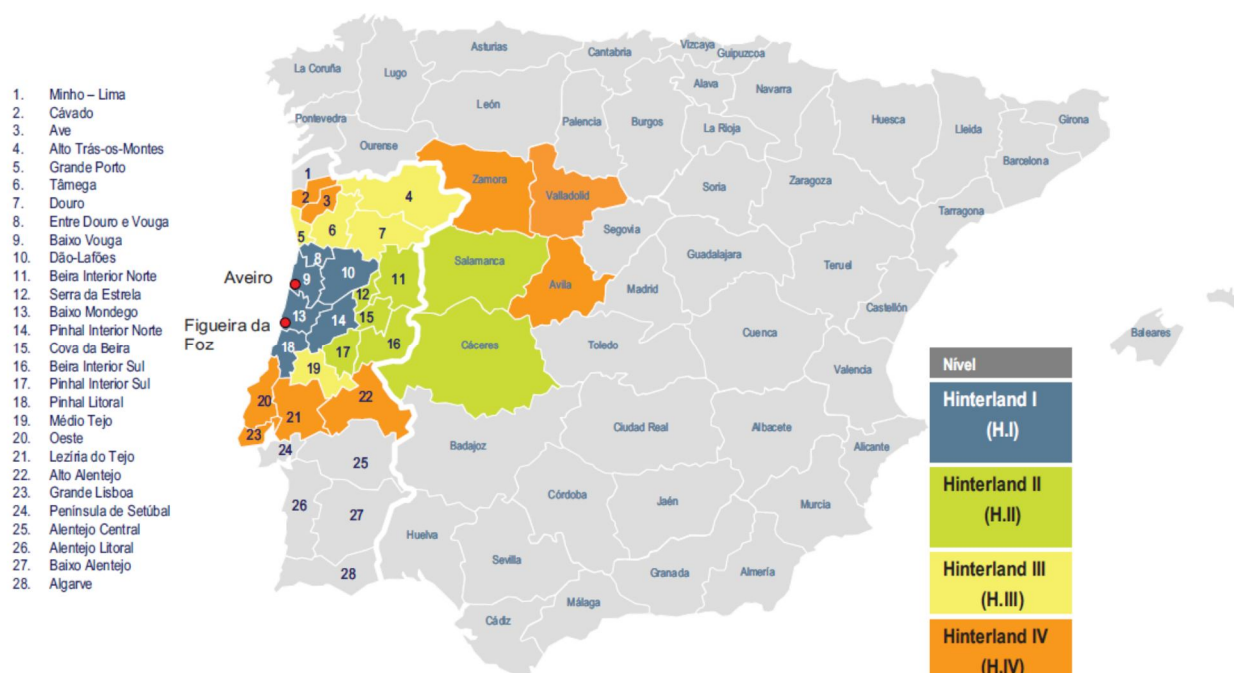
O Porto de Aveiro é um dos principais portos dedicados ao TMCD – Transporte Marítimo de Curta Distância – trata-se de um porto multifuncional, desempenhando um papel primordial no serviço dos diversos sectores da indústria do seu actual *hinterland*, tais como a indústria cerâmica, química, vitivinícola, metalúrgica, madeira e derivados, agro-alimentar e construção.

Encontra-se em fase de crescimento, traçando como linhas orientadoras: a consolidação e captação de novos tráfegos nos terminais, a expansão do *hinterland* e a dinamização da plataforma logística como impulsionadora da sua reafirmação como nó logístico vital e competitivo do centro da Península Ibérica. Actualmente é o quinto maior porto português em termos de movimentação de cargas, sendo os primeiros quatro respectivamente os portos de Sines, Leixões, Lisboa e Setúbal.

A qualidade e competitividade do Porto de Aveiro são realçadas por Isabel Ramos do departamento de Desenvolvimento de Negócio da APA que refere “a nossa infra-estrutura é a melhor estrutura do país em termos portuários e logísticos”.

O *hinterland* é área de influência terrestre do porto, ou seja, o espaço territorial de mercado onde a utilização do Porto de Aveiro para o transporte de mercadorias é mais competitivo. A figura 14 apresenta o *hinterland* por níveis de influência:

Figura 14: *Hinterland* do Porto de Aveiro por nível



Fonte: APA

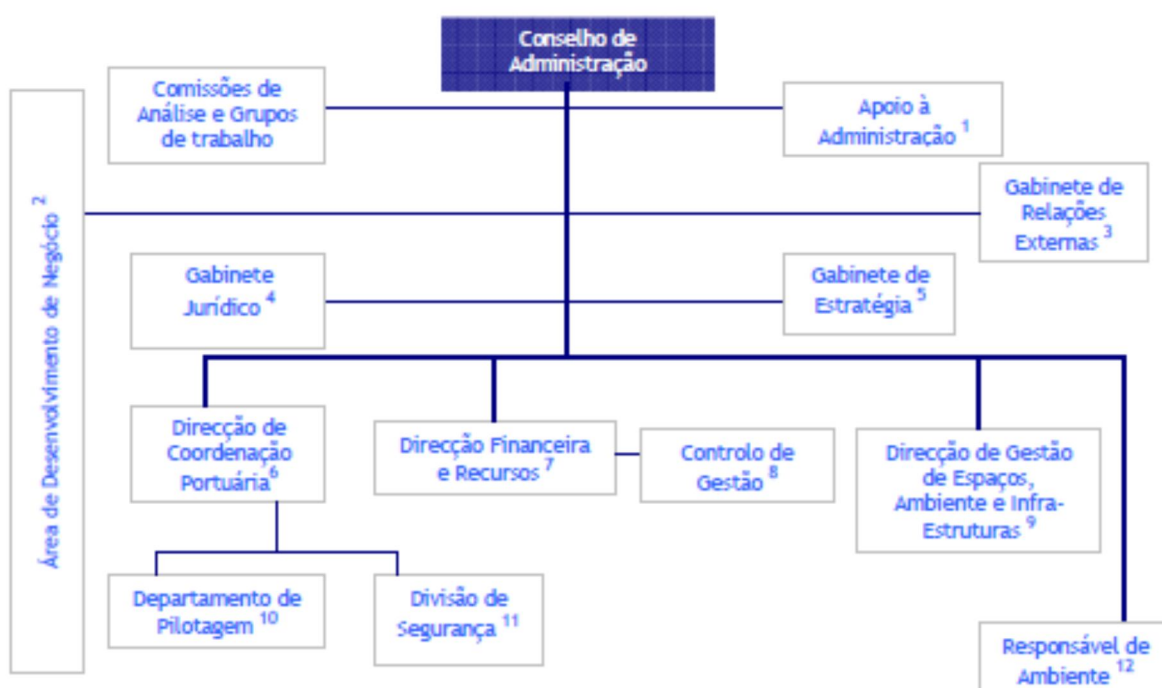
Na perspectiva geográfica, pretende-se alargar o actual *hinterland* do Porto de Aveiro ao interior de Portugal e à região a noroeste de Madrid, em função da melhoria dos acessos rodoviários (A25) e da integração na rede ferroviária.

Na perspectiva económica, pretende-se potenciar o dinamismo económico do *hinterland*, através do aumento e diversificação das mercadorias movimentadas, abrangendo novos mercados, incluindo a introdução de nichos de mercado de contentores, transporte marítimo de curta distância e aumentando o número de clientes, com especial enfoque para os clientes instalados no porto, designadamente nos espaços em reserva.

4.1.3. Estrutura organizacional

Para a prestação do serviço logístico da infra-estrutura portuária, a APA possui uma estrutura organizacional que está ajustada e alinhada com o seu plano estratégico. A figura 15 apresenta a estrutura funcional da organização e evidencia diferentes níveis de formalização e complexidade inerentes à prestação do serviço, bem como à envolvente contextual.

Figura 15: Organograma da APA



Fonte: APA

O organograma da APA é demonstrativo da coerência entre a definição e a planificação estratégica, verifica-se o alinhamento dos seus recursos e a estruturação da organização para uma postura de negócio mais relacional.

As actividades desenvolvidas pelos departamentos, que a seguir se apresentam, são as que mais evidenciam postura de negócio relacional, e também as que mais se enquadram no âmbito do tema da dissertação.

2 – Área de Desenvolvimento de Negócio

Tem por objectivo coordenar a actividade comercial ao nível da captação, desenvolvimento e fidelização de clientes, bem como a área de marketing da organização.

