

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI  
DAIANE GONÇALVES RIBEIRO

**A ÁREA DE COMPRAS MOLDANDO CARACTERÍSTICAS DOS  
RELACIONAMENTOS EM KIBS**

São Paulo  
2019

DAIANE GONÇALVES RIBEIRO

**A ÁREA DE COMPRAS MOLDANDO CARACTERÍSTICAS DOS  
RELACIONAMENTOS EM KIBS**

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutora em Administração. Sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Bonomi e co-orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simona D'Antone.

São Paulo

2019

Ribeiro, Daiane Gonçalves.

A área de compras moldando características dos relacionamentos em Kibs / Daiane Gonçalves Ribeiro. São Paulo, 2019.

129 f. : il.

Tese - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Juliana Bonomi .

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Simona D Antone.

1. KIBS. 2. Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento.
3. Interação organizacional. I. Bonomi , Juliana, orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**Aluno:** Daiane Gonçalves Ribeiro

**Matrícula:** 7215072

**Título do Trabalho:** Área de compras: um dinamizador das características do relacionamento na elaboração de KIBS

**Área de Concentração:** Gestão da Inovação

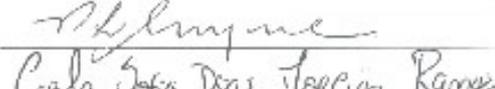
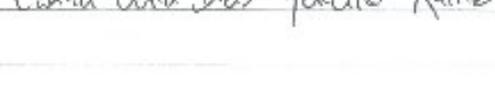
**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Bonomi Santos de Campos

**Data da realização da defesa:** 27/06/2019

**Avaliação da Banca Examinadora:**

*BOM TRABALHO COM AJUSTES A FAZER CONFORME  
INDICAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA.*

São Paulo, 27/06/2019.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA	
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Juliana Bonomi S. de Campos	Ass.: 
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Melby Karina Huertas Zuniga	Ass.: 
Prof. Dr. Henrique Machado Barros	Ass.: 
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Priscilla Miguel	Ass.: 
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Carla Ramos	Ass.: 

A Banca Julgadora acima assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUIDAS AS MODIFICAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA



Aprovação do Coordenador do Programa de Pós graduação

  
Prof. Dr. Henrique Machado Barros

A todos que contribuíram para que eu  
chegasse até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço às forças positivas do universo que me ajudaram a trilhar meu caminho.

À minha orientadora Juliana Bonomi que foi a primeira a acreditar no meu trabalho, muito obrigada pelo seu tempo, sua disponibilidade, por compartilhar seu conhecimento, e me mostrar que eu sou capaz de mais coisas que imagino.

À minha co-orientadora Simona D'Antone que é um ser humano fantástico e me recebeu muito bem fora do meu país, me auxiliando com a vida acadêmica e pessoal, não tenho palavras para agradecer.

Aos meus pais Laurita e Mariano, pelo dom da vida.

À minha irmã Alessandra por me apoiar nos momentos mais difíceis e críticos.

Ao meu companheiro Edmilson Martins, que muito contribuiu para eu terminar esse trabalho, tendo muita confiança, compreensão e paciência nos momentos difíceis, você tem sido muito importante no meu caminho.

À minha família, especialmente para meu tio José Ribeiro, que não teve a oportunidade de frequentar nem mesmo uma escola, mas é detentor de uma enorme sabedoria.

A todos os meus colegas de sala que cursaram disciplinas comigo e compartilharam bons e maus momentos, em especial a Annaysa, Carmen, Giovana, Suzana e Patrícia.

A todos os meus amigos que me acompanham há muito tempo e mesmo com a distância eu sei que estão torcendo por mim.

À FEI por me acolher como aluna bolsista e prover toda a estrutura que foi possível para eu desenvolver minha pesquisa.

À CAPES que concedeu bolsa para que eu conseguisse manter meus estudos.

À KEDGE BS que me recebeu como aluna e pesquisadora visitante.

Ao professor Robert Spencer que me recebeu de braços abertos, cedendo seu tempo e atenção para mim, e dialogando sobre meu trabalho até mesmo em seu horário de almoço.

Aos colaboradores da KEDGE BS que contribuíram para que eu me sentisse em casa no período de intercâmbio: Giovany Santana; Anya Penney; Anne-Marie

Levo, Angelique Nivoley; Marie-Claire Faure-Soulet; Frédéric Prevot; Jérôme Lario, Louise Canning e todos os outros que conviveram comigo.

A meu amigo Faruk Mulla, que insistiu para que eu me mudasse de cidade e iniciasse o doutorado me dizendo: 'go there, it's gonna be an adventure', você estava certo, foi uma aventura.

Às responsáveis pela secretaria, Carmen, Ana Paula, Paula, às menores aprendizes e todos os colaboradores da FEI que sempre me auxiliaram em tudo que precisei.

Ao meu companheiro e irmão de pesquisa Jacques Pedrosa, muito obrigada por abrir tantas portas para mim.

Ao meu amigo Kenny, que sempre foi muito prestativo e me auxiliou bastante no desenvolvimento da minha pesquisa.

À minha orientadora da graduação Geisa Franco e minha orientadora de mestrado Eliane Sousa, que escreveram minhas cartas de recomendação.

À minha amiga Corinne Fontenelle, que me auxiliou no acesso a muitas organizações.

Às empresas que abriram suas portas para me receber, em especial os colaboradores que cederam seu tempo para participar da minha pesquisa.

Ao meu professor de inglês Alcides Júnior, que muito me auxiliou no processo de desenvolvimento do conhecimento de inglês, contribuindo bastante para o desenvolvimento de minha vida acadêmica.

À Aliança Francesa de Goiânia que me acolheu como parte de uma família e me possibilitou aprender francês.

A meus vizinhos em Marselha: Zohra, Andre, Omer, Badin, Evandro e Kimberly e a todos os outros que tornaram melhores os dias de muito trabalho e estudo longe da minha terra natal.

## RESUMO

Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento ou, em inglês, *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), como P&D, *design* de *software*, desenvolvimento de soluções, consultoria e aconselhamento jurídico desempenham um importante papel na sociedade, auxiliando a fomentar o desenvolvimento do processo econômico. Nesse sentido, a literatura demonstra que estes serviços possuem peculiaridades que os diferem de outros tipos de serviços, chamando a atenção para o processo de compra e o relacionamento desenvolvido na elaboração de KIBS. Considerando esses aspectos, esta pesquisa analisou o relacionamento organizacional para a elaboração de serviços empresariais intensivos em conhecimento – KIBS. O objetivo foi avaliar como o envolvimento da área de compras influencia o relacionamento entre empresa cliente e fornecedora, considerando características identificadas na literatura como direcionadoras da interação organizacional. Para alcançar o objetivo delineado, foi elaborado um estudo de caso múltiplo, utilizando como principal fonte de dados primários entrevistas em profundidade com profissionais que desenvolvem KIBS. Como resultado, foi possível refinar o entendimento sobre as características destacadas pela pesquisa. Observou-se também que estas características fazem parte de um todo, que ao mesmo tempo têm o poder de se completar e muitas vezes de se anular, o que caracteriza interação e interdependência. De modo que é perceptível que existem alguns fatores da estratégia e a cultura dessas organizações formam bases para a orientação da área de compras, que, diante do posicionamento organizacional, pode adotar uma orientação mais imediatista, buscando apenas ganhar a negociação e reduzir os custos imediatos ou ainda pode ser baseada no relacionamento, buscando o aprimoramento das parcerias para obter melhores resultados com os fornecedores. A adoção destas orientações pela área de compras traz implicações para os relacionamentos organizacionais, podendo reforçar os relacionamentos estabelecidos, ou ainda encerrá-los. Portanto, essa pesquisa possui como principais contribuições o refinamento das características analisadas, e a elaboração de uma análise que integra a interação entre essas características e os atores que se relacionam no processo de elaboração de KIBS.

**Palavras-chave:** KIBS. Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento. Interação organizacional.

## ABSTRACT

This research analyzed organizational relationships to develop knowledge-intensive business services - KIBS. The main objective was to evaluate how the purchasing function involvement influences *buyer-supplier* relationship, considering characteristics identified in the literature as drivers of organizational interaction. To achieve the outlined objective, a multiple case study was developed, using as main source of primary data in-depth interviews with professionals who develop KIBS. As a result, it was observed that characteristics identified in the literature, and developed in the research, are part of a whole, which at the same time have the power to complete and often to annul each other, which characterizes interaction and interdependence between these characteristics. Also, these organizations strategy and culture formed basis to the purchasing function orientation, which can adopt a more strategic or cost-oriented orientation. These purchasing area guidelines adoption has implications for organizational relationships, and can reinforce established relationships, or end them.

**Keywords:** KIBS. Knowledge Intensive Business Services. Organizational interaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - KIBS.....	27
Figura 2 - Serviços, Serviços Empresariais e KIBS.....	28
Figura 3 - O processo de elaboração de KIBS .....	31
Figura 4 - Espiral da pesquisa realista crítica.....	51
Figura 5 - Estrutura das relações analisadas .....	54
Figura 6 - Unidades de Análise Contidas no Caso 1 .....	72
Figura 7 - Unidades de Análise Contidas no Caso 2.....	75
Figura 8 - Unidades de Análise Contidas no Caso 3.....	78
Figura 9 - Unidades de Análise Contidas no Caso 4.....	80
Figura 10 - Assimetria de Mercado .....	96
Figura 11 - Estrutura das Organizações Analisadas .....	106
Figura 12 - Características e atores do relacionamento.....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação do GAP teórico .....	15
Quadro 2 - Emprego - por atividade econômica, serviços, todas as pessoas (milhares) .....	18
Quadro 3 - Classificação de Serviços .....	21
Quadro 4 - KIBS ( P-KIBS e T-KIBS) .....	24
Quadro 5 - Características analisadas .....	41
Quadro 6 - Influências das características selecionadas para a pesquisa nos relacionamentos empresariais buyer/supplier .....	42
Quadro 7 - Influências das características selecionadas para a pesquisa nos relacionamentos empresariais buyer+purchasing function/supplier .....	47
Quadro 8 - Características que Influenciam a Elaboração de KIBS .....	60
Quadro 9 - Diferenças entre as empresas analisadas .....	61
Quadro 10 - Perfil dos Entrevistados .....	63
Quadro 11 - Associação entre Perguntas e Características .....	64
Quadro 12 - Categorias Utilizadas para Análise na Pesquisa .....	67
Quadro 13 - Características que mais se destacaram por caso .....	81
Quadro 14 - Influências da Orientação da Área de Compras em Mercados com poucos Fornecedores .....	84
Quadro 15 - Influências da Orientação da Área de Compras em Mercados com Muitos fornecedores .....	85
Quadro 16 - A influência da área de compras sobre as características selecionadas .....	104
Quadro 17 - Orientação versus Assimetria de Mercado .....	107
Quadro 18 - Orientação da Área de Compras Versus Expertise da Área Usuária ..	108
Quadro 19 - Resumo das Contribuições à Literatura .....	110

## LISTA DE SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BPO	Business Process Outsourcing
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RFP	Research for Proposal
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS .....	18
2.2	CLASSIFICAÇÕES DE SERVIÇOS EMPRESARIAIS NA LITERATURA .	20
2.3	DIFERENCIAIS INTRÍNSECOS NOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO – KIBS.....	23
2.4	O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE KIBS .....	28
<b>2.4.1</b>	<b>Entradas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Processo de produção .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Outputs .....</b>	<b>30</b>
2.5	COPRODUÇÃO EM KIBS .....	32
2.6	CARACTERÍSTICAS QUE INFLUENCIAM O RELACIONAMENTO NA COMPOSIÇÃO DE KIBS.....	34
2.7	RELAÇÕES ENTRE TRÊS ELOS COMO UMA UNIDADE DE ANÁLISE EM KIBS.....	43
<b>3</b>	<b>DESIGN DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
3.1	O REALISMO CRÍTICO COMO ABORDAGEM ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA.....	49
3.2	CONTEXTO DE ANÁLISE E CASOS .....	53
3.3	DESCRIÇÃO DOS CASOS .....	55
<b>3.3.1</b>	<b>Caso 1 .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Caso 2 .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Caso 3 .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Caso 4 .....</b>	<b>58</b>
3.4	LÓGICA DE COMPARAÇÃO DOS CASOS .....	59
3.5	COLETA DE DADOS.....	62
3.6	ESTRUTURA PARA A ANÁLISE DOS DADOS .....	66
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1	CASOS E UNIDADES DE ANÁLISE .....	69
<b>4.1.1</b>	<b>Caso 1 .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Caso 2 .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Caso 3 .....</b>	<b>76</b>

<b>4.1.4 Caso 4</b> .....	<b>78</b>
<b>4.2 A ÁREA DE COMPRAS MOLDANDO AS CARACTERÍSTICAS QUE INFLUENCIAM OS RELACIONAMENTOS</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2.1 Orientação</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2.2 Disponibilidade para correr riscos</b> .....	<b>85</b>
<b>4.2.3 Cultura</b> .....	<b>89</b>
<b>4.2.4 Estratégia</b> .....	<b>91</b>
<b>4.2.5 Expertise</b> .....	<b>92</b>
<b>4.2.6 Assimetria de mercado</b> .....	<b>95</b>
<b>4.2.7 Integração</b> .....	<b>99</b>
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>102</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>109</b>
<b>6.1 CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL E A ELABORAÇÃO DE KIBS</b> .....	<b>110</b>
<b>6.2 IMPLICAÇÕES DAS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>114</b>
<b>6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>115</b>
<b>6.4 SUGESTÕES PARA A CONTINUIDADE DA PESQUISA</b> .....	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A – Protocolo de entrevista</b> .....	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Serviços como P&D, *design* de *software*, desenvolvimento de soluções, consultoria e aconselhamento jurídico são conhecidos como Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento ou, em inglês, *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), termo que será utilizado nesta pesquisa. Esses serviços são caracterizados por necessitarem de alta intensidade de conhecimento para serem elaborados e sua entrega ser feita para outras empresas e organizações (MULLER; DOLOREUX, 2009). KIBS dependem do conhecimento profissional, fornecem produtos que são eles próprios fontes de informação e conhecimento para seus usuários, ou são insumos intermediários para as atividades de geração de conhecimento e processamento de informações de seus clientes (MILES et al., 1995). A característica central associada aos profissionais é o domínio de uma expertise específica ou base de conhecimento (VON NORDENFLYCHT, 2010). Esses serviços têm sido apresentados como um elemento para a manutenção da competitividade dos países e suas organizações, mesmo em cenários de recessão. O European Competitiveness Report (2014) demonstra que, em comparação com as empresas menos inovadoras, as empresas produtoras de KIBS contribuem mais para o aumento de empregos e são menos influenciadas pelos processos de recessão econômica. Javalgi et al. (2011) confirmam que os KIBS também têm sido importantes forças motrizes das economias em desenvolvimento.

Assim, o processo produtivo de KIBS começa com uma necessidade específica da empresa cliente. A organização demandante geralmente precisa aprimorar algumas de suas características e usa *know-how* externo para fazê-lo (JAAKKOLA; HALINEN, 2006). Os profissionais, em seguida, desenvolvem soluções personalizadas para as necessidades dos clientes e, para esse fim, dependem amplamente de seus conhecimentos especializados, habilidades e experiências. Os clientes, em muitos casos, não sabem exatamente qual é a solução desejada e precisam desenvolver a solução junto com o vendedor. Por esse motivo, argumenta-se que os KIBS geralmente são coproduzidos.

Lehrer et al. (2012) reconhecem que o processo de integração na coprodução aumenta quando o projeto envolve um alto nível de interdependência e há assimetria de informações entre as partes. Nesses casos, é necessária uma maior coordenação entre o prestador de serviços e o cliente, aspecto que prepara o

caminho para o desenvolvimento de projetos inovadores. Para alcançar essa coordenação, o relacionamento é essencial, as partes precisam se comunicar, trocando conhecimento e informações. Desse modo, quanto maior a assimetria de informações entre fornecedor e cliente, mais dependentes o cliente e o fornecedor estão entre si (MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003). Muitos pesquisadores no campo de coprodução de KIBS avaliam o relacionamento *buyer-supplier*, considerando o usuário final e o vendedor, mas cada vez mais a função de compras vem desenvolvendo um papel importante nesse processo, inserindo-se como um dinamizador. Outra característica relevante desta estrutura acontece na terceirização de serviços, na qual o relacionamento entre os três atores muda antes, durante e após o processo de *outsourcing*.

Antes desse processo o setor de compras é a ponte entre o fornecedor e o usuário final. Durante a implementação, esta posição de ponte começa a decair à medida que seus fornecedores entram em contato direto com o usuário final. No processo pós-implementação, a posição de ponte é transferida para o fornecedor (CHOI; WU, 2009). Além disso, o comprador deve tomar certas medidas para garantir que os serviços prestados aos usuários finais e o comportamento dos subcontratados sejam adequados (VAN DER VALK; VAN IWAARDEN, 2011).

Muito embora a literatura avalie o relacionamento *buyer-supplier*, a inserção da área de compras ainda necessita de maior aprofundamento para identificar suas influências. A interação entre compras, usuário e fornecedor gera uma nova dinâmica para a elaboração de KIBS. Considerar esse ator no relacionamento possibilita analisar a interação organizacional de forma mais aprofundada. Essas três partes e seus interesses comuns e particulares delinearão a dinâmica do relacionamento estabelecido para a elaboração de KIBS, podendo influenciar os resultados. Considerando esses aspectos, surge a necessidade de avaliar como o envolvimento da área de compras afeta o relacionamento entre empresa cliente e fornecedora, como base nas características da interação organizacional pontuadas pela literatura. O Quadro 1 resume o gap teórico diagnosticado para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 1 - Identificação do GAP teórico

Literatura	Estado da arte	GAP
Relacionamento <i>buyer-supplier</i>	Identifica características que influenciam os relacionamentos	Não há uma discussão que relacione e conceitue as características do relacionamento organizacional de modo uniforme
<i>Purchasing</i> em KIBS	Percebe que a área de compras tem se tornado um ator relevante no processo de compras de KIBS	Não há estudos em KIBS que associem as características do relacionamento organizacional e avalie como a inserção da área de compras pode influenciar o relacionamento

Fonte: Autora

Esta pesquisa possui dupla caracterização. Por um lado, buscou identificar na literatura as características que são reconhecidas como relevantes no relacionamento organizacional. Por outro lado, trouxe dados empíricos para auxiliar melhor a compreensão sobre as influências causadas pela inserção da área de compras de forma mais ativa no processo de elaboração de KIBS. Esse esforço permitiu identificar em que medida as características do relacionamento podem ser observadas em âmbito profissional, seja no relacionamento intraorganizacional, interorganizacional ou mesmo quando a característica pertence ao mercado em que as organizações estão envolvidas. Também trouxe para a literatura maior compreensão sobre o papel da área de compras em KIBS, e possibilitou demonstrar como o posicionamento da área de compras influencia no relacionamento organizacional.

Assim, essa pesquisa possui como principais contribuições o refinamento das características analisadas, e a elaboração de uma análise que integra a interação entre essas características e os atores que se relacionam no processo de elaboração de KIBS. Considerando esses aspectos, esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: **Como o envolvimento da área de compras afeta o relacionamento entre empresa cliente e fornecedora, considerando as características direcionadoras do relacionamento organizacional?**

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos:

- a) Geral:

- Avaliar como o envolvimento da área de compras influencia o relacionamento entre empresa cliente e fornecedora para o desenvolvimento de KIBS, considerando características identificadas na literatura como direcionadoras da interação organizacional;

b) Específicos:

- Identificar na literatura características que influenciam o relacionamento organizacional para a elaboração de KIBS;
- Analisar como essas características se alteram com a inserção da área de compras na relação *buyer-supplier* para o desenvolvimento de KIBS;
- Refinar o entendimento sobre as características identificadas na literatura;
- Buscar características não identificadas na literatura e estabelecer uma relação entre elas no contexto de KIBS.

No intuito de alcançar esses objetivos, e obter uma resposta para o problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa. O primeiro passo foi uma análise aprofundada da literatura no intuito de identificar características que são consideradas relevantes para o relacionamento organizacional. Em seguida foi feito um estudo de caso múltiplo, com quatro casos, divididos em oito unidades de análise. Com base nas informações obtidas foi elaborada uma estrutura na qual se estabelece uma relação entre as características encontradas na literatura, bem como com as informações identificadas na pesquisa.

Esse documento está estruturado da seguinte forma: revisão da literatura, ressaltando as características e as classificações dos Serviços Empresariais e os diferenciais intrínsecos em KIBS, associado ao seu processo produtivo, que é pautado em coprodução, além de destacar as características que influenciam o relacionamento na composição de KIBS, apresentando o relacionamento entre três elos como uma unidade de análise em KIBS. Em seguida, o design de pesquisa apresenta o Realismo crítico como abordagem ontológica e epistemológica da pesquisa, fomentando bases para o contexto de análise e os casos, demonstrando a lógica de comparação dos casos analisados, associado à estrutura elaborada para a coleta e análise de dados. O capítulo dedicado à análise de dados apresenta os casos e as unidades de análise, trazendo dados empíricos sobre como a área de compras molda as características que influenciam os relacionamentos. Por fim, as

últimas partes do trabalho se dedicam à discussão dos dados e às considerações da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo se dedica a realizar uma revisão da literatura, destacando as características e as classificações dos serviços empresariais existentes, pontuando as características que diferem os KIBS de outros serviços empresariais. Além de apresentar o processo de elaboração que depende de coprodução, as características que podem influenciar o relacionamento organizacional e também, o relacionamento *buyer-supplier* a partir da perspectiva da inserção de um terceiro ator.

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS

Os serviços estão se estabelecendo como uma fonte de geração de capital e empregos em todo o mundo. Entender como isso pode afetar as organizações é uma ferramenta relevante para compreender e ajudar a melhorar a economia. No Brasil, em 2017, quase 70% da força de trabalho estava no setor de serviços (IBGE, 2017). Outros países, como: Estados Unidos, Canadá e até mesmo grupos como a União Europeia e o G7, puderam ver sua força de trabalho dependendo mais do terceiro setor nos últimos anos, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Emprego - por atividade econômica, serviços, todas as pessoas (milhares)

País	Ano		
	2008	2017	Alteração
Canadá	13.030	14.540	12%
Estados Unidos	115.498	124.035	7%
Zona do Euro (19 países)	101.839	108.942	7%
União Europeia (28 países)	150.628	163.612	9%
G7	256.628	278.473	9%

Fonte: Autora "adaptado de" OECD, 2018

O crescimento de longo prazo dos serviços como fonte de produção econômica e emprego está bem estabelecido: discussões sobre a economia de serviços ou a sociedade pós-industrial já estavam tomando forma no início dos anos 60 (MILES et al., 1995). Diante desse cenário, ao focarmos os serviços empresariais

é possível identificar que eles respondem por uma parcela importante das vendas de serviços.