3 – Gabinete de Relações Externas

Este departamento tem por objectivo representar o Porto de Aveiro em organismos envolvidos na actividade portuária afirmando o seu posicionamento no âmbito nacional e internacional. Actualmente encontra-se em fase de estruturação.

5- Gabinete de Estratégia

O gabinete de estratégia tem como missão assessorar o Conselho de Administração na definição das grandes linhas estratégicas, através da análise dos elementos macroeconómicos, das potencialidades / oportunidades de desenvolvimento e das respectivas necessidades, com vista à organização e planeamento da actividade portuária. Simultaneamente coordena as componentes de Marketing, Relações Públicas e Informática da APA.

8 - Controlo de Gestão

As funções do departamento de controlo de gestão estendem-se pela coordenação e supervisionamento das tarefas ligadas às áreas de auditoria e controlo de gestão; Supervisão da elaboração de procedimentos e definição de metodologias; Definição melhorias a introduzir na gestão e funcionamento de processos.

Estes departamentos exemplificam a postura mais relacional pela importância que é dada aos relacionamentos da organização, à promoção do porto e ao ajustamento permanente que a APA precisa para se manter em sintonia com os *stakeholders*.

O departamento de Desenvolvimento de Negócio, de acordo com a figura 15, assume uma importância multinível de ligação entre o nível institucional e o nível técnico, de acordo com a representação efectuada pela figura 04. O gabinete de Relações Externas tem uma função exclusivamente relacional e institucional, estando direccionado para as relações extraportuárias.

O gabinete de estratégia assegura a sustentabilidade do porto pela atenção contínua que é dada ao meio envolvente em termos de oportunidades e ameaças, e posiciona-se entre os níveis gestor e institucional.

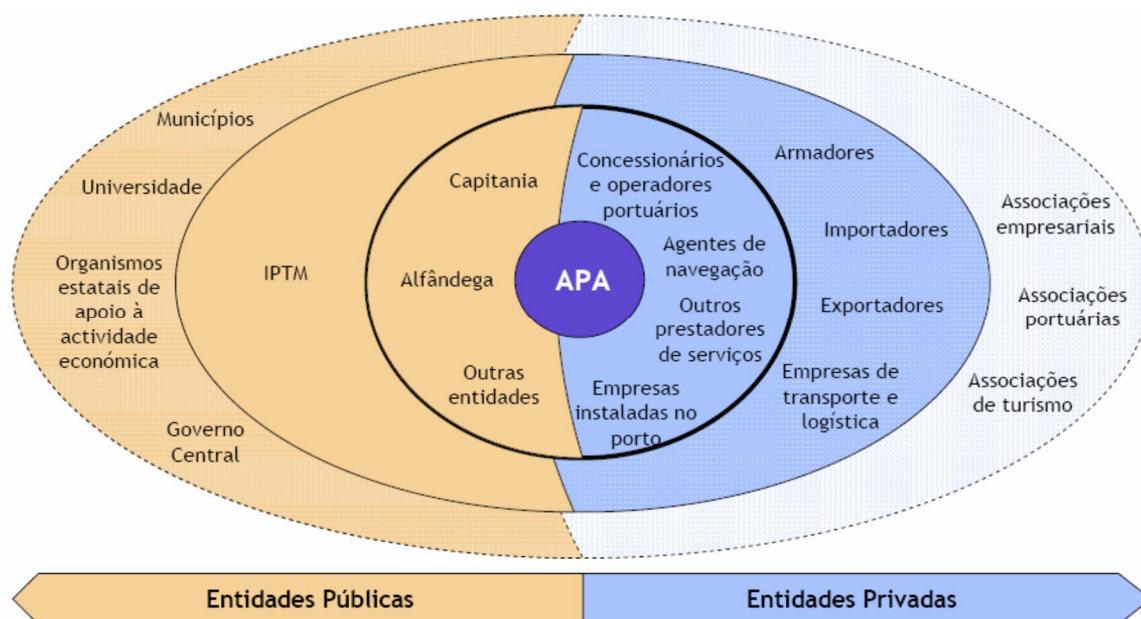
O Controlo de Gestão, que está inserido no nível gestor, faz o controlo dos elementos quantitativos ligados à gestão financeira da organização, mas também de elementos qualitativos ao nível de parâmetros de como os recursos de marketing, humanos e de outros indicadores chave de desempenho.

4.1.4. Envolvente interorganizacional da APA

As actividades desenvolvidas no Porto de Aveiro envolvem um conjunto muito alargado de entidades, públicas e privadas, que se podem representar graficamente pela figura 16 como organizadas em círculos concêntricos com um núcleo central onde se encontra, naturalmente, a autoridade portuária.

As funções da APA, enquanto elemento da cadeia logística, são analisadas por Marta Alves referindo “temos funções de regulação, concessão licenciamento dos privados para prestarem serviço no porto e tem também uma função de prestador de serviços” e também porque a administração portuária é um pólo “integrador, articulador e facilitador para que surjam oportunidades de negócio”.

Figura 16: Envolvente de *many-to-many* da APA



Fonte: APA

A necessidade de uma postura mais relacional é inerente ao contexto negócio, uma vez que a prestação do serviço logístico é condicionada de forma directa e indirecta por uma grande variedade de organizações, públicas e privadas, que constroem a acção da APA, mas que simultaneamente representam forças e oportunidades de actuação no mercado ou redes.

A complexidade da prestação do serviço logístico é realçada por Marta Alves “é importante clarificar que temos uma comunidade intraportuária e uma comunidade e extraportuária, e há duas naturezas de parceiros. Essas naturezas são as entidades públicas que têm um papel regulador do serviço, e as entidades privadas que prestam o serviço”.

A envolvente de negócio da APA está assim sujeita a diversas entidades com diferentes níveis de autoridade e que são interdependentes. A prestação do serviço logístico é feita numa estrutura de rede interorganizacional de *many-to-many*.

Para ultrapassar estes condicionalismos, Isabel Ramos refere a importância do relacionamento de proximidade com os clientes: “numa lógica que pretende ser a de conhecer as cadeias logísticas dos nossos clientes ou potenciais clientes, acho que o caminho é de facto o relacionamento de proximidade com os clientes para detectar os passos desde o processo de compra ou do momento de saída das mercadorias até ao destino final. Portanto, o relacionamento é de importância estratégica para compreender melhor o serviço logístico que é prestado aqui no Porto de Aveiro”.

A realidade actual e futura da APA mostra que o desenvolvimento da estratégia do Porto de Aveiro levará a uma alteração de abordagem de negócio mista para uma abordagem relacional.

Esta alteração é exposta por Luís Cacho: “actualmente, o Porto de Aveiro tem uma infra-estrutura nova e em desenvolvimento e somos nós o principal motor da actividade portuária, mas no futuro passarão a ser os nossos parceiros. A abordagem transaccional deverá passar cada vez mais para as empresas privadas e nós devemos ter algum acompanhamento do desenvolvimento da actividade dentro do porto, mas numa abordagem mais de parceria e deixarmos que o motor dessa actividade sejam os privados”. A abordagem de negócio relacional está presente, na medida em que “a nossa estratégia privilegia muito o relacionamento com entidades de públicas e privadas, nomeadamente ao nível da importância de estarmos próximos das empresas e dos utilizadores do porto e, portanto, temos uma componente relacional muito forte”.

Na perspectiva do *stakeholder* AIDA “a APA tem tido um especial cuidado no relacionamento com o mercado pelo que a abordagem é, sem dúvida, de grande proximidade (relacional). Daí, aliás, o facto de integrar projectos em parceria com outras entidades, caso do PROPOSSE que tinha como objectivo a promoção do transporte marítimo de curta distância, do qual a AIDA também foi parceira”.

4.1.5. Parcerias estratégicas da APA

A definição estratégica da APA direcciona a organização para uma abordagem de negócio mais relacional e próxima dos *stakeholders* directos e indirectos do Porto de Aveiro. Um dos objectivos desta postura de actuação está relacionada com o facto de a APA acompanhar as necessidades e os planos de desenvolvimento das organizações que fazem parte do *hinterland* do Porto de Aveiro.

Esta actuação é defendida por Luís Cacho ao referir na sua entrevista que “tem de haver uma relação de interdependência muito forte, sobretudo ao nível da componente logística que é prestada aqui no porto. Para além do serviço que prestamos às empresas, procuramos que o porto seja um elo relacional e de ligação para o desenvolvimento económico da região em que está integrado”.

A APA desenvolve acções de relacionamento com parceiros estratégicos a nível institucional, precisamente para a obtenção de informação (conhecimento) vinda desses parceiros que indique caminhos futuros de desenvolvimento. Na opinião de Elisabete Rita, este relacionamento institucional deve-se à “necessidade de aproveitamento de sinergias entre os diversos operadores económicos é uma verdade incontornável. No entender da AIDA o relacionamento entre os chamados “decisores de topo” de outras entidades faz parte de uma boa gestão”.

Para este objectivo a APA criou uma rede de parcerias estratégicas denominada por “Comunidade Portuária” conforme explica Luís Cacho: “é uma estrutura que junta todas as empresas que operam no porto, ou seja que desenvolvem actividade intraportuária e todo um conjunto de entidades externas, ou extraportuárias, que procuramos agregar nesse órgão e fazer dele um grande fórum de discussão. Esse é o veículo que nós criamos para o relacionamento com diversos parceiros, para que contribua para o desenvolvimento do porto e para uma situação que coloque o porto em posição de vantagem competitiva”.

A gestão de parcerias em rede é uma forma actuação que reúne na APA consenso transversal quanto à sua importância.

A opinião de Isabel Ramos que desenvolve a sua actividade no departamento de Desenvolvimento de Negócio afirma: “o que tem acontecido com a Comunidade Portuária enquanto associação tem sido a gestão das parcerias de rede formada por entidades como as empresas, as universidades, estando aqui envolvidos todos os principais *stakeholders* do Porto de Aveiro. Se calhar deveria haver uma maior atenção para a criação e gestão dessas redes, no sentido de dotar a gestão de parcerias de mais força para fortalecer a rede e que isso se revelasse uma componente mais forte de vantagem competitiva para o Porto de Aveiro”.

Na figura 17 apresentam-se alguns dos parceiros estratégicos da APA que compõem a Comunidade Portuária.

Figura 17: Comunidade Portuária de Aveiro



Para Marta Alves, a existência da rede de parcerias estratégicas é uma mais-valia da APA “para que surjam oportunidades de negócio que antes, de uma forma separada, os parceiros não as vissem. A gestão da rede parcerias é algo que é constante no nosso dia-a-dia e está sempre em cima da mesa”.

Na opinião da AIDA, a eficiente gestão estratégica de parcerias em rede por parte da APA tem um alcance de rede para a região, “a gestão dessa rede de parcerias é inevitável e contribuirá, certamente, para que a APA e, reflexamente, a Região de Aveiro adquira vantagem competitiva”.

A perspectiva interna da APA sustenta que a eficaz gestão estratégica da sua rede de parcerias é o caminho certo para alcançar os objectivos de co-criação de valor e uma posição de vantagem competitiva. Para estes objectivos, os relacionamentos próximos e sustentáveis com os *stakeholders* são a forma mais eficiente e sustentável de os alcançar.

Esta actuação é confirmada por todos os entrevistados que desenvolvem actividade na APA. Para Luís Cacho: “essa tem sido em parte a nossa estratégia de actuação nos últimos anos” explicando que é “através do relacionamento com os nossos parceiros procurámos a criação de valor e sem este elemento nada faz sentido. A perspectiva de como vemos as coisas tem de ser pragmática e temos de ter um fim, e é nessa perspectiva que nós actuamos. Nesse sentido desenvolvemos acções de interesse comum, em que englobamos os *stakeholders* interessados em projectos de interesse comum para pôr em prática a estratégia do porto. E naturalmente, esse ambiente de relacionamento é importante para contribuir para a criação de valor das empresas”.

A opinião de Isabel Ramos é a de “que a abordagem ao mercado tem vindo a ser cada vez mais relacional e é estratégico que a APA e se aproxime de todos os decisores como pólo centralizador de uma série de relações com toda a Comunidade Portuária em geral, quando digo Comunidade Portuária digo o *cluster* em si, e acho que assim ganharia uma maior vantagem competitiva”.

A mesma opinião é partilhada por Marta Alves quando afirma que “a nossa postura no dia-a-dia está muito orientada para os clientes. Procuramos, juntamente com os clientes, soluções que sejam vantajosas para ambas as partes. Temos uma base de partida que é comum a todos os parceiros, mas com uma margem de adaptação às necessidades do cliente muito grande e normalmente cada caso é analisado individualmente. A APA terá sempre de ter um relacionamento com os clientes finais, uma vez que esses são a razão de ser dos portos. Nós queremos ter uma visão global e queremos que os clientes estejam satisfeitos com o serviço prestado no porto e, por isso, devemos estar perto dos clientes”.

A importância do relacionamento próximo é confirmada por Marta Queirós, responsável pelo departamento de Controlo de Gestão, quando refere: “a minha actividade é mais na vertente administrativa, mas também me relaciono com parceiros da APA. É importante esse relacionamento para sabermos quais são as perspectivas dos nossos parceiros e termos em linha de conta as informações que nos vão chegando através desse contacto. Acho que é muito importante estarmos perto dos clientes. É importante estarmos a par das opiniões deles, sobretudo relativamente aos serviços prestados pelas outras empresas que prestam serviços no porto. E acompanhar o desenvolvimento dessas empresas e das suas necessidades”.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.1. Análise de informação

• *Business Relationship Management*

Revisão da literatura: As relações interorganizacionais e as redes de organizações estão, naturalmente, entre os factores que afectam o desempenho das organizações. No ambiente B2B, o número de relacionamentos pode ser menor comparativamente com o ambiente B2C, mas esses relacionamentos são muito mais complexos. Geralmente incluem vários pontos de contacto através de diferentes níveis da organização (Hollyoake, 2009).

Trabalho de campo: Os entrevistados revelaram que, independentemente de funções administrativas, a actividade que desenvolvem na APA tem uma componente forte de relacionamento multinível com os parceiros da organização. Esta postura organizacional é estratégica e visa obter informação relativa a objectivos específicos e de interesse comum. Simultaneamente é uma actuação que permite à APA estar preparada para aproveitar oportunidades de negócio e transformá-las em vantagem competitiva. Verificou-se o alinhamento de todos os entrevistados com esta actuação.

Revisão da literatura: A revisão da literatura permitiu identificar algumas características contingenciais dos relacionamentos B2B, tais como a confiança, comunicação, integridade e interdependência.

Trabalho de campo: Estas características são intrínsecas à actuação da APA. A postura relacional e agregadora da organização assenta nestes elementos e verifica-se a preocupação da APA em relação há boa gestão de cada um deles.

• Parcerias de rede

Revisão da literatura: A integração em parcerias de redes estratégicas beneficia os seus elementos devido ao conhecimento, recursos, experiência e inovação que os outros elementos da rede possam possuir. A complementaridade que se pode obter em termos de produção, investigação e desenvolvimento ou logística pela integração em parcerias de rede torna-se um factor adicional para a construção de propostas de valor competitivas, inovadoras e com custos mais baixos (Eisingerich & Bell, 2008).

Trabalho de campo: O relacionamento com os *stakeholders* do Porto de Aveiro tem uma importância estratégica. Compreender a cadeia logística para melhorar o serviço logístico, estar a par de tendências e criar sinergias para dotar o porto de vantagens competitivas é visto como benefício resultante desses relacionamentos estratégicos. A APA criou a Comunidade Portuária para agregar os *stakeholders* num fórum de discussão sobre o desenvolvimento do Porto de Aveiro.

Revisão da literatura: Identificaram-se contingências para a criação e adesão a parcerias em redes *business-to-business*, tais como a partilha de conhecimento, os recursos, a colaboração e a co-criação de valor.

Trabalho de campo: A APA identificou estes elementos como factores críticos de sucesso para a sua postura transaccional e relacional. Estes elementos são intrínsecos à Comunidade Portuária e à sua gestão estratégica. De uma forma pragmática, a co-criação de valor é o motor dos relacionamentos estabelecidos e o elemento pelo qual a APA identifica a gestão estratégica de parcerias em rede como uma actividade que conduz o Porto de Aveiro para uma posição de vantagem competitiva. Estes elementos são igualmente factores de motivação para que outras organizações vejam o Porto de Aveiro como um parceiro estratégico. Na perspectiva do *stakeholder* a APA tem nestes domínios um papel de destaque na Região de Aveiro.