Os serviços empresariais podem ser entendidos como qualquer tipo de serviço prestado por empresas ou outras organizações e comprados por outras empresas ou organizações, tais como: serviços de TIC, consultoria, limpeza, marketing e suporte legal (AXELSSON; WYNSTRA, 2002; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009). Serviços como secretariado e limpeza muitas vezes são comprados como serviços empresariais genéricos. Outros serviços, como desenvolvimento de software de aplicação, telecomunicações e publicidade, são comprados como serviços empresariais profissionais (WEST, 1997).

Serviços empresariais são produzidos e consumidos em um processo de interação entre compradores e vendedores, o que implica que algum tipo de coordenação deve ocorrer para ajustar como o fornecedor e o comprador vão realmente trabalhar juntos na prestação de serviços (VAL DER VALK; ROZEMEIJER, 2009). De forma resumida, o termo “serviços empresariais” descreve todos os serviços que fornecem suporte ao trabalho de uma empresa. Eles são comprados não para revender, mas para dar condições para as empresas poderem manter o foco em seu *core business*.

Assim, é possível identificar que os serviços empresariais representam uma proporção relevante da aquisição total de recursos externos pelas empresas (AXELSSON; WYNSTRA, 2002; VINING; GLOBERMAN, 1999). Considerando suas características, Axelsson e Wynstra (2002) argumentam que a compra de serviços empresariais inclui questões que os tornam mais importantes, mais difíceis ou pelo menos diferentes do que comprar outros tipos de produtos. Algumas destas diferenças são:

- a) identificar o conteúdo do serviço, já que ele não existe quando o cliente o compra;
- b) gestão de capacidade e demanda pois, considerando que não é possível estocá-los, o fornecedor precisa ser capaz de produzir sob demanda;
- c) definição e garantia de qualidade considerando que, respeitando as percepções de qualidade, é necessário ajustar mutuamente as expectativas;
- d) recuperação, devido ao fato de o fornecedor precisar reparar quando um defeito surge e impedir que isso aconteça novamente;

- e) pessoal, uma vez que o contato direto com o cliente é essencial;
- f) e ambiente físico, que é importante para o desenvolvimento de serviços.

As empresas gastam uma quantidade significativa de sua receita em serviços; as maiores empresas de tecnologia gastam cerca de 26% de sua receita apenas em pesquisa e desenvolvimento (NASDAQ, 2016). Sob a mesma perspectiva, a CMO Survey (2018) descobriu que o setor de serviços empresariais responde por 32,9% das receitas das empresas, a mesma proporção utilizada para produtos empresariais. Considerando esses números, fica evidente a importância da compreensão dos serviços empresariais e analisar como o relacionamento entre empresas que negociam esse tipo de oferta pode ser aprimorado.

Além disso, é possível identificar que a literatura tem dedicado um espaço considerável para a pesquisa de serviços empresariais. Um tópico relevante avaliado pela literatura é o processo de compra em serviços empresariais (AXELSSON; WYNSTRA, 2002; FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998). Dentro desse tópico, a literatura de compras de serviços parece estar preocupada com as características do IHIP (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade dos serviços), características estas que diferem os serviços de bens e impactam no processo de compra (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; SMELTZER; OGDEN, 2002; WYNSTRA; ROOKS; SNIJDERS, 2018).

Do mesmo modo, a área de compras tem sido analisada como um ator importante na construção de serviços empresariais e sua estrutura, comportamento e influências foram destacados (FORMAN, 2014; JOHNSTON; BONOMA, 1981; WEBSTER; WIND, 1972; WIND, 1978a, 1978b; WIND; THOMAS, 2010). E a função de compras tem sido considerada como um importante propulsor para alcançar melhores resultados nas transações (LAKEMOND; VAN ECHELT; WYNSTRA, 2001; WYNSTRA; VAN WEELE; AXELSSON, 1999). Portanto, é possível observar que a compra de serviços empresariais é uma parte relevante do processo contínuo de solução de problemas e tomada de decisões dentro de uma empresa (ROBINSON, 1967).

## 2.2 CLASSIFICAÇÕES DE SERVIÇOS EMPRESARIAIS NA LITERATURA

Considerando a relevância dos serviços para o desenvolvimento da economia em todo o mundo, a classificação de serviços é uma forma importante de entendê-

los e contribuir para melhorar seus resultados. Miles et al. (1995) organiza a classificação de serviços considerando duas dimensões: tipos de produção e tipo de mercado. O primeiro considera se o serviço resulta em algo físico, ou é um serviço baseado em informação, e o segundo considera quem é o usuário, considerando que o mercado voltado para o Estado e o Produtor são *business to business* - B2B, e *Mixed* pode ser B2B e *business to customer* - B2C. Essa ideia pode ser resumida na seguinte estrutura:

Quadro 3 - Classificação de serviços

Tipo de Mercado		Tipo de Produção
SERVIÇOS FÍSICOS		SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO
ESTADO		Administrações públicas Radiodifusão Pública
MISTO	Lavanderia Hotéis Lavagem de roupas Reparos	Imobiliária Telecomunicações Bancárias, Seguros, Serviços legais
PRODUTOR	Comércio atacadista Distribuição física e armazenamento	Engenharia & serviços arquitetônicos Contabilidade Diversos Serviço profissional

Fonte: Autora "adaptado de" Miles et al., 1995

Considerando apenas os serviços empresariais, é possível identificar que alguns pesquisadores realizaram consideráveis esforços para classificá-los. Axelsson e Wynstra (2002) observam que os serviços podem ser categorizados de muitas maneiras diferentes, e considerando as classificações existentes, eles selecionam características que são opostas e propõem uma classificação desses serviços com base nessa oposição de características:

- a) Serviços comerciais de longo prazo versus serviços empresariais de curto prazo;
- b) Serviços de negócios padronizados *versus* não padronizados;
- c) Serviços comerciais simples versus complexos;
- d) Serviços empresariais criativos versus não criativos;

- e) Serviços comerciais flutuantes versus não flutuantes;
- f) Serviços de negócios destinados a indivíduos versus serviços de negócios que visam organizações.

Do mesmo modo, Wynstra, Axelsson e Van Der Valk (2006) desenvolveram uma classificação de serviços empresariais com base em como a empresa compradora usa ou aplica o serviço com relação a seus próprios processos de negócio. Considerando esse primeiro esforço, Van der Valk, Wynstra e Axelsson (2008) e Van der Valk, Wynstra e Axelsson (2009) aprimoraram esta classificação e, como resultado, consideraram que existem quatro tipos de serviços empresariais:

- a) serviços de componentes: se o serviço for entregue aos clientes finais da empresa compradora sem transformação (por exemplo, serviços de limpeza de escritório para uma companhia aérea);
- b) serviços semimanufaturados: se o serviço, após ser transformado, for entregue aos clientes finais da empresa compradora (por exemplo, serviços de tecnologia da informação e comunicação utilizados para apoiar operações de voo);
- c) serviços instrumentais: se o serviço afetar diretamente o modo como os processos primários da empresa compradora são executados, mas não são entregues aos clientes finais (por exemplo, previsões do tempo que são transformadas em programações de voo específicas); e
- d) serviços de consumo: se o serviço não afetar diretamente o modo como os processos primários da empresa compradora são realizados (por exemplo, manuseio de bagagem).

Assim, por suas características, os KIBS são classificados como serviços instrumentais, destacando o fato de que esse tipo de serviço fundamenta-se em ajudar as empresas a desenvolver suas atividades, mas não devem ser revendidos. A compra de KIBS se estabelece de maneira diferente da compra de outros tipos de serviços devido aos atributos intrínsecos e o seu processo de entrega. A próxima sessão vai explorá-los com mais detalhes.

## 2.3 DIFERENCIAIS INTRÍNSECOS NOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO – KIBS

Serviços empresariais intensivos em conhecimento (KIBS) são predominantemente serviços intensivos em conhecimento não rotineiros, fornecidos a outras empresas e organizações privadas ou públicas (MULLER; DOLOREUX, 2009). Empresas de serviços empresariais intensivos em conhecimento são empresas que desenvolvem um serviço personalizado ou solução para satisfazer as necessidades do cliente (BETTENCOURT et al., 2002).

Os KIBS são serviços que dependem muito do conhecimento profissional, fornecem produtos que são eles próprios fontes primárias de informação e conhecimento para seus usuários, ou usam seus conhecimentos para produzir serviços que são insumos intermediários para atividades de geração de conhecimento e processamento de informações de seus próprios clientes (MILES et al., 1995) e sua principal preocupação é fornecer insumos intensivos em conhecimento para os processos de negócios de outras organizações, incluindo clientes do setor público e privado (MILES et al., 1995; MULLER; DOLOREUX, 2009). Desde que a literatura começou a estudar a compra de serviços empresariais, descobriu-se que os compradores organizacionais percebem que comprar serviços é mais difícil do que comprar bens, e que as regras experimentadas e consideradas verdadeiras para comprar bens não funcionam quando aplicadas à compra de serviços profissionais ( JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; SMELTZER; OGDEN, 2002; STOCK; ZINSZER, 1987; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009; WITTEICH, 1966; WYNSTRA; ROOKS; SNIJDERS, 2018).

O processo produtivo de KIBS começa com uma necessidade específica do cliente. A produção de KIBS possui expertise como uma de suas características (SANTOS, 2013) e resulta na criação, acumulação ou disseminação de conhecimento (MILES et al., 1995). Em resumo, esse tipo de serviço é diferente de outros serviços empresariais porque eles são projetados para serem feitos por demanda, dependem de especialização profissional, os indivíduos usam seus conhecimentos para decidir o que deve ser entregue e determinar como entregá-lo, com a intenção de satisfazer as necessidades do cliente.

O núcleo dos serviços empresariais intensivos em conhecimento é a aplicação do conhecimento profissional especializado do fornecedor para beneficiar o cliente (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). A característica central associada aos profissionais é o domínio de uma expertise específica ou base de conhecimento (VON NORDENFLYCHT, 2010). Como resultado, o processo de KIBS desenvolve atividades de valor agregado que tem como resultado a acumulação, criação ou disseminação de conhecimento (BETTENCOURT et al., 2002).

É normal encontrar na literatura nomes diferentes para esses serviços. Os KIBS também podem ser chamados de Serviços Profissionais ou mesmo de Soluções Integradas. O termo KIBS pode ser facilmente encontrado na literatura de inovação, que relaciona o conhecimento em sistemas de inovação com fornecedores de KIBS, apoiando que a inovação pode ser coproduzida no processo de desenvolvimento de KIBS (MULLER; DOLOREUX, 2009). Miles et al. (1995) desenvolveram uma classificação em KIBS, e os divide em dois tipos: KIBS profissionais (P-KIBS) e KIBS tecnológicos (T-KIBS) - conforme detalhado no Quadro 4.

#### Quadro 4 - KIBS (P-KIBS e T-KIBS)

KIBS I: Serviços profissionais tradicionais, suscetíveis de serem utilizadores intensivos de novas tecnologias
--

Marketing / publicidade;
--------------------------

Treinamento (exceto em novas tecnologias);
--

Design (exceto em novas tecnologias);
---------------------------------------

Alguns serviços financeiros (por exemplo, títulos e atividades relacionadas ao mercado de ações);
---

Serviços de escritório (que não envolvam novos equipamentos de escritório e excluam serviços “físicos”, como limpeza);
--

Serviços de construção (por exemplo, arquitetura, agrimensura, engenharia de construção, mas excluindo serviços que envolvam novos equipamentos de TI, como Sistemas de Gerenciamento de Energia Predial);
--

Consultoria de Gestão (que não envolva novas tecnologias);
--

Contabilidade e escrituração;
-------------------------------

Serviços legais;
------------------

Serviços ambientais (não envolvendo novas tecnologias, por exemplo, leis ambientais; e não baseadas em tecnologia antiga, por exemplo, serviços de eliminação de resíduos elementares).
---

Continua...

Conclusão.

KIBS II: novos KIBS baseados em tecnologia
<p>Redes de computadores / telemática (por exemplo, VANS, bases de dados on-line);</p> <p>Algumas Telecomunicações (especialmente serviços de novos negócios);</p> <p>Software;</p> <p>Outros serviços relacionados a computadores - por exemplo, Gestão de Instalações;</p> <p>Treinamento em novas tecnologias;</p> <p>Design envolvendo novas tecnologias;</p> <p>Serviços de escritório envolvendo novos equipamentos de escritório;</p> <p>Serviços de construção (envolvendo centralmente novos equipamentos de TI, como os Sistemas de Gerenciamento de Energia Predial);</p> <p>Consultoria de Gestão envolvendo novas tecnologias;</p> <p>Engenharia Técnica;</p> <p>Serviços ambientais envolvendo novas tecnologias; por exemplo. remediação; monitoramento;</p> <p>Serviços científicos / laboratoriais;</p> <p>Consultoria de P&amp;D e "boutiques de alta tecnologia".</p>

Fonte: Miles et al., 1995

Mesmo que todos esses serviços sejam KIBS, eles têm algumas peculiaridades que os diferenciam uns dos outros. Os KIBS I são os chamados: Serviços Profissionais Tradicionais, e dentro dos KIBS II é possível encontrar os novos KIBS, baseados em tecnologia. Dentro dos KIBS baseados em tecnologia, a literatura ainda reconhece as Soluções Integradas.

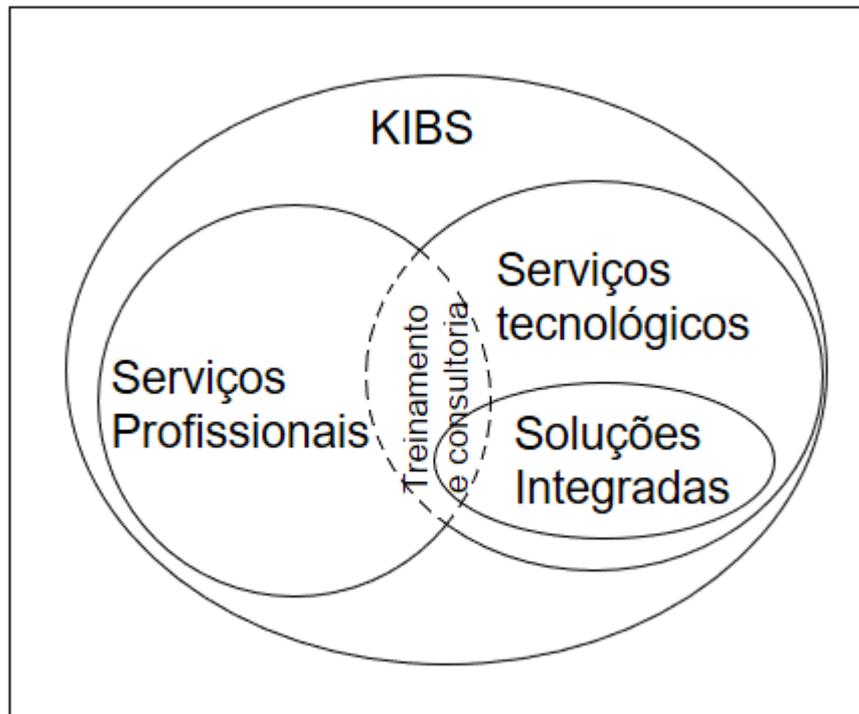
- a) P-KIBS (Serviços Profissionais): são serviços profissionais tradicionais, necessitam de alta habilidade - alta complexidade e podem ser usuários intensivos de novas tecnologias, ou seja, serviços comerciais e de gestão, contabilidade, atividades legais, pesquisa de mercado, etc. (MILES et al., 1995);
- b) T-KIBS: estão principalmente relacionados com as tecnologias de informação e comunicação, bem como com as atividades técnicas, ou seja, serviços relacionados com TI, engenharia, consultoria de P&D, etc. (MILES et al., 1995):
  - Soluções Integradas: a principal característica desse tipo de KIBS é que o fornecedor deve abranger uma gama mais ampla de produtos, integrando sistemas para ajudar os clientes a usar tecnologia para criar valor, visando transformar seus negócios (DAVIES; BRADY; HOBDA, 2006). O fornecedor trabalha com o cliente para desenvolver

soluções (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Esses relacionamentos levam os parceiros a novos conjuntos de recursos que os diferenciam das categorias tradicionais de fabricação ou serviços (DAVIES, 2004). Johansson, Krishnamurthy e Schlissberg (2003) corroboram para a ideia da existência de um grau de integração - integração comercial, combinação de produtos e/ou serviços e integração técnica, ou seja, interoperabilidade física dos componentes - e grau de personalização.

Assim, outro mecanismo relevante em KIBS é a consultoria. Para Maister (2004), há uma tipologia que permite entender o processo de consultoria em quatro perspectivas, considerando como base os interesses da empresa cliente, são elas: a farmacêutica, na qual o cliente deseja adquirir metodologias e procedimentos bem estabelecidos, não inovação e criatividade; a enfermeira, a qual se difere da primeira por demandar do fornecedor a capacidade de aconselhar e orientar o cliente durante o processo; a cirurgiã cerebral, nesse tipo de consultoria o cliente está procurando por um profissional que esteja na vanguarda de seu conhecimento e que possa trazer um pensamento inovador para assumir uma tarefa única; e a psicoterapeuta, ou médica da família, esse tipo de consultoria consiste em contratar alguém que pode sentar-se com o cliente, e ajudá-lo a compreender o porque de os objetivos da empresa não estarem sendo alcançados, além de poder demonstrar como diferenciar sintomas e causa, além do que dever ser tratado de imediato e o que pode ser adiado. Ao comprar os serviços de uma perspectiva enfermeira ou farmacêutica, os clientes sabem o que querem fazer: eles estão contratando alguém para executá-lo; com cirurgiões cerebais e psicoterapeutas, os clientes procuram ajuda para determinar o que precisa ser feito e como fazê-lo.

Considerando esses aspectos, podemos ver os KIBS como um universo inteiro que compreende: serviços profissionais e serviços tecnológicos, sendo que o segundo ainda pode englobar as soluções integradas. De modo que consultoria e treinamento se tornam ferramentas que podem contribuir para o desenvolvimento de algum desses processos. A Figura 1 ilustra essa ideia.

Figura 1 - KIBS

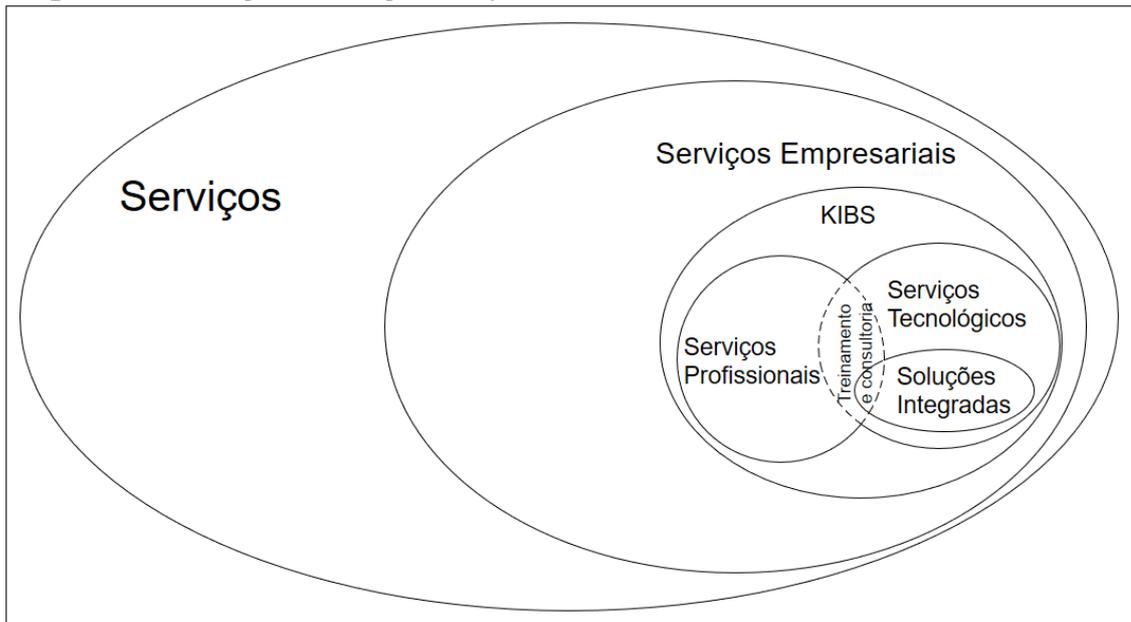


Fonte: Autora

Nota: Elaborado com base em Santos (2013), Miles et al. (1995) e Nordin e Kowalkowski (2010)

Os produtos podem ser divididos em bens e serviços, e quase todas as empresas vendem serviços, mesmo aqueles que seriam indubitavelmente classificados como empresas produtoras de bens vendem produtos que possuem algum elemento de serviço neles (AXELSSON; WYNSTRA, 2002). Assim, tornar-se relevante ressaltar que os serviços empresariais são um tópico dentro dos serviços em geral, e os KIBS estão dentro dos serviços prestados às empresas. E como uma ideia complementar, os serviços profissionais, tecnológicos e as soluções integradas são tipos diferentes de KIBS que estão intrinsecamente interligados com os serviços de negócios. A Figura 2 resume essa proposição.

Figura 2 - Serviços, Serviços Empresariais e KIBS



Fonte: Autora

Nota: Elaborado com base em Santos (2013), Axelsson e Wynstra (2002), Miles et al. (1995) e Nordin e Kowalkowski (2010)

## 2.4 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE KIBS

A elaboração de KIBS consiste no delineamento de *inputs*, seguido pelo processo de produção do serviço contratado, de acordo com os *inputs* delineados, que resultam nos *outputs*, que são entregues aos clientes.