- **Avaliação estratégica de desempenho**

Revisão da literatura: Do ponto de vista prático, as ferramentas para a avaliação e monitorização qualitativa das opções estratégicas são ainda bastante escassas e limitadas. Verifica-se a necessidade de um desenvolvimento teórico e prático que permita, aos responsáveis pela gestão estratégica, fazerem uma análise dos relacionamentos e das redes interorganizacionais a que pertencem, de modo a maximizar o desempenho dos seus relacionamentos (N. Morgan, 2012).

Trabalho de campo: Os entrevistados responderam de forma unânime sobre a importância da monitorização e avaliação qualitativa de desempenho das relações estabelecidas com os seus parceiros e reconhecem que se trata de uma mais-valia para o desenvolvimento de relações *business-to-business*.

Revisão da literatura: É importante a avaliação de desempenho de activos intangíveis ou qualitativos para a estratégia e gestão das organizações. Esta convicção advinha da necessidade de integrar a avaliação dos activos intangíveis com as metodologias de gestão, uma vez que só seria possível melhorar estes activos se fosse possível criar parâmetros de avaliação. Isso foi conseguido através do sistema de *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2010).

Trabalho de campo: A aplicação do *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação estratégica qualitativa desempenho recolhe aceitação na APA. O sucesso da aplicação deste sistema ao desenvolvimento da estratégia da organização pode facilitar a aplicação do mesmo a este tipo de avaliação e poderá também constituir uma base de apoio para a concepção e operacionalização de um sistema *software* de *Balanced Scorecard*.

5.2. Análise e conclusões das entrevistas semi-estruturadas

Perspectiva interna	Questões	Perspectiva externa
A APA tem uma abordagem de negócio mista, ainda que a componente relacional seja mais forte e o desenvolvimento da estratégia do Porto de Aveiro direcione a organização para uma abordagem relacional.	2. A abordagem de negócio da APA é mais transaccional ou mais relacional?	A APA tem tido um especial cuidado no relacionamento com o mercado pelo que a abordagem é considerada como mais relacional e de grande proximidade.
O relacionamento com todos os elementos da cadeia logística é fundamental para se compreender o processo logístico, as tendências e a satisfação dos parceiros com os serviços prestados no Porto de Aveiro.	3. Faz sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais?	A APA não pode distanciar-se dos seus clientes que serão, ainda que indirectamente, os clientes finais. A qualidade dos serviços prestados é decisiva para a satisfação das necessidades dos consumidores finais.
É uma acção estratégica que tem sido seguida. O principal objectivo é obter informação sobre objectivos específicos.	4. O relacionamento com decisores de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?	É uma boa prática para o aproveitamento de sinergias.

Perspectiva interna	Questões	Perspectiva externa
A APA agrega estes quatro elementos nos seus relacionamentos e os parceiros reconhecem-nos como mais-valias da organização. A co-criação de valor é o elemento agregador com os <i>stakeholders</i> do Porto de Aveiro.	5. A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor. A APA proporciona estes elementos aos seus <i>stakeholders</i>? As outras organizações vêm na APA como um parceiro estratégico?	A APA tem sido um verdadeiro parceiro estratégico, de vários agentes económicos e a sua actuação tem sido relevante em prol do desenvolvimento económico da Região de Aveiro.
A importância desta acção é unânime. A APA criou para este objectivo um órgão denominado por Comunidade Portuária.	6. A gestão de parcerias em rede, pode colocar o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?	As parcerias estratégicas da APA têm um impacto de rede no seu <i>hinterland</i> .
As relações empresariais devem ser sustentadas por estes elementos para que exista criação de valor e os objectivos sejam atingidos.	7. Confiança, Integridade, Comunicação e Interdependência são factores críticos de sucesso nas relações B2B. Concorda?	A APA tem conseguido reunir os factores elencados, possuindo uma imagem que transmite confiança a quem recorre aos seus serviços.
É útil para o desenvolvimento da relação e da co-criação de valor entre parceiros.	8. É relevante avaliar o desempenho qualitativo de relações B2B?	É essencial fazer essa avaliação.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

O objectivo deste estudo foi definido de acordo com a teoria contingencial, uma vez que procura perceber em que medida a relação entre a Gestão Estratégica (variável X) e a Vantagem Competitiva (variável Y) podem ser influenciadas em termos de eficiência pela abordagem de Marketing Relacional (variável W).

A emergência dos conceitos estudados direccionou a investigação no sentido da interpretação dos relacionamentos de *business-to-business* através da realidade contextual e da experiência social resultante dessas interações.

A investigação efectuada permitiu compreender que o Marketing Relacional, através de uma abordagem de negócio relacional, pode constituir-se como uma acção da Gestão Estratégica de modo a atingir objectivos estratégicos ou potenciar o desempenho de relações interorganizacionais. Assim, o Marketing Relacional contribui para a eficiência do processo de gestão estratégica de parcerias em rede, podendo desta forma, colocar uma organização numa posição de vantagem competitiva.

Simultaneamente confirmou-se que os principais factores contingenciais para a gestão, criação ou adesão a parcerias de rede são de âmbito relacional e qualitativos. Esses factores devem ser encarados pelas organizações como factores críticos de sucesso para a gestão estratégica de parcerias em rede.

O estudo de caso da APA validou os benefícios da abordagem mais relacional para a gestão e desenvolvimento da estratégia da organização, e aponta a co-criação de valor gerada pela sua rede de relacionamentos estratégicos como uma acção estratégica que dota o Porto de Aveiro de vantagem competitiva no seu mercado ou rede de actuação.

6.1. Limitações do estudo

A gestão estratégica de relacionamentos *business-to-business*, o ambiente de negócio de *many-to-many* e a avaliação estratégica de relacionamentos são temas que ainda estão numa fase de estudo embrionária. A informação sobre estes temas está ainda muito dispersa e individualizada.

O trabalho de campo ficou limitado em termos de entrevistas semi-estruturadas sobre a perspectiva externa. A ausência de comunicação, a morosidade das respostas e a falta de disponibilidade dos entrevistados limitou o número de entrevistas.

6.2. Considerações futuras

Esta dissertação abordou temas que estão numa fase primária de estudo, desenvolvimento e aplicação. No entanto, a aplicação destes temas é encarado com seriedade devido à oportunidade que representam em termos de estratégia de gestão.

Com base nesta dissertação podem ser realizadas outras investigações que introduzam diferentes variáveis para analisar o relacionamento entre organizações e a influência do marketing relacional nessas mesmas relações. Seria igualmente interessante investigar a aplicação de conceitos de avaliação estratégica de desempenho das relações interorganizacionais introduzindo variáveis como o *Life Time Value*.

7. BIBLIOGRAFIA

- BALLANTYNE, David, & WILLIAMS, John (2008). "Business to business relationships: the paradox of network constraints?". *Australasian Marketing Journal*, Ano 16, nº 1, pág 95-107
- BARILE, Sergio, & POLESE, Francesco (2010). "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science". *International Journal of Quality and Service Sciences*, Ano 2, nº 1, pág 23-42
- BOYNE, George, & WALKER, Richard (2010). "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead". *Public Administration Review*, Ano 70, nº 70, pág S185-S192
- BRITO, Carlos (2011). "Marketing Relacional: Das origens às actuais escolas de pensamento". *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 14, nº 26, pág 15-26
- CASTELLS, Manuel (1996). *"The Rise of the Network Society"*. Oxford: Blackwells
- CRAVENS, David, & PIERCY, Nigel (2009). *"Strategic Marketing"*. Boston: McGraw-Hill Irwin
- CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, CUNHA, Rita, & CABRAL-CARDOSO, Carlos (2007). *"Manual de Comportamento Organizacional"*. Lisboa: Editora RH
- EISINGERICH, Andreas, & BELL, Simon (2008). "Managing networks of interorganizational linkages and sustainable firm performance in business-to-business service contexts". *The Journal of Services Marketing*, Ano 22, nº 7, pág 494-504
- GAMA, António (2009). "O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão". *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 13, nº 25, pág 71-83
- GONZALEZ, Marvin, QUESADA, Gioconda, MUELLER, Rene, & MORA-MONGE, Carlo (2004). "QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies". *Marketing Intelligence & Planning*, Ano 22, nº 2/3, pág 335-348
- GUMMESSON, Evert (2009). *Professor Evert Gummesson*. <http://www2.fek.su.se/home/eg>. Acedido a 20/05/2012
- GUMMESSON, Evert (2010). *"Marketing de Relacionamento Total"*. Porto Alegre: Bookman
- GUMMESSON, Evert, & MELE, Cristina (2010). "Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration". *Journal of Business Market Management*, Ano 4, nº 4, pág 181-198
- HEWAPATHIRANA, Gertrude (2009). Relationship in Business is like a Family. *In ICSB World Conference. Korea*

- HITT, Michael (2011). "Relevance of strategic management theory and research for supply chain management". *Journal of Supply Chain Management*, Ano 47, nº 1, pág 9-13
- HOLLYOAKE, Mark (2009). "The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* Ano 16, nº, pág 132-158
- INSTITUTE, Balanced Scorecard (2012) <http://www.balancedscorecard.org>. Acedido a 16-07-2012
- JAAKKOLA, Matti, MOLLER, Kristian, PARVINEN, Petri, EVANSCHITZKY, Heiner, & MUHLBACHER, Hans (2010). "Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'". *Industrial Marketing Management*, Ano 39, nº 8, pág 1300
- JORFI, Hassan, JORFI, Saeid, YACCOB, Hashim, & SHAH, Ishak (2011). "Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness". *International Journal of Business and Management*, Ano 6, nº 9, pág 30-37
- KAPLAN, Robert (2010). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". *Harvard Business School*, nº 10-074, pág 36
- KAPLAN, Robert, & NORTON, David (2009). "*Prémio de Execução - Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*". Lisboa: Actual Editora
- KARANTINO, Kalipso, & HOGG, Margaret (2009). "An empirical investigation of relationship development in professional business services". *Journal of Services Marketing*, Ano 23, nº 4, pág 249-260
- KAVIDA, V., & SIVAKOUMAR, N. (2009). "Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective". *IUP Journal of Knowledge Management*, Ano 7, nº 5/6, pág 55-69
- KIROVSKA, Zanina (2011). "Strategic management within the tourism and the world globalization". *UTMS Journal of Economics*, Ano 2, nº 1, pág 69-76
- LAEEQUDDIN, Mohammed, & SARDANA, G. (2010). "What Breaks the Trust in Customer-Supplier Relationship?". *Management Decision*, Ano 48, nº 3, pág 403-414
- LAMBERT, D. (2010). "Customer relationship management as a business process". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 25, nº 1-2, pág 4-17
- LATUSEK, Wojciech (2010). "B2B relationship marketing analytical support with GBC modeling". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 25, nº 3, pág 209-219
- LUNDBERG, Heléne (2002). Learning and knowledge development in a regional strategic networks: a conceptual approach. In *18th IMP-conference. Perth, Australia*

- MAÇÃES, Manuel (2010). "Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação". Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- MANDJAK, T., & SZANTO, Z. (2010). "How can economic sociology help business relationship management?". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 25, nº 3, pág 202-208
- MARSHALL, Norman (2010). "Commitment, Loyalty And Customer Lifetime Value: Investigating The Relationships Among Key Determinants". *Journal of Business & Economics Research*, Ano 8, nº 8, pág 67-84
- MOLLER, K., & HALINEN, A. (2000). "Relationship marketing theory: its roots and directions". *Journal of Marketing Management*, Ano 16, nº 1-3, pág 29-54
- MORGAN, N. (2012). "Marketing and business performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Ano 40, nº 1, pág 102-119
- MORGAN, Robert, & HUNT, Shelby (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Ano 58, nº 3, pág 20-38
- NISTOR, Rozalia, CAPATINA, Alexandru, NISTOR, Costel, & CRISTEA, Dragos (2011). Performance assessment of a Business Intelligence system acquisition using Balanced Scorecard software. In *5th WSEAS International Conference on Business Administration*. Puerto Morelos, Mexico
- ONWUEGBUZIE, Anthony, JOHNSON, R., & COLLINS, Kathleen (2009). "Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and quantitative approaches". *International Journal of Multiple Research Approaches*, Ano 3, nº 2, pág 114-139
- PELS, Jaqueline, MOLLER, Kristian, & SAREN, Michael (2009). "Do we really understand business marketing? Getting beyond the RM and BM matrimony". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 24, nº 5, pág 322-336
- POISTER, T. (2010). "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance". *Public Administration Review*, Ano 70, nº, pág S246-S254
- PROGRAM, Baldrige Performance Excellence (2011). *Criteria for Performance Excellence*.
http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf. Acedido a 06/06/2012
- RONDA-PUPO, Guillermo, & GUERRAS-MARTIN, Luis (2012). "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis". *Strategic Management Journal*, Ano 33, nº 2, pág 162
- RUNDH, Bo (2011). "Development of customer value in a supply chain: managerial thinking about strategic marketing". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 26, nº 4, pág 260-272
- RYALS, Lynette, & HUMPHRIES, Andrew (2007). "Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management". *Journal of Service Research*, Ano 9, nº 4, pág 312-326

- SAEED, Khawaja, GROVER, Varun, KETTINGER, William, & GUHA, Subo (2011). "The successful implementation of customer relationship management (CRM) system projects". *SIGMIS Database*, Ano 42, nº 2, pág 9-31
- SAUR-AMARAL, Irina (2009). "*I&D internacional: perspectivas da indústria farmacêutica*". Tese de Doutoramento apresentada em Departamento de Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal
- TEIXEIRA, Sebastião (2011). "*Gestão Estratégica*". Lisboa: Escolar Editora
- UNIVERSITY, Southern Denmark (2012). *MSc in Economics and Business Administration - Business Relationship Management*.
http://www.sdu.dk/en/Uddannelse/Kandidat/Cand.-d-merc_Soenderborg.
Acedido a 17-07-2012
- VALTER, Vieira, PLINIO, Monteiro, & RICARDO, Veiga (2011). "Relationship marketing in supply chain: an empirical analysis in the Brazilian service sector". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Ano 26, nº 7, pág 524-531
- WALKER, Richard, ANDREWS, Rhys, BOYNE, George, MEIER, Kenneth, & O'TOOLE, Laurence (2010). "Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance". *Public Administration Review*, Ano 70, nº 5, pág 731-741
- WILLIAMS, Kaylene (2012). "Core qualities of successful marketing relationships". *Journal of Management and Marketing Research*, Ano 10, nº, pág 1-29
- XIE, Yi, & PENG, Siqing (2009). "How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness". *Psychology & Marketing*, Ano 26, nº 7, pág 572
- YIN, Robert (2005). "*Introducing the world of education. A case study reader.*". Thousand Oaks: Sage Publications

8. Anexos

Anexo I – Guião das entrevistas semi-estruturadas

O meu nome é Rui Pedro Coelho e sou aluno de mestrado no IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing – de Aveiro. Para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing estou a desenvolver um estudo de caso com o tema “Gestão Estratégica de Parcerias em Rede” aplicado ao caso da APA – Administração do Porto de Aveiro, para o qual necessito recolher informação através de entrevista.

Duração prevista: 15 a 35 minutos

Objectivo: obter informação sobre a utilização de marketing relacional como ferramenta da gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva.

A) Perspectiva interna

Área contextual	Questões
Pessoal	1. Para enquadramento da entrevista, pode descrever o departamento em que desenvolve a sua função na APA?
	2. A sua função aqui na APA está mais próxima da vertente administrativa ou relacional (de proximidade com os parceiros)?
Marketing Relacional	3. Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional?
	4. A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?
	5. O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

Continuação:

Área contextual	Questões
Gestão de Parcerias em Rede	7. A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?
	8. Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?
	9. Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?
	10. Considera relevante que em ambiente de <i>business-to-business</i> se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Fim da entrevista.

Obrigado pela sua colaboração,

Rui Pedro Coelho

Data: 07/09/2012

B) Perspectiva externa

Área contextual	Questões
Pessoal	1. Em que pontos associa esta organização à APA?
Marketing Relacional	2. Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade)?
	3. A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?
	4. O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?
Gestão de Parcerias em Rede	5. A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus <i>stakeholders</i> ? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?
	6. Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?
	7. Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?
	8. Considera relevante que em ambiente de <i>business-to-business</i> se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Anexo II – Entrevistas semi-estruturadas

Entrevista 1 – Luís Cacho – Presidente do Conselho de Administração da APA

Data: 14/09/12 Hora: 14.30 Duração:17:49 minutos

Q1: Para enquadramento da entrevista, a sua função aqui na APA está mais próxima da vertente administrativa ou relacional (de proximidade com os parceiros)?