### 2.4.1 Entradas

O conhecimento é a base fundamental para a fundação de KIBS. A transferência de conhecimento é uma das principais fontes para se alcançar vantagens competitivas (FREYTAG; YOUNG, 2014). Para a produção de KIBS, os indivíduos devem possuir conhecimento adequado à produção do serviço. Os profissionais podem obter o conhecimento por meio de experiências prévias que geram experiência (MILES et al., 1995).

Para estabelecer uma relação *buyer-supplier* é necessário conhecer as expectativas de cada um, mas na fase inicial do processo, as partes podem não ter uma compreensão mútua do objetivo desejado e os diversos benefícios e sacrifícios associados às diferentes opções de solução (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012), aspecto que gera assimetria de informações entre os indivíduos. Essa

relação tem características peculiares, porque criar um diálogo efetivo pode ser particularmente desafiador no contexto de KIBS, onde os fornecedores precisam confiar em seus clientes para definir suas necessidades, requisitos e o contexto de uso. No entanto, os clientes podem não ter os conhecimentos e habilidades necessários para articular esses elementos ao fornecedor (NORDIN; KOWALKOWSKI, 2010; TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Nesse cenário, o tipo de KIBS adquirido e a estrutura do relacionamento também podem determinar o quão inovador será o serviço (D'ANTONE; SANTOS, 2016), aspecto que pode o diferencial para aprimorar o relacionamento entre comprador e fornecedor.

Portanto, para iniciar o processo de produção de KIBS faz-se necessária a prospecção entre os fornecedores potenciais, visando alcançar um entendimento comum sobre o conhecimento prévio necessário das partes envolvidas para desenvolver o serviço, e esse se reflete na expertise dos profissionais envolvidos para compor o serviço. Quanto maior o conhecimento envolvido na interação para fomentar os *inputs* da transação, maior a possibilidade de ser obter um serviço que atenda à demanda do cliente, aprimorando o relacionamento e os resultados.

#### **2.4.2 Processo de produção**

As atividades relacionadas à produção de KIBS se diferenciam de outros serviços por serem altamente customizadas. Essa característica tem como fundamento o intuito de atender às demandas específicas de cada cliente, os quais devem desempenhar uma variedade de papéis, atuando como co-criadores ou coprodutores da solução baseada em conhecimento (BETTENCOURT et al., 2002; SANTOS; SPRING, 2015).

O processo produtivo de KIBS é baseado na interdependência, que se pauta na necessidade de conhecimento e habilidades de pessoas externas à organização (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996). A cooperação para a elaboração de KIBS é algo bastante sensível, uma vez que afeta a confidencialidade das partes envolvidas, aspecto que demanda interação entre as partes para que estas possam desenvolver melhor o relacionamento e sentirem-se mais seguras no processo (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996). Nesse processo, a aprendizagem figura como algo inerente às relações e às redes, ao se desenvolver uma relação

mais extensiva, ambos os envolvidos podem aprender mais sobre suas capacidades e aprimorar o uso destas nas transações (HAKANSSON, 2006).

Assim, o processo produtivo de KIBS se diferencia dos demais serviços por ter a intensa necessidade de interação entre as partes. As quais não conseguem alcançar o objetivo proposto sem necessariamente estarem em contato para a produção do serviço, de modo que a aprendizagem é inerente a esse processo. A interação entre aspectos de culturas e estratégias organizacionais diferentes, que muitas vezes não possuem o mesmo nível de expertise para produzirem KIBS e que possuem percepções diferentes sobre os riscos envolvidos na transação, em um mercado que quase nunca disponibiliza as mesmas condições como ponto de partida para todos os envolvidos, faz com que esse processo demande um nível elevado de tempo e atenção para desenvolvê-lo.

### **2.4.3 Outputs**

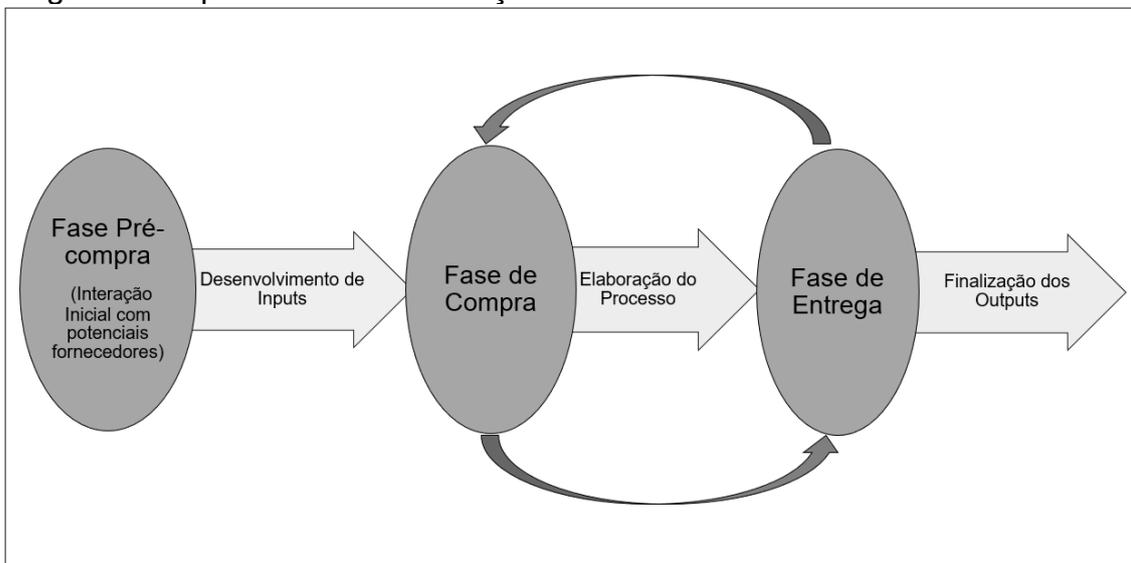
Os *outputs* podem ser considerados como os benefícios oriundos do esforço de elaboração de um *input* (PATTERSON; SPRENG, 1997), de modo que quanto melhor elaborado o *input*, maior a possibilidade de se obter um output que atenda à demanda prevista. Considerando que KIBS são serviços instrumentais e que contribuem para o processo produtivo da organização, há um processo que se complementa: os *outputs* do KIBS contratado influenciam o processo de produção da empresa cliente; bem como as características do output da própria empresa cliente (HIPPEL, 1999). E por serem os serviços, por definição, heterogêneos, torna-se mais desafiador obter *outputs* consistentes (WYNSTRA; ROOKS; SNIJDERS, 2018).

Há nesse processo uma maior necessidade de conhecer as motivações para o desenvolvimento do serviço, bem como os resultados esperados e elaborar um bom desenvolvimento dos *inputs*, uma vez que não há previamente um output formal para o processo (MACDONALD; KLEINALTENKAMP; WILSON, 2016). As expectativas também moldam os *outputs*, e a liberdade de ação pode ser facilitada ou restrita de acordo com as expectativas envolvidas (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996). Nesse sentido, a estratégia das partes envolvidas torna-se direcionadora para os *outputs* obtidos, e uma estratégia que seja focada em menos investimentos e redução de gastos pode penalizar a competitividade da organização

ou mesmo a inovação do serviço desenvolvido (BAYSINGER; HOSKISSON, 1990; KOCH; STAHLECKER, 2006).

Os *outputs* denotam em muitos casos o sucesso da interação entre as partes. Estas, por meio do conhecimento e expertise dos profissionais envolvidos, detentores do conhecimento necessário sobre os riscos envolvidos na transação, podem elaborar *inputs* que resultem em um processo produtivo que alcance ou aproxime-se ao máximo das expectativas e necessidades envolvidas no início da elaboração do KIBS. A Figura 3 ressalta essa proposição:

Figura 3 - O processo de elaboração de KIBS



Fonte: Autora

Nota: Elaborado com base em D'Antone e Santos, 2016

A produção de KIBS promove situações tão específicas que diferem o processo de compra de outros serviços. A qualidade opaca, por exemplo, é frequentemente observada em transações de KIBS, e isso se refere a situações em que a qualidade do output de um especialista é difícil de ser observada e avaliada para os não-especialistas, ou seja, os clientes, mesmo após o output ser produzido e entregue (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Outra característica desse tipo de transação é que, uma vez que os KIBS são elaborados para atender uma demanda, o comprador não tem certeza sobre o produto final que ele está adquirindo no momento da compra. Com o intuito de obter um serviço que represente a necessidade dos usuários, reconhece-se que a interação é uma característica importante que deve ser explorada na transação de KIBS. A interação é importante para entender melhor o cliente (HIPPEL, 1999),

alcançar o sucesso do projeto (BETTENCOURT et al., 2002) e criar valor na transação (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Como comprar KIBS não é o mesmo que comprar serviços de limpeza, por exemplo, no qual é possível ver exatamente se o serviço foi executado, a interação em KIBS é um recurso da transação que pode ajudar a determinar o resultado do processo, de modo que a coprodução se torna um fator central para o processo produtivo de KIBS.

## 2.5 COPRODUÇÃO EM KIBS

A coprodução é uma característica do processo produtivo de KIBS, uma vez que é imprescindível a interação entre fornecedor e cliente para a formação do serviço. Por sua natureza, KIBS são coproduzidos e demandam considerável intensidade de conhecimento. Para que aconteça esse processo, a interação entre empresa demandante e fornecedor é o ponto chave para a formação do serviço e, desse modo, a forma como se estruturam essas relações são aspectos muito relevantes no processo de coprodução, que como resultado, também levam à cocriação.

Os conceitos de coprodução e cocriação em KIBS fazem parte dos conceitos de marketing que foram associados ao setor de serviços. De modo que, ao se estabelecer uma comparação entre os dois conceitos, diagnostica-se a formação de um *continuum*, e não um processo dicotômico, sendo a coprodução observada com uma parte da cocriação (CHATHOTH et al., 2013).

O conceito de coprodução se baseia na formulação de um produto por meio da interação de duas ou mais partes, enquanto que a cocriação é definida como a produção conjunta de valor tanto para clientes como para empresas (CHATHOTH et al., 2013; VARGO; LUSCH, 2008), de modo que o desafio no processo é estabelecer interação que alinhe dinamicamente recursos para estabelecer uma relação vantajosa para todos os envolvidos (KUMAR; REINARTZ, 2016). Destarte, a interação se destaca como uma das principais características da coprodução de KIBS.

A interação e a estruturação de relações mais colaborativas, que aumentam o nível de confiança na composição desses serviços, têm sido observadas como mecanismo para gerar inovação (HE; WONG, 2009; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016), e trazem um relevante benefício para a formação de valor

na transação (JAAKKOLA; HAKANEN, 2013; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

Sob a mesma perspectiva, é possível identificar na literatura que a interação contribui para aprimorar a comunicação (SANTOS; D'ANTONE, 2014; ULAGA, 2003; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2008; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), aperfeiçoando o processo de formulação do conhecimento e aprendizagem (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), reduzindo a assimetria de informações (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; YEN-TSANG, 2015), possibilitando o aumento do nível de confiança e a transparência na relação (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; STEPHAN; RINGLSTETTER, 2011; TORDOIR, 1995), facilitando a resolução de problemas (ULAGA, 2003), de modo que a tolerância aos conflitos seja melhor desenvolvida, visando alcançar os objetivos delimitados e obter uma relação mais efetiva (ULAGA, 2003; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

Essas proposições indicam que a interação em uma relação para o desenvolvimento de um serviço empresarial intensivo em conhecimento é impactada pela expertise dos envolvidos, pela estratégia adotada por cada elo da transação, que se baseia em alguns aspectos da cultura da empresa, afetando os riscos que cada um está disposto a correr individualmente, em um mercado que nem sempre é simétrico, aspecto que muitas vezes coloca fornecedores e compradores em patamares diversos nas transações.

Assim, o processo de compra de KIBS usualmente se inicia com a demanda da área usuária que identifica uma necessidade a qual a organização não está apta a atender e, para isso, é necessária a contratação de um fornecedor que possa entregar a solução demandada. Em seguida as informações técnicas sobre o serviço são passadas para a área de compras, que vai em busca de um fornecedor, e, caso a área usuária já possua uma indicação é comum a área de compras buscar um orçamento com o fornecedor desejado pela área usuária. Esses fornecedores somam-se aos fornecedores prospectados pela área de compras. Para esses são demandas informações sobre o serviço, a cotação e a proposta de serviço que o fornecedor pode apresentar à empresa demandante. Com a proposta de serviço em mãos é o momento que compras e a área usuária e de compras devem unir-se para selecionar quem será o fornecedor e, muitas vezes, nesse cenário é onde se define a porcentagem do *budget* da área que vai ser destinado à compra do serviço. Nesse

momento já se possui uma considerável percepção da proposta do fornecedor, do valor demandado, do escopo do serviço, do tempo necessário e recursos demandados para a execução do serviço. Após ser definido quem será o fornecedor, passa-se para as cláusulas contratuais. Definidas estas, as partes assinam o contrato e o serviço começa a ser executado. Esse momento demanda uma considerável interação entre as partes para que os *inputs* transformem-se em um serviço que atenda às necessidades da empresa cliente, visando maximizar os resultados da transação.

Assim, para analisar as relações *buyer-supplier* a literatura tradicionalmente avalia a interação entre área usuária da empresa cliente e o fornecedor de serviços. Nesse sentido, essa pesquisa propõe avaliar o impacto da inserção da área de compras nas transações entre área usuária e fornecedor. Assim como os profissionais da área de serviços, a literatura também tem observado um crescente envolvimento da área de compras como um ator estratégico para a aquisição de serviços empresariais. Desse modo, observa-se que esses 3 atores: área usuária, compras e fornecedor, têm passado a interagir de forma mais intensa, gerando alterações na dinâmica do processo, como será tratado a seguir.

## 2.6 CARACTERÍSTICAS QUE INFLUENCIAM O RELACIONAMENTO NA COMPOSIÇÃO DE KIBS

Em uma relação *buyer-supplier* é estabelecido um relacionamento, que pode ser definido como um padrão organizado de interação, que é definida como a oportunidade de encontro entre as duas partes, e interdependência, entendida como a dependência de processos tangíveis, decisões e informações de outros processos e simultaneidade de projetos e interesses (SANTOS; D'ANTONE, 2014). O relacionamento é uma forma de construir conjuntamente os recursos técnicos de uma empresa utilizando-se dos recursos técnicos de outra empresa. Essa característica se configura em uma das mais importantes formas de uma empresa desenvolver seus produtos e seu processo produtivo. No entanto, ao mesmo tempo o relacionamento também é responsável por gerar problemas entre as partes envolvidas (HAKANSSON; SNEHOTA, 2000), de modo que a confiança e o compromisso são a fundação que sustenta os relacionamentos. Além da confiança e do compromisso o relacionamento ainda transcende para o bom relacionamento

com os clientes, e extrapola a questão dos resultados numéricos e financeiros (SHETH, 2017). Assim, a mesma ideia fomentada pela corrente teórica do Capital Social se faz válida. O alinhamento de valores, de interesses, a confiança e a confiança mútua, estabelecidos de forma equilibrada, se tornam aspectos muito relevantes nesse tipo de relacionamento, uma vez que a lógica comercial tradicional, baseada em dependência de poder determinada pela quantidade de recursos materiais, perde força, e em seu lugar emerge um maior valor relacional, tendendo a levar as organizações a estabelecerem relacionamentos ganha-ganha (JOHNSON et al., 2018; JOHNSON; ELLIOTT; DRAKE, 2013; PULLMAN; LONGONI; LUZZINI, 2018; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011).

Existem diversos tipos de relacionamento que são relevantes para as organizações, no entanto, essa pesquisa assume que relacionamento se refere à interação intra e inter as organizações, que visa a elaboração de um produto, nesse caso, mais especificamente, a elaboração de KIBS. Muitos fatores podem moldar e afetar o relacionamento, dentre eles essa pesquisa ressalta a integração, a disponibilidade de correr riscos, a cultura da empresa, a estratégia, a expertise em compor serviços, e a assimetria de mercado como aspectos relevantes que podem ser responsáveis por aprimorar o relacionamento entre as empresas e as áreas envolvidas nesse processo.

A literatura que trata de integração em serviços se baseia em criar valor em serviços industriais e nas relações entre fornecedores e clientes (IMMONEN; HALLIKAS; PYNNÖNEN, 2016), de modo que a comunicação é vista como um importante fator para aprimorar a integração entre as partes, bem como a troca de conhecimento e de informação, e a ampla integração entre comprador e vendedor pode resultar em adaptações na estrutura organizacional de ambas as empresas (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009).

A interação pode promover a integração, provendo melhores resultados para clientes e fornecedores de serviços complexos (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). A integração de recursos é fundamental para elaborar as decisões de customização de um serviço empresarial, ambas as empresas são responsáveis por esse processo, de modo que esta característica desempenha um papel central no melhor aproveitamento de recursos de ambas as partes (MACDONALD; KLEINALTENKAMP; WILSON, 2016).

A qualidade da integração no relacionamento afeta a percepção de valor do fornecedor e do cliente, impactando de forma direta na estrutura do relacionamento estabelecido (JAAKKOLA; HAKANEN, 2013). A integração está diretamente relacionada com a forma com que as empresas transacionam e coordenam seus processos, e em como elas se alinham para alcançar seus resultados em comum (SANTOS; D'ANTONE, 2014).

Torna-se perceptível que a integração tem sido avaliada como um mecanismo que surge com base na interação, e é fomentada por meio da boa comunicação entre as partes envolvidas, uma vez que o valor criado por meio desta característica e pode contribuir para aprimorar o relacionamento entre fornecedor e o cliente.

Outra característica relevante que pode influenciar tanto a relação entre duas partes: fornecedor e a área usuária; quanto entre três partes: fornecedor, área de compras e área usuária, é a disponibilidade de cada parte envolvida para correr riscos. Assumir riscos significativos é uma característica importante para os indivíduos que atuam no desenvolvimento de uma organização, e correr riscos possibilita o desenvolvimento de habilidades essenciais para uma organização (FREEDMAN; STINSON, 2004).

A área de compras, associada à área usuária, pode ser um ator relevante para identificar os riscos de um projeto, de modo a atuar na questão dos custos e determinar as exigências que concernem à compra (LAKEMOND; VAN ECHELT; WYNSTRA, 2001), aspecto que pode contribuir para aprimorar o resultado, consolidando o relacionamento entre as três áreas, aperfeiçoando a relação *buyer-supplier*. Em algumas situações, o cliente busca transferir os riscos da transação para o fornecedor, por meio da elaboração de um acordo de nível de serviço a ser entregue (DAVIES; BRADY, 2000).

Assim, diante do que a literatura apresenta, é possível identificar que a disponibilidade de assumir riscos está relacionada com o quanto a área conhece e considera os custos existentes na transação, como ela determina quais as exigências são exequíveis na elaboração de um serviço, e de que forma ela assegura que a empresa não sofrerá danos oriundos da transação que possam ser extremamente prejudiciais ou irreversíveis. No processo de desenvolvimento de KIBS é necessário que os riscos que cada parte está disposta a tomar para si estejam alinhados com a estratégia da empresa e, para isso, os indivíduos envolvidos necessitam de expertise no processo de compra de serviços intensivos

em conhecimento. Ignorar a relevância do conhecimento humano no processo de elaboração desse tipo de serviço pode levar a organização a enganos que podem trazer prejuízos significativos para as organizações, caso as partes envolvidas não estejam preparadas para reconhecer os devidos atributos de um serviço intensivo em conhecimento, podendo influenciar negativamente os resultados esperados para a estratégia elaborada.

Assim, a estratégia é pautada pelas diretrizes que guiam a organização para alcançar seus objetivos, e tem como característica ser elaborada pela direção da organização (BAYSINGER; HOSKISSON, 1990). A estratégia corporativa é que faz a corporação inteira ser mais do que a soma de suas partes (PORTER, 1989), uma estratégia bem delineada é responsável por estabelecer parâmetros para a atuação de toda a empresa. Para elaborar uma estratégia que corresponda aos objetivos da organização, é necessário conhecer a responsabilidade, autoridade e o posicionamento de cada indivíduo (WEBSTER; WIND, 1972).

Para implementar uma estratégia que contribua para o sucesso da organização, pode ser necessária a realização de mudanças internas significativas, na abordagem e na filosofia da gestão (HOMBURG; MARTIN; GUENTHER, 2003). Dentro desse contexto a área de compras tem se tornado um relevante ator no desenvolvimento da estratégia das organizações, e quando ocorre um aprimoramento na área de compras, é possível desenvolver uma estratégia de aquisição que pode efetivamente coordenar e integrar indivíduos e grupos, de modo que a comunicação interorganizacional e a formação de equipes possam prosperar e se tornar a norma (LOVE; GUNASEKARAN; LI, 1998).

Assim, é possível observar que a estratégia é uma importante característica em uma interação *buyer-supplier*, e o envolvimento e comprometimento da área de compras é relevante para que a empresa alcance seus objetivos, visando aprimorar o relacionamento no processo de compra de KIBS promovendo o melhor resultado para as 3 áreas analisadas: o fornecedor de soluções, a área usuária e a área de compras. O conceito de estratégia na literatura é bastante amplo, e nesta pesquisa será observada a perspectiva de Porter (1989). Para isto, as estratégias pautadas em custos e diferenciação se destacaram nas organizações analisadas, e no contexto dessa pesquisa assume-se que alguns fatores dessas estratégias auxiliaram a compor a orientação da área de compras.

O tipo de estratégia adotada contribui para moldar a cultura organizacional (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2016), a cultura organizacional ou corporativa configura-se como outra característica relevante para analisar o relacionamento no desenvolvimento de KIBS. A cultura pode ser entendida como um conjunto significativo de recursos de conhecimento e diz como as coisas são feitas e como elas devem ser feitas na organização, transmitindo, a todos os níveis hierárquicos, padrões de reação característicos da empresa (KREPS, 1996). É um atributo que pode ser herdado e aprendido por indivíduos através de múltiplas interações com diversos grupos que formam o repertório de esquemas culturais, que são ainda aplicados em situações de interação (IVANOVA-GONGNE, 2015). A cultura da empresa é um relevante fator para gerar valor nas transações para a própria empresa e seus *stakeholders* (LOWENDAHL; REVANG; FOSSTENLØKKEN, 2001), e dá identidade para a organização (KREPS, 1996).