Sou Presidente do Conselho de Administração do Porto de Aveiro, que é um órgão composto por um presidente e dois vogais, nomeadamente o Dr. Luís Marques e Eng.º Rui Paiva. A minha função aqui na APA é mais relacional. Para além da vertente de decisão estratégica, há o relacionamento e a proximidade com os nossos parceiros.

Q2: Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?

Penso que a nossa actuação seja a de um processo misto entre estas duas abordagens. Apesar de sermos uma autoridade portuária, a nossa estratégia de intervenção dentro do porto é de evoluir para um modelo de *Landport* em que teremos menos contacto directo com a actividade comercial gerada dentro do porto, mas ainda temos uma participação directa em alguns terminais onde operamos em parceria com operadores privados, mas o futuro aponta para que a toda actividade de movimentação de mercadorias sejam integralmente efectuada por empresas privadas. Portanto, a abordagem transaccional deverá passar cada vez mais para as empresas privadas e nós devemos ter algum acompanhamento do desenvolvimento da actividade dentro do porto, mas numa abordagem mais de parceria e deixarmos que o motor dessa actividade sejam os privados. Actualmente, o Porto de Aveiro tem uma infra-estrutura nova e em desenvolvimento e somos nós o principal motor da actividade portuária, mas no futuro passarão a ser os nossos parceiros.

A parte relacional sim, nós gerimos um espaço que é do domínio público e a nossa actuação tem uma componente de funções públicas de relacionamento muito forte com parceiros como as Câmaras Municipais, as Universidades, entidades públicas regionais, estruturas do Estado e como tal a componente relacional é muito forte e é a principal função desta casa. A nossa estratégia privilegia muito o relacionamento com entidades de públicas e privadas, nomeadamente a importância de estarmos próximos das empresas e dos utilizadores do porto e, portanto, temos uma componente relacional muito forte.

Q3: Até porque há a necessidade de fazer o acompanhamento da evolução das empresas e das suas necessidades. Concorde?

A visão da APA é a de que o Porto de Aveiro é uma estrutura que tem muita importância e que pode e deve contribuir para o desenvolvimento da economia e, para isso, procuramos ter uma relação muito forte de parceria com os *stakeholders* do porto e da economia regional. Por exemplo, a actividade das empresas que utilizam o porto implica que as matérias-primas são importadas e o produto acabado é exportado, felizmente para nós, e como tal tem de haver uma relação de interdependência muito forte, sobretudo ao nível da componente logística que é prestada aqui no porto. Para além do serviço que prestamos às empresas, procuramos que o porto seja um elo relacional e de ligação para o desenvolvimento económico da região em que está integrado.

Q4: O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

Essa tem sido em parte a nossa estratégia de actuação nos últimos anos. Como é que nos relacionamos com as outras instituições ao nível do topo? É através de um órgão que criámos e que se chama Comunidade Portuária, que é uma estrutura que junta todas as empresas que operam no porto, ou seja que desenvolvem actividade intraportuária como são as companhias de navegação, a estiva, a autoridade portuária, e todo um conjunto de entidades externas, ou extraportuárias, designadamente as Câmaras Municipais, as Universidades, transportadores, a REFER

e CP, as principais empresas, as associações empresariais, indústrias e sectoriais, como é o caso da AIDA, que procuramos agregar nesse órgão e fazer dele um grande fórum de discussão. E a esse órgão de discussão e relacionamento vêm muitas vezes os decisores de topo de outras organizações manifestarem as suas opiniões e é onde discutimos os problemas do porto. Esse é o veículo que nós criamos para o relacionamento com diversos parceiros, para que contribua para o desenvolvimento do porto e para uma situação que coloque o porto em posição de vantagem competitiva.

Q5: A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus *stakeholders*? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?

Sim, através do relacionamento com os nossos parceiros procuramos a criação de valor e sem este elemento nada faz sentido. A perspectiva de como vemos as coisas tem de ser pragmática e temos de ter um fim, e é nessa perspectiva que nós actuamos. Nesse sentido desenvolvemos acções de interesse comum, juntamente com os nossos parceiros da Comunidade Portuária, e outros que não fazem parte da Comunidade Portuária, em que englobamos os *stakeholders* interessados em projectos de interesse comum para pôr em prática a estratégia do porto. E naturalmente, esse ambiente de relacionamento é importante para contribuir para a criação de valor das empresas. Dou-lhe um exemplo, nós temos um conjunto de iniciativas fora do país com a comunidade de Castela e Leão, com outros portos, com associações do sector de outras regiões e, nessas iniciativas ou projectos, envolvemos entidades locais para o desenvolvimento do projecto, e esse factor por si só já é suficientemente motivador para os parceiros se juntarem à APA e contribuírem para a criação de valor da APA e dos nossos parceiros. É nessa vertente de desenvolvimento da estratégia que a APA proporciona estes 4 elementos e que ao mesmo tempo faz com os parceiros queiram participar nos projectos de desenvolvimento.

Q6: Nesse tipo de projectos que mencionou, a colaboração é feita por protocolo ou de uma forma mais informal?

Por vezes as coisas são informais, nós não temos de ser necessariamente formais até porque eu sou anti-formalismos por natureza, não podemos perder tempo com essas coisas, queremos é que as coisas funcionem. Agora, é preciso é que haja trabalho e que se crie alguma coisa. Com ou sem formalidades não é a razão de preocupação.

Q7: E o facto de não serem necessários formalismos poderá querer dizer que os parceiros confiam na actuação da APA e por isso não é preciso as coisas ficarem por escrito?

Sim, muitas vezes depende da entidade e do tipo de projecto. Dou-lhe um exemplo: se for para participar num projecto com entidades públicas, por vezes a formalidade serve para dar visibilidade aos projectos e então sim, fazem-se protocolos e actos públicos que ajudem a dar visibilidade para a importância do desenvolvimento desses projectos, ou seja se a formalidade criar valor para o projecto tudo bem. A formalidade não é um ponto crítico do processo. Quando os projectos são de relacionamento simples, a actuação da APA ultrapassa isso e não exige formalismos.

Q8: Até porque a APA é uma articuladora de relacionamentos...

A APA é um *player* como os outros são e, como tal, estamos num pé de igualdade e por isso procuramos estar activos e dinâmicos no desenvolvimento da nossa actividade e nas relações com os nossos parceiros.

Q9: Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?

São todos importantes, mas a criação de valor é o elemento mais importante. Nós somos uma empresa, devemos ter uma missão diferente neste processo e devemos trabalhar no sentido da criação de valor e naturalmente esses factores são importantes.

A atitude e o nosso comportamento nos processos de relacionamentos são importantes.

Q10: Mas num relacionamento com a APA, considera que estes elementos devem estar presentes?

Sim naturalmente que sim. É preciso ver que sendo a APA uma empresa, com um cariz e uma matriz pública, têm de ser processos perfeitamente transparentes e haver a integridade para que quem venha de fora perceba que esta é uma casa em que esses factores existem e fazem parte do ADN da casa. A APA tem estes elementos de tal forma integrados na sua actuação que eu já nem penso neles, por serem quase naturais. Está inerente às minhas funções a aplicação desses princípios, fazendo parte da nossa organização.

Q11: Considera relevante que em ambiente de *business-to-business* se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Sim acho é bom e é sempre bom nos projectos em que estamos envolvidos fazer esse tipo de avaliação de uma forma permanente. E é importante que se faça até para quando estivermos a conceber algo, isso seja feito com um conjunto de objectivos a atingir se perceba se esses objectivos estão ou não a ser atingidos.

Entrevista 2 – Isabel Ramos – Desenvolvimento de Negócio

Data: 14/09/12 Hora: 15:00 Duração:10:45 minutos

Q1: Para enquadramento da entrevista, pode descrever o departamento em que desenvolve a sua função na APA?

O nome do departamento é área de desenvolvimento de negócios, embora abarque um conjunto de funções que não é somente a área de desenvolvimento de negócios. Engloba o marketing, as relações externas e prospecção de clientes, acompanhamento de clientes, portanto é desde o primeiro contacto até à gestão de relacionamento pura e dura.

Q2: E além dessa prospecção, fazem também o acompanhamento da evolução das empresas do *hinterland* do porto?

Na medida do possível, já que os recursos internos são escassos.

Q3: A sua função aqui na APA está mais próxima da vertente administrativa ou relacional (de proximidade com os parceiros)?

Sim, mais relacional.

Q4: Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?

Acho que tem um misto. Como empresa pública é regulada pelo mercado pelas leis nacionais, pela legislação do sector portuário, marítimo etc, portanto há sempre uma componente transaccional. Mas penso que a abordagem ao mercado tem vindo a ser cada vez mais relacional.

Q5: A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?

Sim, cada vez mais numa lógica que pretende ser a conhecer as cadeias logísticas dos nossos clientes ou potenciais clientes, acho que o caminho é de facto o relacionamento de proximidade com os clientes para detectar os passos dos clientes desde o processo de compra ou do momento de saída das mercadorias até ao destino final. Portanto, o relacionamento é de importância estratégica para compreender melhor o serviço logístico que é prestado aqui no Porto de Aveiro.

Q6: O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

- Até para fazer coincidir as infra-estruturas e competências do porto com as necessidades dos clientes...

Sim, claro que sim. Mas se pensarmos só em decisores de topo em termos, empresariais, é mais do que necessário para avançar com decisões de investimento e de uma série de medidas que são de decisão no nível hierárquico superior. Tanto a nível político, como a nível empresarial, é estratégico que a APA e se aproxime de todos os decisores como pólo centralizador de uma série de relações com toda a Comunidade Portuária em geral, quando digo Comunidade Portuária digo o *cluster* em si, e acho que assim ganharia uma maior vantagem competitiva se houvesse uma maior proximidade a outros níveis que não somente o de topo, porque por vezes ficámos pelo topo e há muitos constrangimentos operacionais e decisões comerciais que nunca chegam às pessoas que estão a trabalhar no terreno, e essas são a base de todas as empresas e muitas vezes são esquecidas. Quando a informação não passa para um nível hierárquico mais baixo, aquilo que se pretende que venha a ser uma vantagem competitiva perde-se porque quem está “no terreno” não detém, por vezes, essa informação.

Q7: Então, na sua opinião, deveria haver um relacionamento empresarial multinível.

Decididamente.

Q8: A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus *stakeholders*? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?

Sim. Acho que a APA tem uma postura muito aberta em termos de partilha de conhecimento e temos evoluído nesse sentido. Talvez pudéssemos fazer mais, mas os recursos agora são escassos. Se interpretarmos os recursos como recursos físicos, aí então a nossa infra-estrutura é a melhor estrutura do país em termos portuários e logísticos. Em termos de recursos humanos, a APA tem recursos escassos devido às restrições da conjuntura económica, mas ainda assim a postura da empresa em todos os níveis tem sido a de criação de valor para os clientes.

Esta postura do porto deverá ser suficientemente motivadora para os parceiros verem na APA um parceiro estratégico, ainda que, por vezes ocorram incidências que põem isso em causa.

Q9: Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva? Como é o exemplo da Comunidade Portuária.

Sim, eu acho que o que tem acontecido com a Comunidade Portuária enquanto associação tem sido um pouco esta a sua função mais relevante que é o da gestão das parcerias de rede formada por entidades como empresas, as universidades, estando aqui envolvidos todos os principais *stakeholders* do Porto de Aveiro. Se calhar deveria haver uma maior atenção para a criação e gestão dessas redes, no sentido de dotar essa gestão de parcerias de mais força para fortalecer a rede e que isso se revelasse uma componente mais forte de vantagem competitiva para o Porto de Aveiro.

Q10: Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?

São elementos fundamentais para uma boa relação. Em relação à actuação, acho que a APA deve estar atenta e eliminar ruídos comunicacionais.

Q11: Considera relevante que em ambiente de *business-to-business* se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Sim, acho que devíamos ter começado esse processo há mais tempo, mas a escassez de recursos não o permite e existem outras prioridades. Mas deveríamos criar um modelo de avaliação da APA com os *stakeholders*, sobretudo com os *stakeholders* chave.

Entrevista 3 – Marta Alves – Gabinete de Estratégia

Data: 14/09/12 Hora: 15:30 Duração: 33:43 minutos

Q1: Para enquadramento da entrevista, pode descrever o departamento em que desenvolve a sua função na APA?

Eu sou responsável pelo Gabinete de Estratégia e tenho uma função transversal na organização tendo funções também de assessoria ao Conselho de Administração. São várias as tarefas que aqui se podem inserir, como por exemplo o planeamento financeiro e estratégico de médio e longo prazo da administração portuária, elaboração de estudos com o objectivo de suportar decisões do Conselho de Administração, análise de viabilidade de concessões quer em uso privativo ou regime de serviço público.

Q2: Ao nível da planificação e gestão da estratégica, há a preocupação de envolver parceiros nesse desenvolvimento?

Nós temos um plano estratégico, e no âmbito da elaboração desse plano foram consultados os principais parceiros da APA, e essa linha de orientação tem pautado a nossa actuação. Para além disso, para a execução da estratégia fazemos um acompanhamento interno utilizando a ferramenta do *Balanced Scorecard*, e havendo a necessidade de rever alguns pontos que nos pareçam que já estejam ultrapassados face à realidade do momento, aí procuramos validar a nossa visão com a dos parceiros. Ou seja, fazemos um acompanhamento da evolução da estratégia, que era trimestral e agora é semestral, estamos numa fase de mudança e nessa fase estamos a prever uma revisão do plano estratégico com novas orientações que estão a ser tratadas. Essa revisão não só decorre da nossa interpretação da realidade, mas também dos contactos que vamos tendo dia-a-dia com os nossos parceiros.

Q3: Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?

A nossa postura no dia-a-dia está muito orientada para os clientes. Estamos todos muito formatados para procurar, juntamente com os clientes, soluções que sejam vantajosas para ambas as partes. Temos uma base de partida que é comum a todos os parceiros, mas com uma margem de adaptação às necessidades do cliente muito grande e normalmente cada caso é analisado individualmente.

Q4: Pode-se dizer que a APA faz um acompanhamento da evolução das empresas que fazem parte do *hinterland* e há a preocupação de fazer coincidir as competências e infra-estruturas com as necessidades dos clientes?

Sim, podemos dizer o seguinte: As infra-estruturas de base não podem ser pensadas individualmente em função das necessidades de cada cliente. São infra-estruturas com uma vida útil de 80 anos e portanto é muito difícil estar a fazer desenvolvimentos da capacidade instalada, portanto nós verificámos se a capacidade instalada é suficiente para as necessidades do porto mas numa perspectiva macro. Identificamos quais são essas necessidades macro e com base nisso decidimos investir na capacidade instalada. A comercialização das infra-estruturas e a sua utilização é que são depois analisadas caso a caso.

Q5: A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?

É importante clarificar que temos uma comunidade intraportuária e uma comunidade e extraportuária, e há duas naturezas de parceiros. Essas naturezas são as entidades públicas que têm um papel regulador do serviço, e as entidades privadas que prestam o serviço. A APA está numa posição intermédia, isto porque tem funções ainda de regulação, concessão licenciamento dos privados para prestarem serviço no porto e tem também uma função de prestador de serviços que, no futuro, terá uma evolução para que toda a prestação do serviço seja feita por entidades privadas.

Por isso, penso que sim. Isso é fundamental. A APA terá sempre de ter um relacionamento com os clientes finais, uma vez que esses são a razão de ser dos portos. Nós queremos ter uma visão global e queremos que os clientes estejam satisfeitos com o serviço prestado no porto e, por isso, devemos estar perto dos clientes.

Q6: O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

Sim, normalmente é importante que tenhamos os contactos certos junto das empresas para que possamos ter o melhor *feedback* possível em relação a objectivos específicos.

Q7: A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus *stakeholders*? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?

Acho que sim. Nós temos uma postura de facilitadores do processo logístico. Se a tendência é para que os serviços sejam prestados por privados aqui no porto e se por outro lado, pretendemos fazer parte da cadeia logística multimodal, então uma das principais funções da autoridade portuária é agregar um conjunto de actores que possam prestar um serviço de qualidade às empresas. Estamos sempre preocupados que sejam criados conjuntos de soluções logísticas que proporcionem uma solução logística competitiva.

Q8: Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?

Sem dúvida. Não há hoje em dia ninguém, digo eu, que trabalhe numa administração portuária que não procure ser um integrador, articulador, facilitador para que surjam oportunidades de negócio que antes, de uma forma separada, os parceiros não as vissem. Essa gestão da rede parcerias é algo que é constante no nosso dia-a-dia e está sempre em cima da mesa.