Desde modo, as culturas organizacionais podem amenizar ou acentuar incertezas, ambivalências e conflitos relacionados à variedade de interesses, intenções e cognições humanas (TORDOIR, 1995). Assim, ao selecionar um fornecedor para desenvolver um serviço empresarial intensivo em conhecimento, os clientes precisam considerar não apenas a competência técnica, mas também a cultura organizacional, que se relaciona também com os traços pessoais do contratado, como: confiança, comprometimento, abertura e capacidade de comunicação (KADEFORS; BJÖRLINGSON; KARLSSON, 2007).

A orientação da área de compras está intrinsecamente interligada à estratégia e à cultura organizacional, se relacionando ao tipo de atividade que a área de compras está envolvida (D'ANTONE; SANTOS, 2016). O potencial total de criação de valor da função de compras só pode ser realizado se suas decisões e atividades estiverem alinhadas com a orientação estratégica geral da organização (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008). Os gerentes da área de compras desejam aumentar sua contribuição para o desenvolvimento de novos produtos, sem negligenciar o controle de custos, mas falta um modelo para esse tipo de orientação (SCHIELE, 2010). Assim, no contexto dessa pesquisa a orientação é compreendida como o direcionamento das ações da área de compras, podendo pautar-se em ações voltadas para custos ou ações estratégicas.

A interação entre diversas culturas organizacionais na construção de um serviço empresarial intensivo em conhecimento estimula o processo de

aprendizagem (LEE; JOHNSEN, 2012), enquanto que a identificação e o compartilhamento de uma cultura similar das áreas envolvidas facilita o design em conjunto da especificação, facilitando o encaixe de ideias das áreas envolvidas (VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009). A cultura organizacional pode ser compreendida como um bem intangível que, associada a outros bens da empresa, tangíveis e intangíveis, como por exemplo a expertise dos profissionais que nela atuam, pode contribuir para aprimorar as relações estabelecidas afim de alcançar da melhor maneira os objetivos organizacionais (LOWENDAHL; REVANG; FOSSTENLØKKEN, 2001). Essa pesquisa manterá o foco nos aspectos da cultura organizacional que direcionam os relacionamentos das empresas, permitindo a formação da orientação da área de compras que tenha foco no relacionamento focado em parceria ou ainda a formação de uma lógica imediatista, que se baseie em ganhar a negociação.

Nesse contexto, a expertise pode ser definida como o conhecimento especializado que o comunicador possui para respaldar suas afirmações (KOTLER; KELLER, 2012), é uma característica que está consideravelmente ligada ao aprimoramento da competitividade (MULLER; DOLOREUX, 2009). Se trata do desenvolvimento de conhecimentos em um domínio específico, que para obtê-lo é necessário se engajar na prática e treinamento (DANE, 2010). De modo que para o desenvolvimento de um expert torna-se necessário o acesso a uma sofisticada estrutura de conhecimento implícito e explícito (DANE; PRATT, 2007).

Se em uma transação houver um vasto distanciamento do nível de expertise das áreas envolvidas, pode-se esperar que a relação entre elas seja bem diferente de uma situação em que as duas empresas estejam próximas em seu nível de especialização (HAKANSSON, 1984). Parece razoável supor que os compradores novatos provavelmente usariam critérios um pouco diferentes daqueles usados por compradores experientes (DAY; BARKSDALE, 1994). Por outro lado, com o aumento do envolvimento da área de compras no processo de desenvolvimento de serviços empresariais intensivos em conhecimento estabelecem-se certos requisitos quanto ao nível de expertise e o conjunto de habilidades necessários a esses profissionais (VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009).

Nesse íterim, outra característica relevante diagnosticada na literatura foi a assimetria. O conceito de assimetria tem sido amplamente desenvolvido pela literatura no que se refere à assimetria de informações, ou de conhecimento (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; ANURAG, 2011; DEVLIN, 1998;

HUGGINS, 2011; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003; PENG et al., 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; SENGUPTA; NIRANJAN; KRISHNAMOORTHY, 2018; WYNSTRA; ROOKS; SNIJDERS, 2018). Essa perspectiva avalia a diferença de conhecimento e informações entre as partes que, quanto maior se apresenta, maior é o nível de dependência da parte que possui menos informações, levando a um desequilíbrio de poder na transação. Ainda no mesmo sentido, a assimetria também tem sido considerada para avaliar as relações de poder (JEAN; SINKOVICS; KIM, 2010; LEVITAS et al., 2018; ODONGO et al., 2015; SENGUPTA; NIRANJAN; KRISHNAMOORTHY, 2018), essa perspectiva geralmente considera o porte das empresas envolvidas na transação e o quanto essa transação é influenciada pelo poder da empresa de maior porte em detrimento da de menor porte; bem como a assimetria de expertise (VON NORDENFLYCHT, 2010), quando a inexistência de expertise torna os clientes incapazes de avaliar o nível de qualificação do especialista e/ou a qualidade do serviço prestado pelo especialista; outra perspectiva analisada pela literatura é a assimetria de dependência (GULATI; SYTCH, 2017; JOHNSEN; FORD, 2008), quando um dos atores da transação tem maior dependência do outro.

Com base nessas perspectivas de assimetria, esta pesquisa propõe desenvolver e analisar o conceito de assimetria de mercado, que pode ser entendida como diferença de disponibilidade de parceiros aptos a atender à necessidade da organização. Não se trata apenas de cenários de monopólio, oligopólio ou monopsônio ou oligopsônio, mas se refere ao conhecimento, expertise e capacidade dos envolvidos para atender a demanda do serviço que deve ser elaborado. O Quadro 5 resume o conceito considerado para cada uma das características a serem analisadas na pesquisa.

Quadro 5 - Características analisadas

Características	Definição
Integração	é um mecanismo que surge com base na interação, e é fomentada por meio da boa comunicação entre as partes envolvidas, de modo que o valor criado por meio dessa característica pode contribuir para aprimorar o relacionamento entre fornecedor e cliente.
Disponibilidade para correr riscos	se refere a quanto a área conhece e considera os custos existentes na transação; como ela determina quais as exigências são exequíveis na elaboração de um serviço, e de que forma ela assegurar que a empresa não sofrerá danos oriundos da transação que possam ser extremamente prejudiciais ou irreversíveis.
Cultura Organizacional	é um conjunto significativo de recursos de conhecimento e diz como as coisas são feitas e como elas devem ser feitas na organização, transmitindo, a todos os níveis hierárquicos, padrões de reação característicos da empresa
Orientação	é compreendida como o direcionamento das ações da área de compras, podendo pautar-se em ações voltadas para custos ou ações estratégicas.
Estratégia	são diretrizes que guiam a organização para alcançar seus objetivos, e tem como característica ser elaborada pela direção da organização
Expertise para desenvolver serviços	é o conhecimento especializado que o comunicador possui para respaldar suas afirmações
Assimetria de mercado	se refere à diferença de disponibilidade de parceiros aptos a atender à necessidade da organização. Não se trata apenas de cenários de monopólio, oligopólio ou monopsonio ou oligopsonio, mas do conhecimento, expertise e capacidade dos envolvidos para atender a demanda do serviço que deve ser elaborado.

Fonte: Autora

Considerando as características analisadas foi possível encontrar na literatura algumas das influências que elas representam nos relacionamentos empresariais para o desenvolvimento de serviços intensivos em conhecimento. É possível identificar que, em quase todas as características, a literatura já reconhece seus impactos, seja na avaliação apenas da relação fornecedor/área usuária, ou mesmo

na relação fornecedor/área usuária/área de compras. O Quadro 6 apresenta os impactos conhecidos pela literatura no relacionamento *buyer-supplier* para as características analisadas.

Quadro 6 - Influências das características selecionadas para a pesquisa nos relacionamentos empresariais *buyer/supplier*

<b>Características</b>	<b>Influências no Relacionamento <i>Buyer/Supplier</i></b>
Integração	A integração pode ser fornecida pela interação, atingindo melhores resultados para os clientes e vendedores de ofertas complexas (AARIKKA-STENROOS; JAALLOLA, 2012)
Orientação	A orientação se apresenta como de mercado (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008) e para a inovação (JEAN; SINKOVICS; KIM, 2010)
Disponibilidade para correr riscos	O risco envolvido com todos os serviços instrumentais é muito alto, e como resultado, as empresas compradoras provavelmente estarão fortemente envolvidas no projeto do serviço (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009)
Cultura Organizacional	A cultura é um aspecto relevante que pode ajudar a moldar o relacionamento, e não é possível comparar empresas sem considerar a cultura em que estão inseridas (LEE; JOHNSON, 2012)
Estratégia	O comportamento dos gerentes que lidam com a troca de transações pode ser moldado pelas estratégias da empresa, bem como por seus próprios interesses (HAKANSSON, 1984). A estratégia das partes envolvidas torna-se direcionadora para os <i>outputs</i> obtidos, e uma estratégia que seja focada em menos investimentos e redução de gastos pode penalizar a competitividade da organização ou mesmo a inovação do serviço desenvolvido (BAYSINGER; HOSKISSON, 1990; KOCH; STAHLCKER, 2006)

Continua...

Conclusão.	
Expertise Para Desenvolver Serviços	Os clientes podem não ter o conhecimento necessário para prever o valor potencial inerente às diferentes opções de solução. Os fornecedores devem, portanto, fazer um esforço para ilustrar e tangibilizar o valor potencial em uso de sua oferta, para aumentar a atração e a disposição dos clientes de investir recursos suficientes - na forma de compartilhamento aberto de informações ou um preço mais alto pelo serviço (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012)
Assimetria	Quando há assimetria, os fornecedores menores enfrentam, conseqüentemente, problemas para sustentar seus relacionamentos assimétricos com os clientes ou desenvolver novos relacionamentos em tais circunstâncias, embora possam tirar proveito das conseqüências positivas e construtivas da assimetria (JOHNSEN; FORD, 2008)

Fonte: Autora

## 2.7 RELAÇÕES ENTRE TRÊS ELOS COMO UMA UNIDADE DE ANÁLISE EM KIBS

A relação *buyer-supplier* em B2B é percebida pela maior parte da literatura atual como uma estrutura diádica, e durante muito tempo, a função de compras foi orientada para os aspectos financeiros, limitando suas ações ao pagamento no processo, de modo que a função de compras foi por muito tempo ignorada, presumivelmente com a suposição implícita de que outras funções cumprirão as tarefas da área de compras (SCHIELE, 2010). Nas últimas décadas muitas empresas mudaram esse cenário, posicionando a função de compras em um papel mais estratégico e a literatura tem acompanhado essa evolução.

Desde que as relações de percepção mudaram, alguns pesquisadores perceberam que os modelos diádicos são limitados no sentido de que eles estão apenas focando relações de duas partes, desconsiderando a influência de um ou vários outros atores, eles também perceberam que existem várias relações diádicas na indústria de serviços moderada ou influenciada pela presença de outro agente (WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR, 2015).

O desenvolvimento da área de compras é frequentemente analisado pela literatura como um criador de valor e um caminho possível para o processo de

inovação. Dessa forma, a função de compras está obtendo maior participação na compra de serviços empresariais, uma vez que essa área tem se tornando mais importante na compra desse tipo de produto.

Corroborando a ideia de uma área de compras mais forte e estratégica, nos últimos anos, surgiram estudos que investigam a dinâmica de relacionamentos entre departamentos inter e intra empresas, abrindo a possibilidade de analisar pelo menos dois atores de uma mesma organização em uma relação que antes era analisada apenas como *buyer-supplier* (WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR, 2015). Tuli, Kohli e Bharadwaj (2007), ao avaliar as soluções para os clientes como processos relacionais, descobriram que os fornecedores reconhecem aspectos políticos e sabem que a área de compras precisa se sentir realmente confiante no processo, e é importante que eles não se sintam ameaçados, pois, fornecer soluções não é apenas entregar um serviço para o cliente. Normalmente, o desempenho do departamento de compras é focado principalmente na análise de custos e na avaliação de fornecedores, e não nos aspectos de serviços internos. Mas uma orientação mais forte para atender o cliente e o desenvolvimento de expertise no campo de compras parecem ser necessários para melhorar o desempenho na compra e no fornecimento (LARGE; KÖNIG, 2009).

Atender às necessidades do cliente está se tornando mais relevante para os gerentes de compras do que alcançar apenas o menor preço (SONMEZ; MOORHOUSE, 2010). O valor surge do sistema, da interação como um todo, e não de elementos individuais da oferta, considerando que os clientes empregam múltiplas estratégias paralelas na compra de serviços, de modo que o valor percebido do serviço depende da escolha da estratégia de compra e, portanto, se correlaciona com a profundidade de cooperação entre o cliente e o prestador de serviços (HALLIKAS et al., 2014).

KIBS são serviços que são considerados portadores, fontes e facilitadores de inovação (D'ANTONE; SANTOS, 2016). Dentro desse escopo, a função de compras emergiu claramente como uma interface essencial, protagonista no processo de relacionamentos colaborativos entre compradores e fornecedores. A importância do papel da função de compras na detecção e promoção de potenciais de inovação do mercado de suprimentos e sua influência nos resultados do desenvolvimento de novos produtos tornaram-se evidentes. Esse departamento pode facilitar o alcance do ajuste estratégico, e quanto mais maduro, melhor seu desempenho (LUZZINI et

al., 2015). O interesse em se envolver no desenvolvimento de produtos aumentou consideravelmente, principalmente devido à crescente conscientização da possível contribuição da função de compra para o direcionamento estratégico da empresa e, em segundo lugar, à crescente importância da inovação e do desenvolvimento de produtos na criação de vantagem competitiva (WYNSTRA; VAN WEELE; AXELSSON, 1999).

É possível observar que a função de compras de grandes empresas tem evoluído, saindo das tarefas meramente operacionais de encomendar produtos e serviços, passando para uma parte estratégica dos negócios. No mesmo sentido, a qualidade da função de compras está positivamente relacionada à contribuição da compra para a inovação. O bom desempenho da função de compras está relacionado à capacidade de orquestrar relações e participar de tarefas não rotineiras. Incluem-se dentre essas características: ser detentora de conhecimentos e habilidades, recursos, status, riscos e natureza estratégica. Essa área é capaz de trabalhar com os limites da firma, as firmas que alcançam altos níveis de contribuição de compra para inovação o fazem graças aos elementos relacionais, ou seja, gerenciando estrategicamente as relações internas e externas da função de compras (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011). Alguns pesquisadores destacam que no processo de desenvolvimento de KIBS o departamento de compras tem uma função relevante para melhorar os resultados (PEMER et al., 2014; PEMER; WERR; BIANCHI, 2014; SCHIELE, 2005). Espera-se que a função de compras que atue de forma estratégica tenha conhecimento de seu ambiente externo de fornecedores, do ambiente de seus clientes internos e dos objetivos estratégicos da empresa (LUZZINI et al., 2015).

Essa relevância da função de compras, e a demanda por estas características, se relaciona ao fato de que novos requisitos relacionados à compra e à coordenação de redes de suprimento inteiras surgiram quando o papel da área de compras foi alterado, passando de meros deveres administrativos para a criação de valor e coordenação da cadeia de valor. Assim, o compartilhamento de informações e a responsividade como fatores de qualidade assumem ainda mais importância, porque a política de compras promove relacionamentos nos quais os serviços intangíveis têm um papel significativo: envolve a compra de operações integradas de rede desde o planejamento até a manutenção contínua, que requer

rotinas transparentes de documentação e comunicação no nível operacional (HALLIKAS et al., 2014).

A literatura considera que, quando a função de compras desempenha apenas um papel auxiliar, ela se engaja em trabalhos baseados em suas capacidades contratuais, administrativas e legais. Diferentemente, quando a função de compras desempenha um papel de facilitador comercial, ela conta com recursos de mobilização e priorização para facilitar a seleção e reduzir os custos de transação. Finalmente, quando a função de compras desempenha um papel mais estratégico, ela pode mobilizar seus recursos de informação, formalização, coordenação e tempo para participar do gerenciamento de projetos e serviços (D'ANTONE; SANTOS, 2016).

Com base na necessidade de ampliar a compreensão do relacionamento *buyer-supplier*, D'Antone e Santos (2016) propuseram o uso de uma relação triangular como uma ferramenta de análise para essa interação. Sob essa vertente, essa nova forma de avaliação da relação *buyer-supplier* passa a ser composta pelo departamento de compras e pela área usuária da empresa cliente, e o terceiro elo é o fornecedor. Considerando que a literatura tem observado o crescimento da relevância das transações entre *buyer-supplier*, inclusive no desenvolvimento de KIBS, D'Antone e Santos (2016) observam que, apesar da relação diádica ser predominante para explicar a relação *buyer-supplier*, é notório que a função de compras tem desenvolvido um importante papel, que tem influenciado essas transações. Sob essa perspectiva, essa estrutura envolvendo a área de compras se torna uma unidade de análise que pode ser moldada para explorar relações entre empresas, dando mais flexibilidade para entender o relacionamento entre comprador e fornecedor. Assim, o Quadro 7 demonstra o que a literatura dispõe sobre a influência das características analisadas nessa pesquisa sobre o relacionamento *buyer*, *purchasing function* e *supplier*.

Quadro 7 - Influências das características selecionadas para a pesquisa nos relacionamentos empresariais *buyer+purchasing function/supplier*

Características	Influências no Relacionamento <i>Buyer+Purchasing function/Supplier</i>
Integração	A efetividade é favorecida pelas interações envolvidas até desempenhar um papel estratégico na identificação de necessidades internas e na seleção de fornecedores adequados (D'ANTONE; SANTOS, 2016; KADEFORS; BJÖLINGSON; KARLSSON, 2007; ERIKSSON; WESTERBERG, 2011; SANTOS; D'ANTONE, 2014; ODONGO et al., 2015)
Orientação	A orientação se relaciona ao tipo de atividade que a área de compras está envolvida (D'ANTONE; SANTOS, 2016). O potencial total de criação de valor da função de compras só pode ser realizado se suas decisões e atividades estiverem alinhadas com a orientação estratégica geral da organização (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008). Os gerentes da área de compras desejam aumentar sua contribuição para o desenvolvimento de novos produtos, sem negligenciar o controle de custos, mas falta um modelo para esse tipo de orientação (SCHIELE, 2010)
Disponibilidade para correr riscos	Riscos percebidos, podem afetar negativamente as decisões de compra, uma vez que deficiências na provisão de novos serviços podem refletir negativamente na imagem da empresa (NENONEM; AHVENNIEMI; MARTINSUO, 2014)
Cultura Organizacional	As dimensões da cultura podem influenciar a oportunidade de formalizar os processos de compras, orientando se ela será executada por meio do estabelecimento de políticas de compras ou acordos com fornecedores preferenciais (D'ANTONE; SANTOS, 2016)
Estratégia	A função de compras pode contribuir para delinear a posição estratégica da empresa (PEMER et al., 2014), considerando que seu alinhamento com a estratégia da empresa pode potencializar o sucesso financeiro (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008)
Expertise Para Desenvolver Serviços	A experiência em lidar com serviços pode reduzir os custos de produtos e desenvolvimento, o tempo de desenvolvimento e aumenta a qualidade do produto, dando oportunidade para ações mais estratégicas e questões de longo prazo (WYNSTRA; WEGGEMAN; VAN WEELE, 2003)
Assimetria	Não foi encontrado disponível na literatura

Fonte: Autora

Assim, a literatura já identifica algumas das influências possíveis das características selecionadas sobre os atores em uma relação que envolva área usuária, área de compras e fornecedor. No entanto, ainda existem vertentes inexploradas, de modo que não se considerou como essas forças juntas influenciam o relacionamento entre esses atores e como elas se influenciam nesse processo.

### 3 DESIGN DE PESQUISA

Esta pesquisa realizou um estudo de caso múltiplo, utilizando como principal fonte de dados primários entrevistas em profundidade com profissionais que desenvolvem KIBS. As entrevistas tiveram como base o levantamento bibliográfico, o qual fomentou dados para identificar características consideradas relevantes na literatura para o desenvolvimento de relacionamentos organizacionais. O estudo assume um caráter exploratório ao buscar o aprimoramento das características identificadas na literatura, um caráter descritivo ao descrever características que influenciam o relacionamento entre empresas, visando alcançar um conhecimento mais aprofundado da prática empresarial nos relacionamentos.

O estudo de caso se adequa a esta pesquisa por possibilitar o acesso a evidências empíricas (EISENHARDT; KATHLEEN; GRAEBNER, 2007; PIEKKARI; WELCH; PAAVILAINEN, 2009), visando o aprimoramento da teoria, além de trazer de forma aprofundada e detalhada o relacionamento entre as organizações, no intuito de identificar padrões de comportamento e de regularidades empíricas (TSANG, 2013; WELCH et al., 2011) e como eles impactam o relacionamento entre as organizações.

Os dados obtidos foram submetidos à triangulação, associando as entrevistas dentro de cada relacionamento, comparando os dados entre os relacionamentos e associando-os à teoria. A triangulação buscou aprimorar a validade da análise dos casos e a construção de sentido (SCHOLZ; TIETJE, 2002), a partir dos relacionamentos estudados.

Esse capítulo se dedica a apresentar o posicionamento ontológico e epistemológico da pesquisa, bem como a contextualização, a análise, a descrição e a lógica de comparação dos casos, além da organização utilizada na coleta e na análise dos dados.

#### 3.1 O REALISMO CRÍTICO COMO ABORDAGEM ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA

Ao contrário da perspectiva interpretativista o realismo crítico assume a existência da realidade como ela é e, sob essa perspectiva, a existência do mundo precede o conhecimento do indivíduo sobre ele (VANDENBERGHE, 2007; WYNN,

2012). E ao mesmo tempo se opõe à perspectiva ontológica com bases cartesianas por considerar que os métodos existentes são falhos e não é possível alcançar a realidade em seu estado puro, na medida em que os estudos sobre ela estão sujeitos a vieses e se limitam a interpretações da realidade. O realismo crítico não objetiva remover valores para tornar o processo de pesquisa em gestão mais objetivo. Nessa perspectiva isso não seria possível, pois os fatos não podem ser separados de valores (JOHNSON; DUBERLEY, 2000).