Q9: Considera relevante que em ambiente de *business-to-business* se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Sim, julgo que isso é importante ser feito periodicamente. Nós apoiamos um estudo feito pela UA e que procura de facto obter um *feedback* dos parceiros do porto para avaliar a qualidade das relações que estabelecem com a autoridade portuária em termos de confiança, do que poderia ser melhorado etc. na perspectiva do cliente, para sabermos se estamos alinhados e em sintonia com os parceiros.

Q10: Consegue ver o *Balanced Scorecard* aplicado a este tipo de avaliação?

Nunca pensei nisso, mas se calhar deveríamos pensar nisso.

Q11: Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?

A confiança é fundamental, e é por isso que as relações vão sendo construídas passo a passo e sedimentadas com o passar do tempo e é muitas vezes com base nessa confiança que se vão atingindo os objectivos. A comunicação é fundamental para não se criarem equívocos, e a integridade está quase que associada aos dois factores anteriores por inerência. Em relação à interdependência, as relações empresariais para darem frutos precisam de estar baseadas num objectivo comum e na consciência de ambas as partes em relação a expectativas dos parceiros.

Entrevista 4 – Andreia Queirós – Controlo e Gestão

Data: 14/09/12 Hora: 15.45 Duração: 8:28 minutos

Q1: Para enquadramento da entrevista, pode descrever o departamento em que desenvolve a sua função na APA?

A minha função aqui na APA é na área de Controlo de Gestão e as funções que me estão adstritas são: fazer um orçamento, normalmente iniciando em Setembro, com o contributo de todas as áreas da empresa; e ao longo do ano vamos fazendo relatórios e reuniões trimestrais e semestrais com as diversas direcções para verificarmos se estamos de acordo com o orçamento e, caso não estejamos, tomámos as necessárias medidas correctivas.

Q2: A sua função aqui na APA está mais próxima da vertente administrativa ou relacional (de proximidade com os parceiros)?

A minha actividade é mais na vertente administrativa, mas também me relaciono com parceiros da APA. É importante esse relacionamento para sabermos quais são as perspectivas dos nossos parceiros e termos em linha de conta as informações que nos vão chegando através desse contacto.

Q3: Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade com os parceiros)?

Acho que a APA aborda o mercado das duas formas.

Q4: A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?

Acho que sim, é muito importante estarmos perto dos clientes. É importante estarmos a par das opiniões deles, sobretudo relativamente aos serviços prestados pelas outras empresas que prestam serviços no porto. E acompanhar o desenvolvimento dessas empresas e as suas necessidades.

Q5: O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

Sim, penso que sim.

Q6: A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus *stakeholders*? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?

Sim concordo. Aliás isso já é feito, sobretudo através do Gabinete de Estratégia da APA. Há a partilha do conhecimento que é gerado aqui no porto, os recursos são postos à disposição, sempre que há parceiros que precisam de algum acompanhamento nós colaborámos e com isso fazemos a co-criação de valor. E sim, a APA tem todas as condições para ser vista dessa forma pelos parceiros.

Q7: Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?

Claro que sim, sem dúvida.

Q8: Até porque a APA tem de agir por antecipação. Concorda?

Claro que sim. Até porque é através da boa gestão de redes de parceiros que a APA conseguirá benefícios, atingir objectivos e divulgar a actividade do porto o mais possível.

Q9: Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?

Sim, estou de acordo. A confiança e comunicação têm de existir numa relação para os objectivos sejam atingidos. E consigo-os associar à APA. Por exemplo em relação à integridade, nós temos um código de conduta e ética para os nossos relacionamentos. E os nossos parceiros reconhecem isso na postura da APA.

Q10: Considera relevante que em ambiente de *business-to-business* se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Sim, claro que sim. Só por aí é que podemos melhorar a interligação entre as empresas e fazer a partilha do conhecimento e colaborarmos cada vez mais.

Q11: Consegue ver o *Balanced Scorecard* aplicado a este tipo de avaliação?

Sim! Acho que pode ser uma boa aplicação para este tipo de avaliação.

Entrevista 5 – Elisabete Rita – Directora Geral da AIDA

Data: 21/09/12 Hora: 11:15 Duração:10:05 minutos

Q1: Para enquadramento da entrevista, em que pontos associa esta organização à APA?

A AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro integra o Conselho de Administração da APA, assumindo o cargo de Presidente da Mesa da Assembleia Geral, razão pela qual as duas entidades estão, intrinsecamente relacionadas. Sendo o porto de Aveiro, uma das principais infra-estruturas de logística da Região de Aveiro, nela desempenhando um papel fundamental ao nível da circulação de mercadorias, a sua actividade é essencial para o tecido empresarial, pode dizer-se que a AIDA, enquanto entidade representativa da indústria desta Região, tem interesse directo ao nível do funcionamento da APA.

Q2: Na sua opinião a APA tem uma abordagem ao mercado mais transaccional (comercial) ou mais relacional (de proximidade)?

No entender da AIDA, a APA tem tido um especial cuidado no relacionamento com o mercado pelo que a abordagem é, sem dúvida, de grande proximidade. Daí, aliás, o facto de integrar projectos em parceria com outras entidades, caso do PROPOSSE que tinha como objectivo a promoção do transporte marítimo de curta distância, do qual a AIDA também foi parceira.

Q3: A prestação do serviço logístico do Porto de Aveiro está condicionada por diversas entidades. Na sua opinião, fará sentido a APA ter um relacionamento próximo com clientes finais? Porquê?

Sim, claro. Como qualquer prestador de serviços, a APA não pode distanciar-se dos seus clientes que serão, ainda que indirectamente, os clientes finais.

A qualidade dos serviços que a APA possa prestar irá ser decisiva para a satisfação das necessidades dos consumidores finais. Não esqueçamos, por exemplo, que o transporte é um dos elos da cadeia de consumo, sendo o seu valor decisivo para o custo final dos produtos.

Q4: O relacionamento com decisores de topo de outras organizações pode constituir uma vantagem competitiva para a APA?

Actualmente, a necessidade de aproveitamento de sinergias entre os diversos operadores económicos é uma verdade incontornável. No entender da AIDA o relacionamento entre os chamados “decisores de topo” de outras entidades faz parte de uma boa gestão.

Q5: A partilha de conhecimento, recursos, a colaboração e a co-criação de valor são elementos agregadores no ambiente empresarial contemporâneo. Na sua opinião, a APA pode proporcionar estes 4 elementos aos seus *stakeholders*? Se sim, a realidade actual é suficientemente motivadora para que outras organizações vejam a APA como um parceiro estratégico?

A APA tem sido um verdadeiro parceiro estratégico da AIDA e, acreditamos, de vários outros agentes económicos da Região de Aveiro. O seu relevante papel em prol do desenvolvimento económico da Região de Aveiro foi, inclusive, reconhecido em Assembleia Geral da AIDA que atribuiu à APA o galardão de associada honorária.

Q6: Na sua opinião, a gestão de uma rede de parcerias, por parte da APA, pode ser uma actividade que coloque o Porto de Aveiro numa posição de vantagem competitiva?

Na opinião da AIDA, a gestão dessa rede de parcerias é inevitável e contribuirá, certamente, para que a APA e, reflexamente, a Região de Aveiro adquira vantagem competitiva. Isso mesmo se está já na sobre a importância de manter a autonomia da gestão dos portos marítimos, que envolve diversas associações empresariais, comunidades intermunicipais e os Portos de Aveiro e da Figueira da Foz.

Q7: Alguns factores apontados como determinantes para o sucesso de uma relação entre organizações são a confiança, integridade, comunicação e interdependência. Está de acordo com esta afirmação? Consegue associar estes elementos à actuação da APA?

A AIDA está plenamente de acordo com essa afirmação e, pelos motivos foi apresentando ao longo desta entrevista, considera que a APA tem conseguido reunir os factores elencados, possuindo uma imagem que transmite confiança a quem recorre aos seus serviços.

Q8: Considera relevante que em ambiente de *business-to-business* se avalie o desempenho qualitativo de uma relação entre organizações?

Mais do que relevante, diríamos que é essencial fazer essa avaliação. O exercício de qualquer actividade económica pressupõe a monitorização da forma como a mesma está a ser desenvolvida, tendo em vista corrigir eventuais desvios. Ora, o desenvolvimento da actividade é indissociável do, necessário, relacionamento entre organizações pelo que importa avaliar os seus resultados.