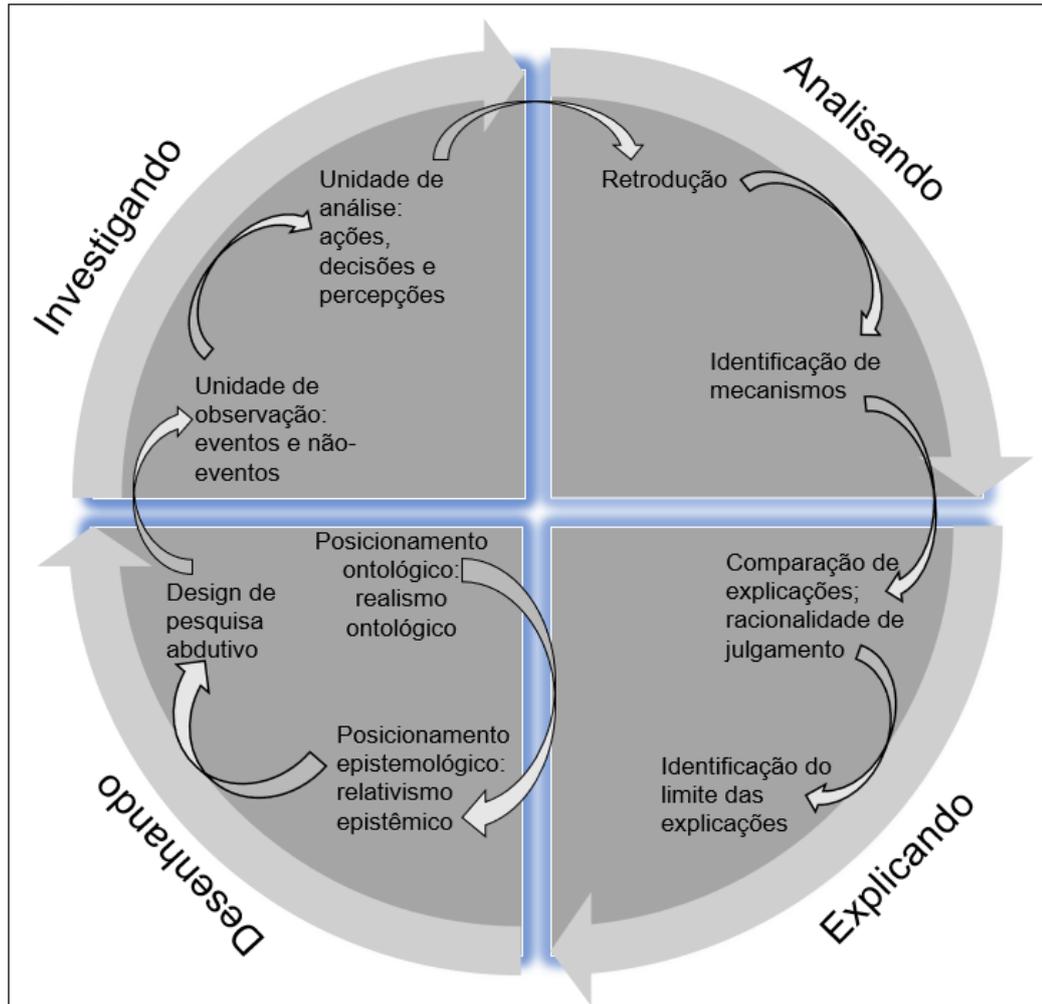
A partir de uma perspectiva ontológica, o realismo crítico se torna relevante para a área de ciências sociais por reconhecer que as estruturas sociais são resultado da atividade social. Essas estruturas são impactadas por sua própria existência, a qual precisa de seus agentes para existirem, de modo que aspectos como espaço e tempo são relevantes para localizar as estruturas sociais. No que se refere à epistemologia o realismo crítico assume que os sistemas sociais são interativos e abertos, e dentro desse cenário as possibilidades de mensuração são limitadas, considerando que os fenômenos carregam significados e significados não podem ser devidamente mensurados, apenas compreendidos e descritos (MINGERS, 2000).

Os objetos que os cientistas sociais estudam, são concretos no sentido de que são o produto de múltiplos componentes e forças. Esses objetos se caracterizam por serem abertos e geralmente complexos e confusos. Ao contrário de algumas das ciências naturais, não podemos isolar esses componentes e examiná-los sob condições controladas (SAYER, 2000), de modo que as abordagens teóricas críticas focadas em gestão buscam compreender como as práticas e as instituições são desenvolvidas e legitimadas dentro de relações, que podem envolver poder e dominação (JOHNSON; DUBERLEY, 2000).

Assim, o estudo sobre o comportamento organizacional se enquadra nesta perspectiva, considerando a existência de uma realidade na qual as empresas geram influências e são influenciadas por essa realidade. Nesse sentido, cada fenômeno oriundo dessas relações possui um significado que pode ser descrito e compreendido de acordo com suas peculiaridades, configurando-se como um caso em potencial para ser estudado. Embora não seja uma regra imutável, a pesquisa baseada no realismo crítico se estrutura em forma de uma espiral, pautado em uma sequência de quatro atividades: o desenho, a investigação, a análise e a explicação. Ao elaborar uma pesquisa baseada no realismo crítico, o pesquisador toma uma

decisão ontológica explícita de usar a ontologia realista, esse compromisso ontológico na primeira tarefa orienta o desenho da pesquisa. Incluindo a natureza e o escopo da coleta de dados na tarefa dois, a análise de dados na tarefa três e a natureza das explicações causais na tarefa quatro (RYAN et al., 2012). A Figura 4 resume essa proposição:

Figura 4 - Espiral da pesquisa realista crítica



Fonte: Autora "adaptado de" Ryan et al., 2012

Seguindo esse raciocínio, o estudo de caso é provavelmente o método mais utilizado por pesquisadores na área de marketing industrial (EASTON, 2010), considerando que esta ferramenta de pesquisa permite buscar explicações aprofundadas e detalhadas sobre os objetos analisados (TSANG, 2013; WELCH et al., 2011). Portanto, esse estudo assume em sua estrutura a busca por uma compreensão intensiva sobre os relacionamentos estudados, no intuito de, por meio

das estruturas do realismo crítico, elaborar uma análise sobre relações contingentes entre as organizações que elaboram KIBS.

Em um primeiro momento a perspectiva do realismo crítico auxiliou na seleção da estrutura a ser pesquisada, uma vez que o objetivo de um estudo fomentado pelo realismo crítico é a explicação dos mecanismos que geram um determinado evento, mais do que a capacidade de fazer previsões sobre eventos futuros ou de entender os significados sociais ou culturais por trás dos eventos (WYNN, 2012). Assim, a revisão da literatura possibilitou a identificação de características que são analisadas como mecanismos que influenciam o relacionamento entre as organizações, podendo potencializá-lo ou miná-lo. A partir dessa perspectiva, elaborou-se um roteiro de entrevistas na busca de alcançar um aprimoramento na explicação do funcionamento desses mecanismos, de modo a refinar a literatura para obter uma maior compreensão sobre o relacionamento organizacional e sobre as características que o influenciam. Em seguida, a pesquisa estabeleceu-se como estudo de caso múltiplo, uma vez que a comparação de casos agrega valor para uma análise realista crítica (EDWARDS; O'MAHONEY; VINCENT, 2014).

Os casos foram comparados como combinações ordenadas e significativas de partes, incluindo estruturas sociais e mecanismos, em conjunto com a busca de explicações (EDWARDS; O'MAHONEY; VINCENT, 2014), de forma que as características selecionadas auxiliassem a compreensão dos relacionamentos estabelecidos. As entrevistas foram realizadas com os profissionais que elaboram KIBS visando alcançar a perspectiva de cada elo da transação, sempre considerando que havia uma realidade comum às três áreas entrevistadas, que é independente do conhecimento dos profissionais entrevistados ou da capacidade desses de percebê-la (WYNN, 2012). No entanto, a soma das diversas percepções da transação possibilita à pesquisa alcançar uma explicação mais acurada sobre a transação em si, considerando, dentro dessa perspectiva, que os agentes afetam e são afetados por sua realidade, ainda que não a conheçam em sua essência.

Para a análise de dados um dos princípios observados foi de que as entidades têm poderes e responsabilidades causais (EASTON, 2010), de modo que buscou-se também explorar mecanismos de causa e efeito, considerando para isso o contexto, as interações e aspectos intrínsecos às relações analisadas (JOHNSON; DUBERLEY, 2000). Essa percepção corroborou para a discussão dos resultados,

aprimorando as explicações sobre o cenário vivenciado pelas empresas entrevistadas, ressaltando que, nesses processos analisados nos relacionamentos os valores individuais que influenciam os valores organizacionais não se afastam dos fatos e dos dados coletados.

Portanto, as próximas sessões apresentarão a forma que a pesquisa foi elaborada e como as relações das organizações foram estruturadas para a realização da análise.

### 3.2 CONTEXTO DE ANÁLISE E CASOS

Esta pesquisa ponderou o relacionamento organizacional, a unidade de análise foi o processo envolvido na compra, desenvolvimento e entrega de KIBS. Para a aquisição de KIBS é necessário que a empresa cliente identifique a necessidade de um serviço empresarial intensivo em conhecimento, ao qual a empresa não está apta a produzi-lo com seus próprios recursos. Há situações em que a empresa cliente já possui total conhecimento do serviço que deseja, no entanto, há outras situações nas quais é preciso averiguar com o fornecedor qual a solução possível para atender determinada necessidade.

A compra de KIBS se inicia com as atividades que acontecem quando a empresa compradora entra em contato com os provedores de KIBS e as partes começam a interagir. O processo envolve atividades relacionadas ao estágio de compra, como especificação da solução, seleção do fornecedor e contratação preferencial, bem como a seleção dos envolvidos na entrega da solução. As decisões tomadas durante o estágio de compra definem as ações necessárias para entregar a solução (D'ANTONE; SANTOS, 2016). Nessa interação, as estruturas de relacionamento entre os atores mudam antes, durante e depois da terceirização. Antes da compra, a área de compras é a ponte entre seu fornecedor e seus clientes. Durante a implementação, essa posição de ponte começa a se deteriorar à medida que seus fornecedores entram em contato direto com a área usuária. Após a implementação, a posição de ponte é transferida para o fornecedor (CHOI; WU, 2009).

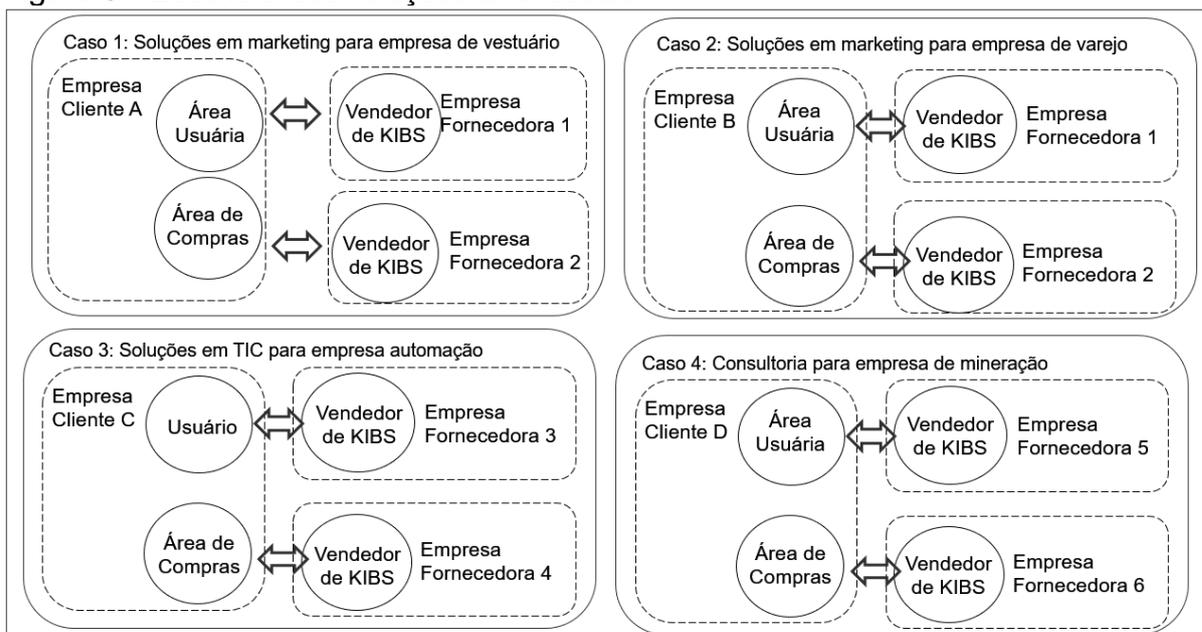
Desse modo, a análise da pesquisa utilizou-se do relacionamento entre três elos: área de compras, área usuária e fornecedor, focando em como eles se relacionaram na decisão de compra, durante a elaboração e a entrega do serviço.

Foram analisados quatro casos, cada um com duas unidades de análise, em um total de quatro empresas clientes e seis empresas fornecedoras. Dentro das unidades, estudou-se o relacionamento da área de compras e da área usuária da empresa cliente com dois fornecedores diferentes de KIBS. Todas as relações analisadas envolvem empresas consumidoras de KIBS, as quais necessitam de uma participação ativa do departamento de compras na aquisição desses serviços.

Foram analisados 4 diferentes tipos de KIBS, sendo eles: soluções de marketing e impressão; soluções em telecomunicações; consultoria em geologia; e consultoria direito mineral. Faz-se necessário ponderar que a pesquisa englobou T-KIBS e P-KIBS. As soluções em marketing e impressão e as soluções em telecomunicações foram elaboradas como soluções integradas, que se englobam dentro do conceito de T-KIBS. Nessas soluções houve a elaboração de uma gama mais ampla de produtos, integrando sistemas para ajudar os clientes a usar o serviço, criando valor. Enquanto que as consultorias em geologia e mineração se enquadram no conceito de P-KIBS, envolvendo alta complexidade e necessitando de muita habilidade.

A figura 5 representa as unidades de análise em cada caso. A seguir, será feita uma descrição de cada caso em detalhe.

Figura 5 - Estrutura das relações analisadas



Fonte: Autora

### 3.3 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Cada caso analisado se refere a uma empresa cliente distinta que se relaciona com duas empresas fornecedoras. Foram avaliados quatro tipos de KIBS buscando determinada heterogeneidade entre os casos para verificar empiricamente como as características identificadas na literatura influenciam a elaboração de diferentes tipos de KIBS.

#### 3.3.1 Caso 1

A Empresa Cliente A é a maior varejista de vestuário no Brasil, possui capital fechado, com 312 lojas e empregando mais de 17.000 colaboradores em todo o Brasil. Nos casos analisados essa empresa adquiriu serviços de soluções em impressão. Para esse tipo de serviço a área de compras assume um comportamento que visa atender à sazonalidade do mercado, tendo como base principalmente as datas comemorativas, que é quando a empresa promove as maiores campanhas de marketing. Há uma busca por um planejamento prévio que precede em cerca de 3 meses o início de uma campanha de marketing. Para organizar este planejamento a área de compras se reúne com a área de marketing para discutir e estruturar o que será feito. A área de compras apresenta um perfil que se preocupa com o relacionamento e assume padrões de comportamento similares com ambos os fornecedores.

O Fornecedor 1 é uma empresa de capital fechado e é a maior empresa de comunicação visual do Brasil. Possui 155 colaboradores e atua há 35 anos no mercado. O Fornecedor 2 é também uma empresa de capital fechado que atua no ramo de comunicação visual e conta com cerca de 82 colaboradores e está no mercado há 21 anos, se estabelecendo entre as melhores empresas do ramo no país.

No Caso 1 e no Caso 2 as empresas clientes transacionam com as mesmas empresas fornecedoras. O produto adquirido por essas duas empresas clientes são serviços de marketing. O papel do fornecedor nesse processo é materializar o processo criativo desenvolvido por uma agência de publicidade e pela área usuária, que nesse caso é a área de marketing. As empresas clientes adquirem a implementação de uma combinação de *displays* de mercadorias, itens de

sinalização e outros materiais de venda que têm a função de tornar as lojas mais atrativas para os clientes finais, promover e facilitar suas vendas. Com base na campanha elaborada os provedores de soluções em marketing e impressão usam sua experiência e conhecimento para definir os produtos e serviços necessários para comunicar a mensagem da empresa cliente no ponto de venda. O fornecedor leva em conta o que é viável, de acordo com a estrutura física das lojas, os materiais disponíveis no mercado e as capacidades das equipes que irão instalar os materiais e a estrutura de custos. As diferenças entre esses dois casos residem em como a área de compras de cada empresa cliente se comporta e, considerando as características analisadas pela pesquisa, como essas ações influenciam o relacionamento com ambos os fornecedores.

### **3.3.2 Caso 2**

A Empresa Cliente B é uma varejista fundada no Brasil, mas atualmente é controlada por um grupo francês de capital aberto, que possui cerca de 1.000 lojas e cerca de 50.000 colaboradores no território brasileiro, sendo que o principal ramo de atuação dessa empresa é a venda de móveis e eletrodomésticos. Em ambas as transações analisadas essa empresa adquiriu soluções na área de impressão. A área de compras nesse cenário age de forma responsiva à demanda da área usuária e não há um discurso por parte dos entrevistados que apresente um planejamento prévio em conjunto entre as áreas. A agência e a área de marketing definem como será realizada a campanha e repassam suas demandas para a área de compras. Há um consenso entre a área de compras e os dois fornecedores que a área usuária não é esmerada em elaborar os *inputs* da transação. A área de compras, por sua vez, busca dentro de sua gama de fornecedores, qual o fornecedor que pode atender o pedido dentro dos critérios demandados pela área usuária. O comportamento da área de compras não apresenta o foco na manutenção dos relacionamentos, há uma procura por sempre ganhar a negociação, agindo de forma similar com os dois fornecedores.

### 3.3.3 Caso 3

A Empresa Cliente C é uma empresa de capital aberto, faz parte de um grupo francês e é especialista em elaborar bens e serviços para distribuição elétrica, automação e controle. Possui mais de 137.000 colaboradores pelo mundo, atendendo tantos clientes de porte residencial, como predial e industrial. No Brasil a Empresa Cliente C possui 6 unidades fabris, além de filiais comerciais, pontos de vendas e representantes comerciais. O processo de compra se desenvolve a partir da necessidade de compra da área usuária, no entanto, a área de compras se mantém sempre atualizada sobre os preços e condições de mercado, mesmo que a empresa esteja satisfeita com o serviço adquirido. Esse comportamento se pauta pelo fato de a empresa acreditar que isso possibilita uma maior consciência sobre o que está disponível no mercado e sobre o seu poder de barganha com os fornecedores.

O Fornecedor 3 é uma empresa de telecomunicações que foi fundada no Brasil em 2003, mas atualmente é subsidiária de uma empresa mexicana de telecomunicações. É parte de um dos maiores grupos de telefonia do mundo e emprega mais de 100.000 colaboradores. O Fornecedor 3 desenvolveu para a Empresa Cliente C uma solução integrada para o serviço de telefonia móvel, disponibilizando planos de voz, dados e aparelhos celulares de acordo com as características de uso de cada colaborador, visando atender os colaboradores que atuam no Brasil e na América Latina. Para isso foi necessário elaborar um perfil organizacional e analisar quais serviços e quais aparelhos seriam disponibilizados para cada perfil de colaborador da empresa cliente. Para desenvolver esse KIBS a empresa fornecedora precisou conhecer as necessidades e expectativas da empresa cliente e desenvolver um plano de serviços que integrasse os produtos, os aparelhos disponibilizados, com as características delineadas, os serviços, e os pacotes de comunicação de cada colaborador da empresa cliente.

O Fornecedor 4 é uma empresa brasileira de capital fechado, que está há 15 anos no mercado, emprega cerca de 350 colaboradores e possui 2 unidades em São Paulo, atuando nos segmentos de Tecnologia da Informação, Automação e Gestão de Espaços, *ControlTEMM* para gerenciamento e armazenamento de dados, *Hunting* e BPO - *Business Process Outsourcing*. O Fornecedor 4 desenvolveu para a

Empresa Cliente C uma solução integrada de *field service*, para solucionar problemas físicos de TI da Empresa Cliente C no Brasil e na América Latina.

#### **3.3.4 Caso 4**

No Caso 4 a empresa cliente transaciona com os fornecedores 5 e 6. A Empresa Cliente D faz parte de um grupo de empresas brasileiro de capital fechado, que está buscando se estabelecer na área de mineração, e está em fase de estruturação e formalização da área a ser explorada, contando com 6 colaboradores nesse processo. O Fornecedor 5 proveu consultoria na área de geologia para a empresa cliente. Nesse caso, a empresa cliente buscava uma área viável para mineração e que possuísse a necessidade de baixo investimento posterior para a recuperação da área explorada. Por outro lado, o Fornecedor 6 se encarregou de aspectos jurídicos, atendendo o cliente na área de direito minerário, assegurando para a empresa cliente que suas ações fossem tomadas dentro dos parâmetros da lei.

O Fornecedor 5 é uma empresa brasileira de capital fechado que presta consultorias e elabora projetos nas áreas de geologia, engenharias de minas e civil e possui 3 colaboradores. Para a Empresa Cliente D o Fornecedor 5 prestou consultoria para auxiliar na averiguação da viabilidade de exploração da área de mineração desejada pela empresa cliente.

O Fornecedor 6 é um escritório de advocacia especializado nas áreas de Direito Imobiliário, Direito Societário, Direito Empresarial e Contencioso Cível, possuindo 8 colaboradores. Para a Empresa Cliente D esse escritório tem auxiliado nas questões legais, mais especificamente no que se refere ao direito minerário brasileiro, fomentando as bases para a atuação da Empresa Cliente D dentro dos parâmetros da lei. Nesse caso, os indivíduos já possuíam um relacionamento prévio, sendo que o Fornecedor 5 já vendeu outros serviços para esse grupo, e possui um relacionamento anterior com o comprador. Do mesmo modo, o Fornecedor 6 já atende às outras empresas do grupo ao qual pertence a Empresa Cliente D e foi indicada por um dos sócios.

O serviço de consultoria em ambos os casos foi demandado pela diretoria da empresa cliente, que se estabeleceu como área usuária do serviço. A partir dessa demanda, o comprador responsável buscou um fornecedor, considerando sua gama

de possibilidades e selecionando o que melhor atendia às necessidades da empresa, visando averiguar a viabilidade de exploração de uma área para a extração de calcário e mármore.

Desse modo, a relação estabelecida entre o diretor, o comprador e a consultoria em geologia determinaram qual área seria adequada aos investimentos da empresa. Com a delimitação da área a ser adquirida estabeleceu-se a necessidade de consultoria jurídica na área de direito minerário, para verificar as condições legais para a extração dos minérios. Embora a empresa tenha contratado os dois serviços para o mesmo projeto de mineração, cada um se configura um profissional-KIBS à parte do outro, cada um tem seu escopo que delimita início, execução e encerramento da prestação do serviço. Nesse caso, a área de compras apresenta um perfil voltado para o relacionamento, sendo mais firme nas situações em que já domina o tipo de serviço adquirido e mais flexível quando a área usuária possui mais conhecimento sobre o serviço, a postura com os fornecedores se apresenta bastante similar.

### 3.4 LÓGICA DE COMPARAÇÃO DOS CASOS

Esta pesquisa analisou empresas produtoras e consumidoras de KIBS, de modo que foi possível analisar algumas relações entre três elos – área de compras, área usuária e fornecedor. Essas áreas se estruturaram para a elaboração de diferentes tipos de KIBS, sendo eles: soluções de impressão necessárias para implementar campanhas de marketing de ponto de vendas; soluções em tecnologia da informação e comunicações – TIC; e consultoria em geologia e direito minerário. Buscou-se determinada heterogeneidade para estruturar a pesquisa, que foi pautada em 4 casos com empresas clientes diferentes que, ao transacionar cada uma com 2 fornecedores, foram organizadas em 8 unidades de análise. Nos Casos 1, 2 e 4 as áreas analisadas já possuem relacionamentos que incluem a compra de mais de 1 serviço. No Caso 3 as áreas analisadas transacionaram apenas um serviço, mas que é de prestação continuada. Além da heterogeneidade estruturada pelos diferentes tipos de KIBS analisados, as empresas clientes também atuam em ramos diversos, possuem níveis de expertises que não são iguais, tendo portes e orientações diferentes, culturas e estratégias diversas, enfrentam os riscos das

transações de formas diferentes, e encontram cenários diferentes para realizar as compras desses serviços.

Com o intuito de obter uma melhor compreensão sobre o envolvimento da área de compras nos processos de desenvolvimento de KIBS, e como esta interação molda as relações no processo, foi realizado um estudo empírico por meio do qual elaborou-se um entendimento mais profundo dos fatores que influenciam os relacionamentos e resultados na compra de KIBS. Em um primeiro momento, com base na literatura, foram identificadas algumas características da própria função de compras que podem influenciar o processo de desenvolvimento de KIBS. Ainda no intuito de aprimorar a análise, foram incluídos dois aspectos que estão fora da função de compras, mas que podem moldar a relação, totalizando 7 características que direcionaram a análise do relacionamento entre as organizações. O Quadro 8 apresenta as características identificadas na literatura que podem moldar o relacionamento na elaboração de KIBS.

Quadro 8 - Características que Influenciam a Elaboração de KIBS

	<b>Características</b>	<b>Referências</b>
<b>Considerando as Organizações</b>	Orientação	Wynstra, Van Weele e Axelsson (1999); Castaldi, Ten Kate e Den Braber (2011); Luzzini et al. (2015)
	Riscos	Van der Valk e Van Iwaarden (2011); Dhar et al. (2010); Sengupta, Niranjana e Krishnamoorthy (2018)
	Cultura	Andersson-Cederholm e Gyimóthy (2010); D'Antone e Santos (2016); Sengupta, Niranjana e Krishnamoorthy (2018)
	Estratégia	Payne, Storbacka e Frow (2008); Sengupta, Niranjana e Krishnamoorthy (2018)
<b>Considerando a Transação</b>	Expertise	Jaakkola e Halinen (2006); Lehrer et al. (2012)
	Assimetria	Möller e Törrönen (2003); Aarika-Stenroos e Jaakkola (2012); Yen-Tsang (2015); Sengupta, Niranjana e Krishnamoorthy (2018)
	Integração	Kadefors, Björklingson e Karlsson (2007); Eriksson e Westerberg (2011); Santos e D'Antone (2014); Odongo et al. (2015); Sengupta, Niranjana e Krishnamoorthy (2018); Owida et al. (2016)

Fonte: Autora

A partir das categorias observadas na literatura buscou-se casos com diferentes atributos para identificar como essas características podem ser observadas em diferentes transações, avaliando como poderiam influenciar e moldar os relacionamentos. O Quadro 9 apresenta as diferenças nas estruturas dos casos analisados.

Quadro 9 - Diferenças entre as empresas analisadas

Caso	Empresa	Ramo de atuação	Quantidade de colaboradores	KIBS desenvolvido	Tempo de relacionamento
1	Cliente A	Varejista de vestuário	17.000	Soluções integradas de marketing e impressão	10 anos
	Fornecedor 1*	Soluções de impressão	155		
	Fornecedor 2*	Soluções de impressão	82		
2	Cliente B	Varejista de utilidades domésticas	50.000	Soluções integradas de marketing e impressão	5 anos
	Fornecedor 1*	Soluções de impressão	155		
	Fornecedor 2*	Soluções de impressão	82		
3	Cliente C	Materiais para distribuição elétrica, automação e controle	137.000	Solução integrada em telefonia	6 anos
	Fornecedor 3	Telecomunicações	100.000		
	Fornecedor 4	Tecnologia da Informação	350		
4	Cliente D	Mineradora	6	Consultoria para escolha de área de mineração	2 anos
	Fornecedor 5	Projetos para a área de geologia	3		
	Fornecedor 6	Escritório de advocacia	8		

\*As empresas clientes A e B transacionam com os mesmos fornecedores

Fonte: Autora

Tendo como base as características identificadas na literatura, foram estabelecidas para cada cenário as diferenças entre cada caso, de modo que considerou-se que as características propostas pela teoria podem afetar as relações dentro de cada cenário, e que cada cenário também pode moldar as características propostas pela literatura.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados utilizando um roteiro com questões abertas, por meio de entrevistas em profundidade com especialistas que desenvolvem, compram e usam os serviços analisados. As entrevistas tiveram tempo médio de duração de cerca de 1 hora. Considerou-se uma amostragem teórica, na qual diversos profissionais foram entrevistados, até o ponto que observou-se não haver inserção de novos dados. Considerando todos os profissionais das organizações que foram entrevistados, selecionou-se 18 especialistas que forneceram dados sobre como seu relacionamento para a elaboração de KIBS funcionava. A seleção destes especialistas considerou o desenho da pesquisa, que se pauta no relacionamento entre três áreas de duas organizações, portanto, somente as empresas que tiveram a área de compras a área usuária e o fornecedor entrevistados é que foram consideradas para a elaboração da pesquisa, as outras organizações foram descartadas. Mesmo após a realização das entrevistas ainda houve a consulta a alguns dos entrevistados para sanar dúvidas e proceder com a análise dos dados. O Quadro 10 apresenta o perfil dos entrevistados das organizações entrevistadas na pesquisa.

Quadro 10 - Perfil dos Entrevistados

Caso		Unidades de Análise		Ramo	Área Entrevistada	Função dos Entrevistados	Experiência	Tempo Estimado de Entrevista
1	1 e 2	3 e 4	Empresa varejista de vestuário	Usuária	Analista de marketing	4	1h	
					Analista de marketing	3	1h15min	
				Compras	Gerente de compras corporativas	19	1h 50min	
	Agente de compras				10	1h 15min		
	Fornecedor de soluções de impressão			Responsável pelas soluções	Diretor Geral	35	2h20min	
				Responsável pelas soluções	Diretor Comercial	25	1h15min	
2	3 e 4	Empresa varejista de utilidades domésticas	Usuária	Coordenador de marketing	5	1h		
				Analista de marketing	3	45min		
			Compras	Gerente de compras	5	45min		
				Diretor de operações	16	1h15min		
3	5 e 6	Fornecedor de soluções em telecomunicações	Responsável pelas soluções	Gerente executivo de vendas	28	40min		
				Empresa de produtos para automação	Usuária	Diretor de TI empresarial para a América do Sul	30	1h15min
					Compras	Diretor de compras empresariais para a América do Sul	11	50min
4	7 e 8	Fornecedor de soluções em TIC	Responsável pelas soluções	Diretor de vendas	25	1h15min		
				Consultoria em geologia	Responsável pelas consultorias	Diretor Geral	27	45min
					Empresa mineradora	Usuária	Sócio	3
Compras	Comprador	15	50min					
Consultoria em direito	Responsável pelas consultorias	Especialista em Direito Societário, Fusões e Aquisições		8	1h			

Fonte: Autora

O protocolo de entrevista (Apêndice A) foi elaborado considerando principalmente a literatura de KIBS, compras e relacionamentos organizacionais. A partir desta literatura selecionou-se características que influenciam o relacionamento entre as organizações que fomentaram as dimensões de análise da pesquisa. O protocolo de entrevista foi elaborado com base nessas dimensões de análise. Para todas as áreas entrevistadas foram efetuadas as mesmas perguntas, as quais tiveram o discurso adaptado de acordo com a área do entrevistado: área usuária, área de compras ou fornecedor. As questões foram previamente testadas por meio da participação de dois profissionais especialistas em KIBS: um que atua no seguimento de tecnologia da informação e outro que atua no segmento de marketing.

O protocolo de entrevista foi composto de 17 perguntas direcionadoras e 5 perguntas complementares que poderiam auxiliar no esclarecimento da informação, caso o entrevistado não fizesse o detalhamento necessário para a compreensão do item. A Quadro 11 apresenta quais as perguntas realizadas para os entrevistados se relacionam com as características identificadas na literatura.

Quadro 11 - Associação entre Perguntas e Características

Características	Questões
	2º Ramo de atuação;
Orientação	12º A empresa oferece cursos ou treinamentos para dar suporte a sua atividade e o uso de ferramentas que ela disponibiliza? Se sim, cite um serviço que houve necessidade de treinamento? Quando? Por quê?; 14º O que você compreende como valor?; 15º O que levou a organização a buscar a compra/fornecimento de KIBS?
	10º Como e por que você desenvolve um novo fornecedor/cliente e como faz para inseri-lo na empresa?;
Riscos	12º A empresa oferece cursos ou treinamentos para dar suporte à sua atividade e o uso de ferramentas que ela disponibiliza? Se sim, cite um serviço para o qual houve necessidade de treinamento? Quando? Por quê?; 13º A empresa e o seu setor compartilham objetivos estratégicos e também os de cada setor?

Continua...

... Continuação

Cultura	<p>11º A maneira como você gerencia o processo de compra/venda e entrega dos serviços é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa?;</p> <p>12º A empresa oferece cursos ou treinamentos para dar suporte a sua atividade e o uso de ferramentas que ela disponibiliza? Se sim, cite um serviço que houve necessidade de treinamento? Quando? Por quê?;</p> <p>13º A empresa e o seu setor compartilham objetivos estratégicos e também os de cada setor?;</p> <p>16º De que forma a empresa lidou com a assimetria de informações, expectativas e possibilidades do que realmente podia ser entregue?;</p> <p>17º O porte da empresa influenciou o relacionamento e o valor obtido na transação? De que forma?</p>
Estratégia	<p>9º Você conhece os melhores fornecedores/clientes desse seguimento? Como você os gerencia?;</p> <p>11º A maneira como você gerencia o processo de compra/venda e entrega dos serviços é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa?;</p> <p>13º A empresa e o seu setor compartilham objetivos estratégicos e também os de cada setor?;</p> <p>17º O porte da empresa influenciou o relacionamento e o valor obtido na transação? De que forma?</p>
Expertise	<p>7º Há quanto tempo você usa/compra/fornecer esses serviços?</p> <p>9º Você conhece os melhores fornecedores/clientes desse seguimento? Como você os gerencia?;</p> <p>10º Como e porque você desenvolve um novo fornecedor/cliente e como faz para inseri-lo na empresa?;</p> <p>11º A maneira como você gerencia o processo de compra/venda e entrega dos serviços é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa?</p>
Assimetria de Informações	<p>15º O que levou a organização a buscar a compra/fornecimento de KIBS?;</p> <p>16º De que forma a empresa lidou com a assimetria de informações, expectativas e possibilidades do que realmente podia ser entregue?;</p> <p>18º Já aconteceu alguma situação em que você precisasse de um serviço muito específico, que apenas um fornecedor o tivesse, e ele tenha se recusado a te fornecer? Se sim, quais foram as motivações?</p>

Continua...

	Conclusão.
	8º Há quanto tempo você usa/compra/fornece esses serviços desse fornecedor/cliente?
Integração	11º A maneira como você gerencia o processo de compra/venda e entrega dos serviços é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa?; 13º A empresa e o seu setor compartilham objetivos estratégicos e também os de cada setor?

Fonte: Autora

Para os casos das soluções em impressão, os provedores foram o ponto de partida. Selecionou-se dois fornecedores para realizar a entrevista, depois lhes foi demandado que indicassem dois clientes. Dentro das empresas, clientes foram entrevistados dois representantes da área de marketing e dois da equipe de compras.

Para o caso das soluções em tecnologia da informação e comunicação – TIC, a empresa cliente foi entrevistada e em seguida nos indicou dois fornecedores de soluções, um que já atuava há algum tempo com a empresa e outro que está em processo de início de prestação de serviço.

Por fim, a empresa mineradora foi entrevistada e em seguida indicou 2 fornecedores: um que lhes forneceu consultoria na área de mineração, para a avaliação de viabilidade de exploração do terreno e; outro fornecedor que auxiliou nos trâmites jurídicos, atuando na especialidade de direito mineral.

### 3.6 ESTRUTURA PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Com base na literatura foram selecionadas e elaboradas as categorias de análise que fomentaram as bases para a análise dos dados coletados, de modo que a integração no relacionamento e a assimetria de informações foram as categorias destacadas para analisar a estrutura do relacionamento entre as organizações. A disponibilidade para correr riscos, a cultura organizacional, a estratégia e a expertise para desenvolver serviços serviram de base para analisar a área de compras e área usuária de cada empresa cliente, e averiguar como esses fatores se chocam ou se complementam com a empresa fornecedora.

A análise da temática permeou a revisão das afirmações feitas pelos entrevistados. Considerou-se o contexto, o histórico apresentado pelo entrevistado, as interações entre os indivíduos, o cenário em qual as transações acontecem para

então desenvolver a comparação dos casos. As comparações foram estabelecidas a partir de suas discrepâncias e similaridades em cada característica. As entrevistas foram transcritas em *verbatim*, lidas e codificadas de acordo com as categorias iniciais de análise identificadas na literatura, aspecto que tornou possível avaliar as peculiaridades entre as respostas dentro dos relacionamentos e entre os relacionamentos. A partir dessa perspectiva evoluiu-se para as categorias de análise finais da pesquisa, a qual possibilitou identificar uma nova categoria que foi somada às que se estabeleceram a partir da literatura.

Para a finalizar a avaliação dos dados coletados, foram estruturadas as categorias de análise utilizadas como parâmetro, para avaliar os relacionamentos organizacionais, incluindo nesse processo as categorias diagnosticadas na teoria e uma nova categoria: a assimetria de mercado, que emergiu a partir da revisão da literatura, pautada principalmente no conceito de assimetria de informações, e expandida por meio da análise dos dados. Esse conceito passa a englobar outras características do cenário no qual as empresas transacionam. Por fim, surgiu desta pesquisa um agrupamento de categorias, que é apresentado pelo Quadro 12:

Quadro 12 - Categorias Utilizadas para Análise na Pesquisa

Características	
<b>Considerando o relacionamento</b>	Integração
	Orientação da função de compras
	Disponibilidade para correr riscos
<b>Considerando as organizações</b>	Cultura
	Estratégia
	Expertise
<b>Considerando o cenário</b>	Assimetria de mercado

Fonte: Autora

Os casos selecionados para a pesquisa foram organizados a partir do relacionamento existente entre as empresas e comparados com base nesse agrupamento de categorias. Foram analisados dois fornecedores para cada empresa cliente, visando abranger o resultado das características em diferentes situações nas quais as empresas transacionam. A análise buscou compreender

quais aspectos de cada característica podem aprimorar ou mesmo mitigar o relacionamento entre as organizações, pautando-se também pela perspectiva da vivência de cada empresa analisada.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Esta sessão atém-se a analisar as características que influenciam o relacionamento das organizações na composição de KIBS, avaliando como estas características se moldam a partir da inserção da área de compras da empresa cliente, na transação entre usuário e fornecedor.

### **4.1 CASOS E UNIDADES DE ANÁLISE**

As características identificadas na literatura foram averiguadas em cada empresa analisada, visando possibilitar a comparação entre elas. Cabe ressaltar que todas as empresas, ao serem questionadas sobre a orientação que as áreas entrevistadas seguem, afirmam que a empresa como um todo segue as mesmas diretrizes e há uma única orientação para todos os departamentos. No entanto, para as outras características, as organizações apresentaram variações nas respostas.

#### **4.1.1 Caso 1**

##### **a) Empresa Cliente A**

Dentro da Empresa Cliente A a área de compras e a área usuária buscam correr o mínimo de risco. De modo que se realizam reuniões para a elaboração das campanhas de marketing ao menos três meses antes de elas acontecerem, e só então, após o alinhamento entre o que a área de marketing deseja e o que é possível dentro do que a área de compras estabelece, é que se busca um fornecedor.

Quanto a alguns aspectos da cultura organizacional, o produto oferecido para o cliente final da empresa é vestuário, de modo que já existe uma cultura de valorização do conhecimento, uma vez que se faz necessário o conhecimento humano para a elaboração do design das coleções e das peças que serão vendidas para o consumidor final.

No que se refere à estratégia, a área de compras afirma que o preço é um direcionador das ações da organização. No entanto, é possível identificar durante a entrevista que fatores como a capilaridade e a capacidade de atender a demanda da empresa também são valores necessários para se estabelecer uma transação, e

não há a identificação de uma política tão agressiva de preços nas afirmações dos entrevistados, nem mesmo na percepção do fornecedor.

Quanto à expertise, é possível observar que, além da integração das duas áreas e da experiência da área de compras, a empresa tem seu *core business* pautado em produtos que necessitam de conhecimento humano para elaborá-los. As coleções de moda são feitas por profissionais da própria empresa, o design das roupas não é comprado como *commodity*, demandando maior envolvimento e investimento da empresa como um todo.

#### **b) Área de Compras A**

A área de compras possui um papel consideravelmente ativo no processo de aquisição de KIBS. O acompanhamento do processo se dá desde o início da necessidade, aspecto que é reforçado pelo fato de se conhecer a sazonalidade do mercado e a necessidade da área usuária. Diante desses fatores torna-se mais fácil a ação em conjunto com a área de compras.

#### **c) Área Usuária A**

O marketing da empresa precisa ser reforçado a cada estação do ano e em datas especiais, isso contribui para a consciência de atuação das áreas envolvidas. Existe o acompanhamento da sazonalidade da demanda do serviço e uma determinada previsão, o que permite à área usuária se planejar e solicitar o acompanhamento da área de compras previamente.

#### **d) Fornecedor 1**

A empresa possui um considerável conhecimento sobre seu campo de atuação e consciência de seu lugar no mercado, de modo que busca-se minimizar os riscos de todas as transações e, caso exista um risco considerável identificado, e não seja possível extingui-lo ou minimizá-lo, a empresa prefere se retirar da transação.

Apesar de haver a entrega de algum material físico, esse produto depende basicamente do conhecimento dominado pela empresa. Assim, a empresa investe muito em aprimoramento de seu conhecimento por meio de feiras, eventos e equipamentos para estar sempre à frente no mercado, de modo que se estabelece uma cultura na qual o serviço elaborado é valorizado pela própria organização.

A estratégia da organização se pauta em qualidade e diferenciação, uma vez que a empresa declara estar apta para atender a maioria das demandas das

empresas clientes no mercado, mantendo, além de profissionais na área de criação, uma estrutura que comporta desde impressão industrial até marcenaria.

No que se refere à expertise da organização, cabe ressaltar que essa é a maior empresa do segmento no mercado brasileiro e está entre as 10 maiores do mundo, aspectos que ressaltam seu conhecimento e capacidade na área de atuação.

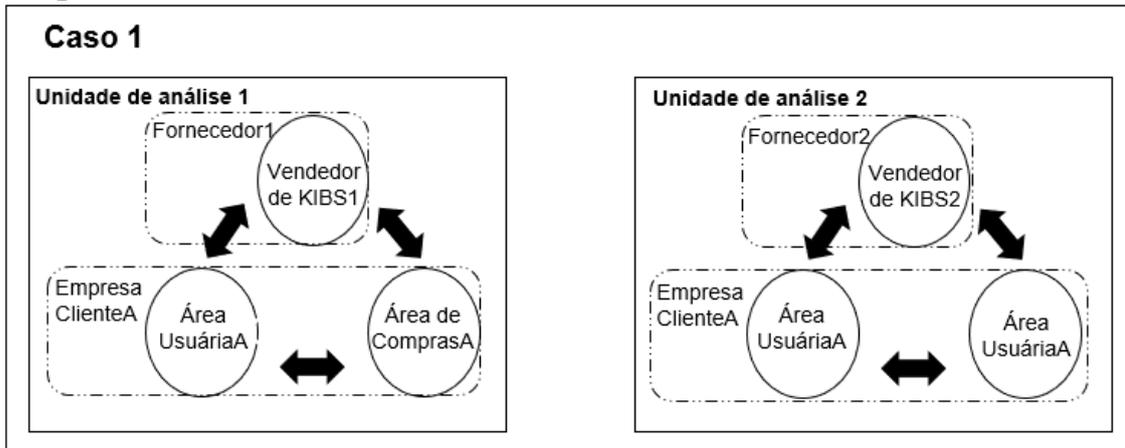
#### **e) Fornecedor 2**

É notório que esse fornecedor tenta se fortalecer no mercado e aceita correr mais riscos por isso, inclusive transacionando com clientes que não delineiam devidamente os *inputs* da transação, e que não estabelecem boa comunicação para a solução de problemas, sendo necessário, por vezes, ter que ir às lojas desses clientes, sem autorização prévia e sem acompanhamento da área usuária, para poder averiguar o que o cliente está demandando.

Apesar de ser uma empresa que elabora serviços intensivos em conhecimento, deixa-se levar por uma estratégia que parece buscar inovação, mas ainda é bastante fundamentada em custos, visando o lucro como um dos principais fatores que norteiam as decisões, influenciando inclusive nos riscos que a empresa assume.

Por outro lado, assumir riscos colocou a empresa em um patamar elevado, tornando-a ganhadora do prêmio Leão de Ouro e um Leão de Bronze no festival *Cannes Lions International Festival of Creativity*, a maior e mais importante premiação mundial do mercado publicitário, colocando-a entre as maiores empresas do mercado brasileiro no ramo de comunicação visual. A Figura 6 apresenta as duas unidades de análise contidas no Caso 1:

Figura 6 - Unidades de Análise Contidas no Caso 1



Fonte: Autora

#### 4.1.2 Caso 2

##### a) Empresa Cliente B

É observável que a área de compras da Empresa Cliente B aceita diversos riscos desde que lhe pareça gerar imediata redução de custos, e uma característica forte da empresa como um todo é o preço baixo. Para manter essa característica com o seu cliente final a empresa mantém uma política agressiva de preços com seus fornecedores.

Seus produtos são em sua maioria móveis e eletrodomésticos e, como seu *core business* se pauta na revenda de produtos que são adquiridos prontos, não há um grande envolvimento de desenvolvimento de serviços que se pautem em conhecimento humano. E isso não é alterado nem mesmo com a existência de uma marca própria de móveis, visto que esses produtos são de modelagem básica para um público de baixo poder aquisitivo, não possuindo muito design e nem demandando muito conhecimento humano, tudo é produzido em série. Não há um embasamento na cultura organizacional que estimule a valorização de serviços que necessitem de conhecimento.

A área de compras se baseia em custos, e essa estratégia permeia toda a organização, de modo que a preocupação da empresa é se estar à frente da concorrência por meio dos custos. E por isso, às vezes para a área de compras parece atrativo tentar reduzir custos assumindo riscos e gerando perdas que poderiam ser evitadas. Os produtos finais que são ofertados não se caracterizam em

sua maioria por serem de alto padrão, mas recebem destaque no mercado por serem de baixo custo e atenderem consumidores principalmente das classes C e D.

Não há na organização expertise na compra de serviços que demandem conhecimento humano, os fornecedores e a própria área de compras alegam falta de melhor especificação de suas demandas por parte dos profissionais da área usuária. E, mesmo profissionais que estão envolvidos há muito tempo na compra desse tipo de serviço, se veem em um campo de ação limitado dentro da organização.

A análise de relacionamento da Empresa Cliente B também pautou-se em sua interação com os Fornecedores 1 e 2.

### **b) Área usuária B**

O marketing da empresa não possui uma sazonalidade tão bem definida como a do Caso 1, na medida em que as campanhas de marketing nem sempre são reforçadas em todas as datas especiais e em nenhum momento os entrevistados mencionaram que esse processo seja feito previamente, ou que exista um calendário predefinido. A área usuária pontua que as campanhas só são elaboradas de acordo com a demanda imediata: “não fiz o do dia das crianças por não ter um apelo dentro da companhia pra fazer de dia das crianças, então, sempre tem que ter um apelo”.

Do mesmo modo a área usuária da empresa B não consegue estabelecer uma boa relação com o Fornecedor 1, uma vez que há uma considerável dificuldade na elaboração dos *inputs* para a realização do serviço. Seja pela área usuária não possuir um procedimento padrão para fazer a especificação, e declarar que ‘cada necessidade é uma necessidade’, ou ainda por ela não participar da validação do serviço, quando a ideia está sendo elaborada, ou por não haver validação das ideias e não ter total conhecimento sobre o que deve ser elaborado. Ou mesmo pelo prazo de elaboração da campanha, devido à agilidade necessária para a área usuária:

quando chega na minha mão a campanha já tá desenhada, às vezes, na verdade, eu sempre trabalho com a campanha sem tá validada, porque se eu for depender da campanha ser validada nem sempre... [há prazo suficiente]. Os cronogramas de prazo quem passa sou eu.

### **c) Área de Compras B**

Diante desse cenário a área de compras também tem seu poder de ação limitado na formação das ideias para compor o serviço, uma vez que as campanhas

são pensadas sem o seu acompanhamento. E, embora exista de fato uma participação da área de compras na escolha do fornecedor e a mediação no processo de elaboração do serviço, o foco em custos também gera influências no relacionamento. A área de compras teve um papel determinante nas transações com o Fornecedor 1. Visando reduzir custos na área de marketing, buscou-se reduzir os gastos com impressões industriais. Para isso, a área de compras decidiu adquirir uma impressora industrial para atender as demandas da organização.

O que parecia solucionar o problema da empresa, em pouco tempo revelou-se como um erro de percepção. Realizar as impressões necessárias não seria tão fácil assim. Impressão e elaboração de serviços não fazem parte do *core business* da organização, de modo que a empresa não possui o conhecimento especializado sobre qual tipo de material deve-se utilizar e nem a noção das estruturas necessárias para fazer com que a impressora funcione adequadamente. Além do fato de esse ser um maquinário que demanda constante atualização e, como faltou conhecimento da empresa sobre esse aspecto, o maquinário acabou tornando-se obsoleto.

Nem a área de compras e nem a área usuária mencionam esse erro de cálculo em seus discursos. Essa aquisição foi relatada pelos Fornecedores 1 e 2, que se incomodaram com o que consideraram um descaso e falta de consideração com o conhecimento e o serviço desenvolvido por eles.

#### **d) Fornecedor 1**

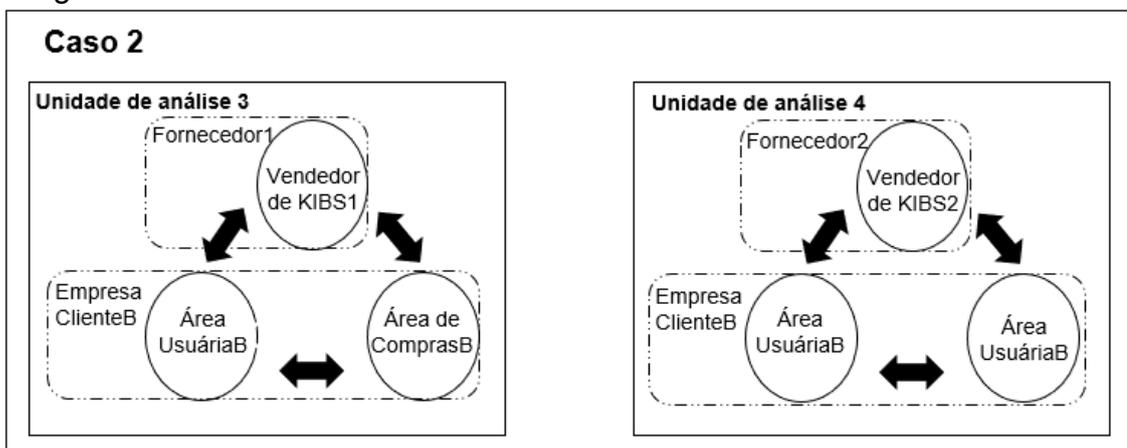
O Fornecedor 1, por sua vez, é dotado de uma perspectiva voltada para a inovação e está ciente das suas habilidades para o desenvolvimento desse tipo de serviço. Apesar dessa divergência de estratégia, por um tempo buscou-se manter uma relação estável e minimizar os erros para a elaboração das campanhas de marketing da Empresa Cliente B.

No entanto, os erros constantes no delineamento dos *inputs* da transação, cometidos pela área usuária, associados a um comportamento focado em custos e agressivo para delinear preços da área de compras, fez com que esse fornecedor não se sentisse confortável para atender esse cliente. De modo que o delimitador do fim da relação, na perspectiva desse fornecedor, foi o momento em que a área de compras adquiriu uma impressora industrial para tentar substituir os serviços de impressão que eram adquiridos para a área de marketing.

### e) Fornecedor 2

O Fornecedor 2 tem uma estrutura consideravelmente menor, menos conhecimento e suas possibilidades de barganha não são tão flexíveis quanto o Fornecedor 1. Há a busca por ampliação de *Market Share* e maior estruturação. Assim, fornecer serviços para 1.000 lojas da Empresa Cliente B vai ao encontro do atendimento dessas necessidades, ainda que isso demande mais esforço por parte desse fornecedor. Então, eles acabaram sendo relegados a aceitar as decisões da Empresa Cliente B. A Figura 7 apresenta as duas unidades de análise contidas no Caso 2:

Figura 7 - Unidades de Análise Contidas no Caso 2



Fonte: Autora

### f) Situação de Mercado para os casos 1 e 2

Nos casos das Empresas Clientes A e B, as transações com os Fornecedores 1 e 2 são marcadas por um mercado com fornecedores em sua maioria pequenos e com pouca estrutura. As empresas dependem quase que mensalmente da utilização desses serviços. Há situações em que as campanhas já estão prontas e dispostas nas lojas, mas se um concorrente lança uma campanha diferente que está atraindo mais clientes finais, por vezes é necessário retirar a campanha que acabou de ser distribuída para as lojas e elaborar uma campanha similar à do concorrente para atrair os clientes. Isso demanda um fornecedor altamente responsivo, em um mercado com poucos fornecedores que possuem a capacidade de atender às dimensões desses dois clientes, e que não disponibiliza também muitos fornecedores com conhecimento necessário para elaborar essas campanhas com a devida qualidade.

Para o caso dessas duas empresas clientes o mercado brasileiro possui apenas pequenas e médias empresas que atendem o mercado de comunicação visual e soluções em impressões, portanto existem características específicas do mercado que auxiliam a moldar essas transações. Uma vez que, caso houvesse uma maior diversidade de fornecedores desse serviço com a mesma capacidade produtiva e expertise, há possibilidades de o Fornecedor 1 ter um comportamento diferente, caso o mercado fosse diferente. Um cenário no qual não exista outros fornecedores que possuam as mesmas condições, coloca o Fornecedor 1 em uma situação na qual é possível escolher seus clientes, ou pelo menos evitar transacionar com aqueles que o fornecedor compreende que não agregam aos interesses da organização. Essa característica do mercado deixa a empresa cliente em uma situação de desbalanceamento, na qual quem impõe as condições de fornecimento do serviço é o Fornecedor 1. Ao passo que, no caso do Fornecedor 2, essa situação apresenta-se um tanto mais equilibrada, já que esse fornecedor não possui o mesmo poder de barganha. Esse aspecto o faz buscar todas as ferramentas possíveis para prospectar novos e manter seus clientes, mesmo que o Fornecedor 1 tenha desprezado esses clientes, por considerar que não atendiam aos padrões considerados razoáveis para a manutenção do relacionamento.

#### **4.1.3 Caso 3**

##### **a) Empresa Cliente C**

A área de compras da Empresa Cliente C busca a minimização de riscos, visando sempre atender às suas necessidades, com o menor custo, mas priorizando a qualidade do que é adquirido e não há uma postura de preços agressiva com seus fornecedores.

No que se refere à cultura, os produtos e serviços elaborados pela empresa dependem de conhecimento humano para serem elaboradas, então, culturalmente já se sabe o valor desse produto.

Quanto à estratégia, a área de compras afirma pautar-se na questão financeira, ou seja, custos. No entanto, em vários momentos do discurso é observável uma considerável flexibilização no que se refere à qualidade e à necessidade do serviço a ser adquirido. Torna-se evidente nas entrelinhas do discurso que a estratégia da empresa não é somente focada em preços.

Por fim, além da experiência individual dos envolvidos no processo de compra de serviços intensivos em conhecimento, a empresa tem uma estrutura pautada na compra e venda de serviços, proporcionando uma considerável expertise para a composição desses.

#### **b) Fornecedor 3**

Diante de um cenário de oligopólio do mercado de telecomunicações no Brasil, a empresa não assume grandes riscos no mercado brasileiro. Há sim a busca por disponibilizar serviços e planos antes da parca concorrência, mas que de modo geral não representa de fato um grande risco.

Quanto à cultura organizacional a empresa que chegou a ser penalizada pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL em 2012, tendo sido proibida de comercializar novas linhas, por ter seu foco unicamente em custos, e não realizar os devidos investimentos na rede e na qualidade de serviços, parece ter redirecionado sua cultura e passado a valorizar o serviço que oferece. Essa mudança de postura a transformou na operadora que oferece melhor *download* e *upload* na 4G do Brasil. Aspecto muito valorizado pela empresa cliente.

A empresa declara ter estratégia focada em inovação e embora seu comportamento tenha se alterado nos últimos anos, em um mercado pouco competitivo as ações da organização ainda transparecem foco em custos.

No que se refere à sua expertise na prestação desse tipo de serviço, a empresa tem saído à frente das concorrentes na prestação de muitos serviços, inclusive foi a primeira a oferecer o serviço de 4G no Brasil.

#### **c) Fornecedor 4**

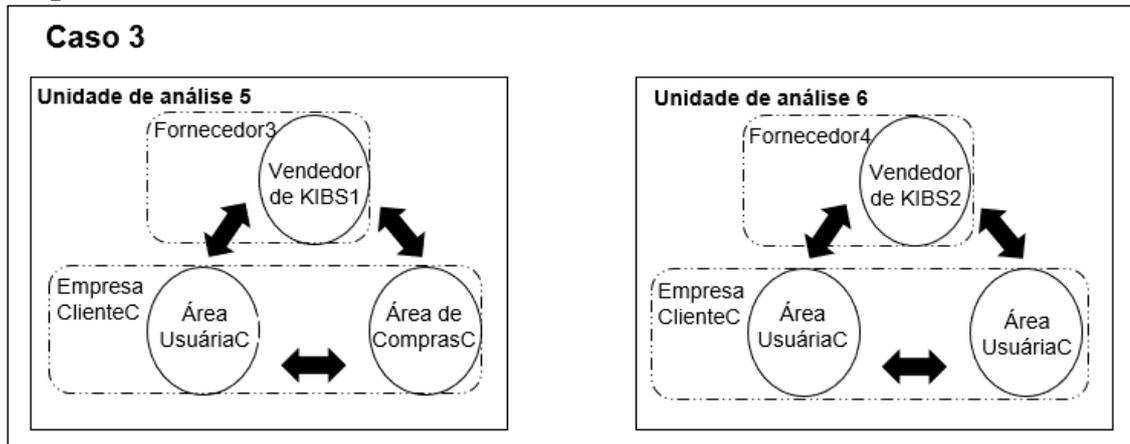
A empresa assume riscos para inovar, criar necessidades nos clientes e aumentar os lucros. Não se assume riscos consideráveis apenas para cortar custos. Afinal, existe um mercado competitivo no qual se estabelece concorrência com grandes multinacionais, tornando-se necessário oferecer diferenciais para os seus clientes. Uma atitude que cause grande impacto negativo pode ser decisiva para a sobrevivência da organização.

A cultura e a estratégia da empresa foram fundadas com base na inovação e o produto oferecido aos clientes se pauta em serviços que necessariamente demandam conhecimento humano.

A empresa foi criada por uma profissional que atuou em multinacionais da área de tecnologia e trouxe seu conhecimento para estruturar a empresa, associado

a tal aspecto houve a agregação de profissionais que já atuavam na área. Outra vertente importante é que há constante prospecção de novos serviços no mercado internacional que podem ser úteis aos clientes no Brasil. A Figura 8 apresenta as duas unidades de análise contidas no Caso 3.

Figura 8 - Unidades de Análise Contidas no Caso 3



Fonte: Autora

#### d) Situação de mercado para o Caso 3

A relação da Empresa Cliente C e do Fornecedor 3 é pautada pela existência de um oligopólio no mercado de telefonia brasileiro, e nenhuma empresa de telefonia consegue atender plenamente todas as regiões que a Empresa Cliente C necessita no Brasil e na América Latina.

Na relação com o Fornecedor 4 a Empresa Cliente C tem um cenário mais favorável. Existe um mercado com muitos fornecedores, inclusive multinacionais, mas a Empresa Cliente C acaba preferindo um fornecedor de menor porte por saber que ele poderá dar mais atenção a ela, devido à valorização do porte da empresa cliente diante da base de clientes da empresa fornecedora. Nesse cenário tão competitivo, o Fornecedor 4 valoriza muito o relacionamento com a Empresa Cliente C, ao mesmo tempo que reconhece que existem outros clientes em sua base aos quais ele preferia não atender, mas assume que, por questões de *Market Share*, a empresa mantém esses clientes.

#### 4.1.4 Caso 4

##### a) Empresa Cliente D

A empresa não tem um grande capital de giro como os outros casos analisados e depende basicamente de seus sócios. Desse modo, quanto menos riscos a empresa correr, melhor é para o grupo. Assim, a área de compras busca reduzir ao máximo os riscos com os quais a organização se envolve. Ainda que de imediato a redução de riscos possa representar um maior dispêndio financeiro, a organização sempre avalia as consequências futuras de economizar em algo que pode trazer um grande impacto negativo posterior.

Quanto à cultura, a empresa faz parte de um grupo de empresas composto pelos mesmos sócios, que estão habituados a negociar serviços, bem como a área de compras, que já acompanha as transações da empresa desde sua fundação. As outras empresas do grupo elaboram produtos que estão fundamentados em conhecimento humano, como projetos de engenharia, por exemplo. Portanto, já existe uma cultura de transacionar serviços.

A empresa assume um posicionamento estratégico priorizando o resultado como um todo. Muito embora os custos sejam meticulosamente avaliados, este aspecto não é o único direcionador das diretrizes da organização.

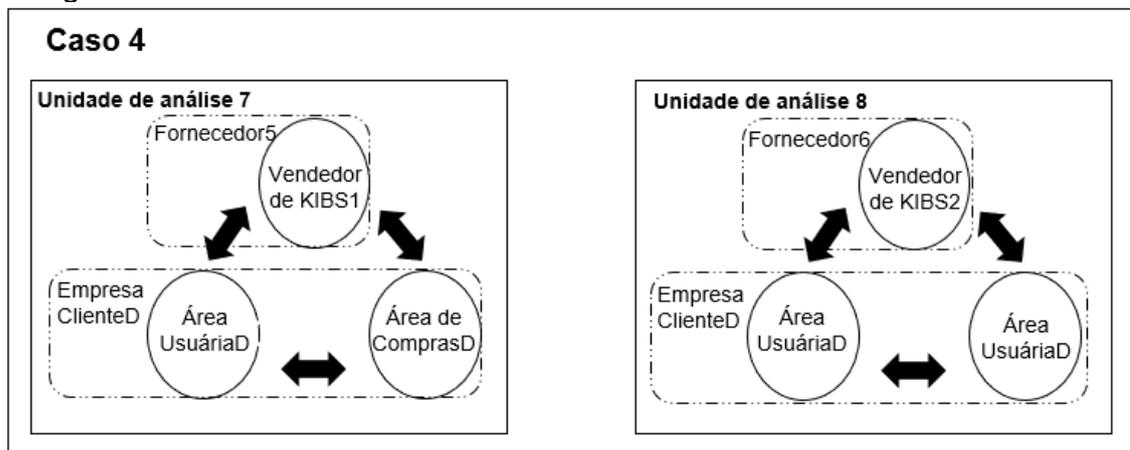
No que se refere à expertise, já existe um conhecimento prévio, tanto da área de compras quanto da área usuária, para a compra de serviços que dependem de conhecimento humano.

#### **b) Fornecedores 5 e 6**

A empresa cliente D e os fornecedores 5 e 6 possuem características muito próximas. Essa similaridade se dá em parte pelas estruturas pelas quais essas empresas se organizam: todas são empresas de pequeno porte, não possuindo mais que 10 colaboradores cada. Essa estrutura enxuta e de pequeno porte faz com que impactos grandes possam causar danos graves à organização, o que impulsiona esses dois fornecedores a buscar minimizar e evitar riscos. O conhecimento detido por essas duas organizações já é estabelecido e consolidado no mercado, e os clientes passam a indicação 'boca a boca'. Ambos os fornecedores possuem uma cultura que estabelece uma gestão voltada para a satisfação do cliente, essa é a marca registrada das duas consultorias e o ponto forte que ambas acreditam auxiliar na manutenção e na atratividade de novos clientes, uma vez que não possuem uma estrutura clara para consolidar clientes novos nem para manter os clientes antigos. As duas empresas possuem poucos colaboradores que dominam muito conhecimento em suas áreas específicas e se

destacam no mercado por sua expertise e experiência. Ambos os fornecedores já mantem um relacionamento de longo prazo com a Empresa Cliente D, fornecendo outros tipos de serviço. Nas duas situações os fornecedores já atenderam esse cliente com serviços extremamente especializados, nos quais há baixo nível de concorrência no mercado e também serviços nos quais o conhecimento é bem dissipado e há vários fornecedores que detém o mesmo nível de informações no mercado. A Figura 9 apresenta as duas unidades de análise contidas no Caso 4.

Figura 9 - Unidades de Análise Contidas no Caso 4



Fonte: Autora

### c) Situação de Mercado para o Caso 4

A relação da Empresa Cliente D com os Fornecedores 5 e 6 se dá em mercados com características similares. Em ambos os casos o mercado das duas consultorias é marcado por empresas de pequeno e médio porte, nas quais o conhecimento aprofundado sobre a área de atuação é o diferencial na elaboração do serviço, trazendo a eficiência necessária para o cliente. Nesse sentido, o Fornecedor 6 declara já ter se recusado a atender algum cliente.

Assim, após analisar todos os casos, foi possível identificar que alguns dos relacionamentos analisados são afetados de formas diversas pelas características identificadas. Às vezes uma mesma característica age de forma positiva em um relacionamento, e de forma negativa em outro, de acordo com a orientação adotada pela área de compras. O Quadro 13 apresenta as características que mais se destacaram nos casos analisados.

Quadro 13 - Características que mais se destacaram por caso

Casos	Unidades de Análise	Características Que Mais se Destacaram
1	1	Orientação; Disponibilidade para correr riscos; Cultura; Expertise;
	2	Orientação; Disponibilidade para correr riscos; Cultura; Expertise;
2	3	Orientação; Disponibilidade para correr riscos; Cultura; Estratégia; Assimetria de Mercado; Integração.
	4	Orientação; Disponibilidade para correr riscos; Cultura; Integração.
3	5	Orientação; Cultura; Expertise;
	6	Orientação; Cultura; Expertise; Assimetria de Mercado.
4	7	Orientação; Cultura; Expertise; Assimetria de Mercado.
	8	Orientação; Disponibilidade para correr riscos; Cultura; Expertise;

Fonte: Autora

## 4.2 A ÁREA DE COMPRAS MOLDANDO AS CARACTERÍSTICAS QUE INFLUENCIAM OS RELACIONAMENTOS

Esta parte da pesquisa dedica-se a avaliar como as características, baseadas na literatura, são moldadas a partir da inserção da área de compras no relacionamento *buyer-supplier*. A integração, a orientação, a disponibilidade para correr riscos, a cultura, a estratégia, a expertise para desenvolver serviços e a assimetria são as características analisadas nos relacionamentos organizacionais. A assimetria nesse estudo assume uma maior abrangência, na forma de assimetria de mercado.

### 4.2.1 Orientação

Quando a área de compras possui uma orientação focada em custos isso parece resultar em maior dificuldade em estabelecer um relacionamento com uma empresa fornecedora de KIBS. A orientação focada no relacionamento, pautada na busca não só do melhor preço, mas do melhor produto e condições, parece direcionar as organizações para melhores resultados na compra de KIBS.

A Unidade de Análise 6 representa o relacionamento entre a Empresa Cliente C e o Fornecedor 4, que se iniciou quando a empresa cliente percebeu que seu fornecedor anterior não atendia as especificidades locais, de modo que a área de

compras optou por romper um contrato global e estabelecer um novo contrato com uma empresa menor, que atendesse às demandas da empresa nessa região, assim como declara a área de compras:

Tinha um contrato global, foi feito com uma empresa pra absorver toda parte de suporte de TI, né, que seria uma espécie de um *help desk*. E foi um contrato global feito com uma empresa e agora nós mudamos né, nós quebramos esse contrato global e fizemos com a área de TI um RFP pra uma operação regional, mais voltada pras nossas necessidades da região.

De modo que a Orientação se apresenta como um aspecto relevante para determinar os rumos do relacionamento entre as organizações. Associada a essa perspectiva, é notório que a Orientação associada a condição de mercado pode determinar a manutenção ou o fim de um relacionamento organizacional. Nesse caso, a orientação voltada para o relacionamento fez com que um contrato global fosse rompido, para dar início a um contrato que atendesse às necessidades regionais.

A orientação da área de compras também influencia o relacionamento em cenários onde existem poucos fornecedores com o nível de conhecimento e estrutura necessários para a elaboração do serviço. A Unidade de Análise 1 evidencia um relacionamento no qual o fornecedor e a área de compras pautam suas decisões em um comportamento mais estratégico, buscando suprimir o erro, de modo que a redução de custos não se dá unicamente buscando pagar menos no serviço desenvolvido pelo fornecedor; há um acompanhamento ao longo de toda a transação e também das decisões da área usuária, de modo que torna-se possível tomar decisões que tragam melhores resultados no relacionamento com o fornecedor, ainda que seja necessária a redução de custos:

O *budget* da área do ano anterior, que foi o *budget* da área, esse é um papel, e o outro papel é o seguinte: você não tinha orçado R\$1 milhão? Eu negocieei bem a R\$800mil, me dá aqui esses R\$200mil, tiro e jogo para a economia. Compras hoje entra na decisão até mesmo de mudança de especificação [...] porque o que você sonhou num *briefing* lá, lindo que você sonhou, só que isso vai custar R\$1 milhão, você tem um *budget* de R\$500mil, o que a gente vai fazer? Você tem duas coisas: ou você muda a quantidade, ou você muda a especificação para encaixar o orçamento.

E essa preocupação oriunda da área de compras também se reflete no comportamento do fornecedor, que assume que, em muitas situações, ainda que o

cliente tenha especificado o produto, ele não detém o conhecimento suficiente para delinear o projeto como um todo, então é necessário demonstrar onde há um superdimensionamento para não haver custos desnecessários, como assume o Fornecedor 1:

[Em KIBS], 80% ou mais a gente tem que interferir porque o que o 'cara bola', ou tá superdimensionado, ele vai jogar dinheiro fora, ele põe um material superdimensionado, você não precisa de tudo isso. Ou a maneira de construir tem uma complexidade que não é necessária que só vai onerar, ou vai ficar muito mais lento de produzir.

Essa proposição demonstra que o bom relacionamento entre a área de compras e o fornecedor pode ser consideravelmente relevante para reduzir custos, ainda que a empresa assuma uma orientação voltada para o relacionamento, uma vez que a elaboração de KIBS em muitos casos pauta-se no conhecimento do fornecedor para obter melhores resultados.

No entanto, a Unidade de Análise 3 apresenta uma condição na qual o mesmo fornecedor transaciona com uma empresa cliente que possui uma área de compras orientada para custos. O posicionamento da área de compras, focado sempre em reduzir custos, forçando o fornecedor sempre a vender mais barato, desgastou o relacionamento de tal forma que o Fornecedor 1 passou a não se dispor a atender esse cliente:

Então, e para nós acabou ficando ruim de atender eles, porque o modelo deles [área de compras] é o seguinte: é pagar o menor preço. E não quer olhar muito para a especificação.

Nessa unidade de análise, ao contrário da Unidade de Análise 1, a área de compras optou por uma estratégia focada em custos, que se pauta em reduzir o valor pago pelo KIBS produzido, gerando uma condição considerada não ideal pelo Fornecedor 1.

A unidade de Análise 4 demonstra uma relação estruturada com uma área de compras orientada para custos e um fornecedor que também adota a mesma perspectiva. O Fornecedor 2 acabou suprimindo a lacuna deixada pelo Fornecedor 1, devido à sua possibilidade de atender à Empresa Cliente B, ainda que não possua o mesmo nível de conhecimento que é detido pelo Fornecedor 1. No entanto, apesar do Fornecedor 2 atender à necessidade da Empresa Cliente B há um entendimento

que a empresa cliente precisa melhorar a especificação e a elaboração dos *inputs* para aprimorar a transação. Esse aspecto é reforçado pela perspectiva da área de compras da própria empresa cliente: “o erro também não é só por parte do fornecedor, porque o marketing também não definiu corretamente, não detalhou corretamente”. A orientação da área de compras, ao se estabelecer um relacionamento com fornecedores que possuem diferentes orientações, traz diferentes resultados de acordo com a disponibilidade de fornecedores. Os Quadros 14 e 15 demonstram o resultado dessas interações.

Quadro 14 - Influências da Orientação da Área de Compras em Mercados com poucos Fornecedores

<b>Orientação adotada pela área de compras:</b>	<b><i>Mercado com poucos fornecedores concorrentes que detêm o mesmo conhecimento e estrutura</i></b>	<b><i>Exemplos na pesquisa</i></b>
Relacionamento	Fornecedor se aproxima.	Empresa Cliente A x Fornecedor 1 Empresa Cliente C x Fornecedor 3
Imediatista Cenário 1	Se o fornecedor não concordar com essa perspectiva ele se distancia.	Empresa Cliente B x Fornecedor 1
Imediatista Cenário 2	Com a área de compras e o fornecedor sendo focado em custos, situação de barganha torna-se mais equilibrada. O fornecedor passa a se adaptar para atender o cliente, e o cliente se torna mais flexível para aceitar os erros do fornecedor, uma vez que parece haver alguma consciência na empresa cliente sobre o quanto se está disposto a gastar e o que é possível receber.	Empresa Cliente B x Fornecedor 2

Fonte: Autora

Em um cenário no qual existem muitos fornecedores com o mesmo conhecimento, a orientação da área de compras influencia o relacionamento de forma diferente. O Quadro 15 resume essa proposição.

Quadro 15 - Influências da Orientação da Área de Compras em Mercados com Muitos fornecedores

Orientação Adotada pela Área de Compras	<i>Mercado com muitos fornecedores concorrentes que detêm o mesmo conhecimento e estrutura</i>	<i>Exemplos na pesquisa</i>
Relacionamento	O fornecedor se aproxima, no entanto, o poder de barganha se estabelece com a área de compras, que passa a utilizar o fator preço para selecionar o fornecedor, uma vez que o produto adquirido não possui grandes diferenças quando se altera o fornecedor. E quando o fornecedor possui muitos clientes e não pode dar a atenção que a empresa cliente acredita que lhe é devida, a área de compras tende a busca um fornecedor que atenda às necessidades da empresa, ainda que esse fornecedor seja muito menor.	Empresa Cliente D x Fornecedor 5 e 6  Declarações Empresa Cliente C
Imediatista	O comportamento ofensivo da área de compras, ou diferenças culturais, fazem com que o fornecedor despreze o relacionamento, mas não se afaste por priorizar seu <i>Market Share</i> e sua competitividade.	Declarações Fornecedor 4

Fonte: Autora

#### 4.2.2 Disponibilidade para correr riscos

Quando a área de compras é altamente focada em redução imediata de custos, isso parece aumentar a disponibilidade de correr riscos para reduzi-los, o que pode prejudicar o relacionamento para o desenvolvimento de KIBS. Nas entrevistas realizadas também foi possível identificar que, em um cenário no qual o fornecedor tem um maior poder de barganha, o comportamento da área de compras pode determinar o resultado do serviço e até mesmo afastar fornecedores que prefiram transações nas quais o risco envolvido não seja alto e nem iminente.

O Fornecedor 1 assume que quando percebe altos riscos na transação acontece a recusa em aceitar a transação, há sempre uma análise aprofundada para identificar essa condição previamente. Se é um risco que acontece no meio da

transação, busca-se registrar a demanda do cliente para demonstrar posteriormente que o serviço foi elaborado de acordo com a descrição:

Normalmente a gente declina. Quando é assim, altos ricos, volumes grandes e tal. Você fala: meu, vou entrar nessa daqui e posso entregar um negócio que não tem nada a ver; o prejuízo vai sobrar para nós. Porque chega na hora do 'vamos ver' o cara diz: não meu, você tinha que ter perguntado! Aí a gente normalmente trava. [...] E algumas vezes você sabe que a resposta está errada, não é possível que alguém respondeu isso, vai dar errado. Aí, você previne, mas o cara diz 'toca'... errar consciente a gente faz, tendo um documento dizendo: não está certo o que você vem respondendo. 'Mas eu quero que faça', aí você faz... [...] Tudo registrado. Com data, hora... porque algumas vezes isso pode dar problema... [e o cliente pode querer dizer] 'ah, não lembro'.

O Fornecedor 2, por sua vez, declara que, quando percebe previamente os riscos de uma transação, ele tenta se precaver e melhorar o resultado. Quando há uma má elaboração dos *inputs* por parte da empresa cliente, a empresa fornecedora aceita o pedido do serviço e busca a área de compras e a área usuária para sanar as dúvidas.

Se for mal elaborada, então, se for mal elaborada normalmente o que a gente faz é um resumo, né, procura [...] porque sempre vendemos um projeto né? Então pega todas as informações, todas as dúvidas que tem do projeto e a gente fala com o cliente e aí depende do cliente ou o interlocutor na área de compras ou a área usuária, né?

Essas posturas se deparam com áreas de compras com comportamentos diferentes entre si, que se tornam bastante evidenciados nas Unidades de Análise 1, 2, 3, 4 e 8.

Nas Unidades de Análise 1 e 2 a área de compras busca minimizar os riscos e usa um processo de integração que antecede a contratação do fornecedor para a elaboração do KIBS, assim assume-se que a área de compras atua "junto com as áreas de marketing, meu cliente interno, pra estar com ele junto no início da demanda". Isso se reflete na interação com os fornecedores. O Fornecedor 2 reconhece que a área de compras dessa unidade de análise:

especifica direitinho os materiais, as quantidades, a forma de embalagem, a forma de entrega, todos os elementos que podem inserir algum custo na campanha ou alguma dificuldade de produção e a partir daí quando a gente tem dúvida a gente pergunta, e eles são ágeis em responder isso.

Com base no bom relacionamento observado entre ambas as organizações, que têm em suas bases a redução de riscos no relacionamento, o Fornecedor 1 declara que, mesmo na interação com a área de compras da Empresa Cliente A, que é um cliente com alta capacidade de delinear *inputs*, “80% ou mais a gente tem que interferir”, mas os riscos assumidos são calculados, dentro do que a organização possa de fato fazer, ainda que isso signifique reduzir o uso de matéria prima e redimensionar a campanha elaborada pela área usuária. De modo que, mesmo em campanhas difíceis de serem elaboradas, a empresa cliente reconhece o esforço e elogia os resultados, o que auxilia a aprimorar o relacionamento:

Esse da madeira, o tipo da madeira a gente teve que adaptar algumas coisas porque não tinha disponível a quantidade de madeira que ele queria, para o prazo que ele queria. Corte oblongo, o jeito de usinar, aquele foi realmente uma gincana, não foi um pedido. [...] Fomos super elogiados, na qualidade que ficou.

As Unidades de Análise 1 e 2 pautam-se em uma área de compras que busca minimizar riscos, sendo que a primeira unidade dispõe de um fornecedor com as mesmas características e a segunda possui um fornecedor que preza os clientes que buscam minimizar riscos, mas que não elimina relacionamentos com clientes que assumam mais riscos.

Nas Unidades de Análise 3 e 4, a área de compras não realiza um acompanhamento prévio da demanda que é gerada pela área usuária, não há um alinhamento interno, assim como assume a área de compras ao falar sobre o trabalho da área usuária:

eu nem sei o que eles estão desenhando lá dentro, eu não sei qual que é a meta, eu não sei qual que é o objetivo da empresa [...] a gente não tem acesso a isso! A gente só tem acesso que a gente tem que entregar o resultado[...] enfim, na negociação, mas...

Sendo assim, o processo de delineamento dos *inputs* geralmente não atende à necessidade do fornecedor para a elaboração do serviço. E a área de compras acaba aceitando correr mais riscos porque o objetivo é alcançar o melhor resultado na negociação, e não no relacionamento para produzir KIBS. E isso é percebido pelos seus fornecedores, ou seja, a noção de que “eles especificam muito mal”, é afirmação comum a ambos os fornecedores.

O Fornecedor 1 pontua que, por aceitar correr mais riscos e delinear mal os *inputs* do serviço a ser elaborado, a Empresa Cliente B aceita fornecedores que “entrega(m) um negócio diferente do que o cara (área de marketing) imagina”. Por outro lado, o Fornecedor 2 reforça a disposição da área de compras da Empresa Cliente B em correr riscos, ressaltando que, ainda que esse cliente refaça um pedido que teve os *inputs* elaborados de forma incorreta, não há a preocupação da área de compras de repassar a demanda da necessidade de correção da especificação para a área de marketing, e quando a recompra acontece o *input* é enviado com a descrição incorreta. Assim, de acordo com o Fornecedor 2, a área de compras:

sana a dúvida, mas ela não corrige a especificação, você percebe que ela pede de novo aquela peça, tá com a especificação errada e a gente orça e se prepara pra fazer a campanha em cima daquela noção, daquela resposta certa que ela deu anteriormente. [...] Então é por isso que eles aceitam receber uma coisa diferente do que eles esperavam.

As afirmações da área de compras corroboram esse tipo de erro que causa danos ao relacionamento com o fornecedor. Quando há o início de relacionamento com um novo fornecedor, essa falha, a qual a área de compras atribui à área de marketing, se torna muito mais evidente:

o marketing também não definiu corretamente, não detalhou corretamente, porque ele tá tão acostumado a trabalhar com um fornecedor que tem mais tempo na casa e que sabe todos os detalhes do processo, isso o cara que é novo ele não tem obrigação de saber, né, ele não tá ali no dia-a-dia!

Desse modo, a Unidade de Análise 3 é composta por uma empresa cliente que aceita correr riscos, que nem sempre são necessários, enquanto o fornecedor busca reduzir os riscos nas transações que estabelece. Por outro lado, a Unidade de Análise 4 é formada por essa mesma área de compras que aceita riscos que poderiam ser eliminados e por um fornecedor que também aceita uma carga alta de riscos.

Na unidade de Análise 8 a área de compras assume que o risco não é algo desejável nas transações que se estabelece para a elaboração de KIBS. Desse modo, a seleção do fornecedor é tarefa feita meticulosamente considerando o histórico do relacionamento, ou mesmo buscando a indicação com a área de

compras de outras empresas para que estas possam indicar fornecedores confiáveis.

[...] normalmente tem um histórico, né? Tem um histórico, dos fornecedores que já passavam, é [...] Pras minhas mãos, então quando conheço, então normalmente eu vou pelo histórico pra saber quem são os bons né, em termo de custo benefício. E quando algum serviço que não é muito é... Que não tem muito histórico, então, acabo consultando colegas de área, amigos que trabalham na mesma área ou de outras empresas. Ou indicação, é conselho, normalmente indicação.

Esse comportamento fomentou as bases para se estabelecer o relacionamento na Unidade de Análise 8, tanto a empresa cliente quanto o fornecedor atuam de forma a tentar minar os riscos nos relacionamentos que estabelecem.

#### 4.2.3 Cultura

Ter uma cultura fomentada em um *core business* que se baseia em serviços parece aprimorar a área de compras para estabelecer melhores relacionamentos na compra de KIBS. Esse aspecto é ressaltado em todas as unidades de análise.

Nas Unidades 1 e 2 a área de compras possui um viés estruturado em um *core business* que necessita de serviços para ser elaborado, bem como também depende da boa elaboração do KIBS adquirido para que seus produtos sejam vendidos, como resalta o Fornecedor 2:

Se você pega [a Empresa Cliente A] ela produziu, sei lá, 10 mil calças jeans, a preocupação dela é vender aquilo e vender rápido, num tempo que ela planejou, porque depois do jeans vai vir outra mercadoria, então, o material que vai apoiar essa venda, ele tem que ter sido bem-criado e chegar na hora certa dentro da loja. É isso que é o nosso entendimento do nosso negócio e que nem sempre é tão claro assim pro nosso cliente, então quando a gente chega lá, a gente tem esse olhar de consultor, vamos dizer, de zelar por ele pra que realmente a campanha chegue no final e cumpra essa função. Porque depois disso volta pra gente como valor, de fidelização [...].

Nas unidades 3 e 4 a área de compras está imersa em uma cultura que se baseia na compra e revenda, além de possuir uma estratégia com foco significativo em custos. Essa ausência de percepção para a elaboração de serviços tende a fazer com que os fornecedores de KIBS sintam-se insatisfeitos com o relacionamento

estabelecido com esse cliente. E quando o fornecedor possui poder de barganha, ele opta por se afastar desse cliente, devido à cultura comportamental da área de compras, assim como assume o Fornecedor 1:

eles gostam de preço muito baixo [...a área de compras] tem o cara especialista em fazer preço baixo, então nisso por a gente ter outros clientes que está mais fácil de convencer, a gente acabou deixando eles de lado.

Quando o fornecedor não possui tanto poder de barganha, e o cliente tem um grande porte, como é o caso da Empresa Cliente B, a relação que se estabelece acaba sobrecarregando o fornecedor, que se torna responsável por corrigir as especificações e ainda pagar por eventuais erros que aconteçam no processo, como pontuado pelo Fornecedor 2:

E eles dificultam inclusive você saber como é que é. Porque se ligar para a compradora: isso aí que você tá perguntando, puxa, eu não sei... Aí ela manda um e-mail, que leva 3 dias para te responder e o prazo está comendo. Então você tem que ir lá para a loja e tentar achar uma peça igual.

E corroborado pela própria área de compras: “o fornecedor acaba sendo prejudicado, então, se o material tem que ser refeito, o marketing não quer saber, você vai refazer e o custo é seu”.

As Unidades 5 e 6 são compostas por uma área de compras que está imersa em uma organização que necessita de serviços empresariais para estruturar seu *core business*. A Empresa Cliente C revende produtos e serviços que em sua essência são desenhados e elaborados por ela, que possui em sua estrutura a necessidade de conhecimento humano. A cultura em negociar serviços parece contribuir para tornar o relacionamento bem mais ameno e flexível nessas unidades de análise. De modo que a área de compras ressalta sua atuação em identificar não só o melhor preço, mas também o melhor serviço, deixando evidente que trata de uma decisão conjunta com a área usuária:

Preço nem sempre é o... Vai ser o fator principal, eu posso ter ali um fornecedor que é um pouco mais caro, né? Mas, ele vai ter um serviço melhor! Né! Logicamente é o que eu e a área de tomadores de serviço vamos ter que analisar o seguinte: Ok, esse aqui é o fornecedor mais caro, vamos escolher o fornecedor mais caro. Mas, quanto mais caro ele tá em relação aos demais? O serviço adicional, né, ou a robustez adicional que

ele ta me oferecendo né, é justificada pelo preço mais caro? Ou será que o preço tá muito mais caro do que o que ele ta me dando a mais do que os outros? Então, a gente tem que fazer sempre essa análise.

As Unidades de Análise 7 e 8, por sua vez, representam essa condição de maneira clara. A área de compras já atua na aquisição de serviços para outras empresas do grupo, desenvolvendo nessa área uma cultura de aquisição de serviços. A área de compras percebe que se faz necessário reconhecer as situações nas quais é possível atuar de forma voltada para custos ao se referir ao relacionamento com o Fornecedor 5:

se alguém tiver um serviço simples, por exemplo, liberar uma fonte de água mineral, qualquer geólogo faz [...] mas, se o [Fornecedor 5] fizer o preço de outro, claro que eu vou com ele.

Ou quando é melhor pautar-se por uma perspectiva mais voltada para o relacionamento:

mas quando é algo mais específico como a certificação de reserva de calcário para rochas ornamentais [...] é mais complicado achar um que tenha conhecimento suficiente e que seja confiável nesse mar de gente.

Até mesmo quando é necessário reconhecer que a área usuária possui mais conhecimento sobre o serviço e está mais apta a escolher o fornecedor, “o Fornecedor 6 foi chamado por indicação de um dos sócios”.

#### **4.2.4 Estratégia**

Quando a estratégia organizacional é focada em liderança de custos isso tende a se refletir na área de compras e o relacionamento tende a ser afetado. Uma estratégia organizacional que valorize uma área de compras que priorize o enfoque parece ser mais adequado ao relacionamento para elaborar KIBS. O alinhamento estratégico da área de compras com a organização, por meio de uma estratégia que não se pautar somente na redução dos custos, tende a prover melhores resultados nos relacionamentos organizacionais para a elaboração de KIBS.

A Estratégia organizacional, bem como a orientação da área de compras, é um fator que pode ser observado nas unidades de análise estudadas. Em todos os casos analisados as áreas de compras informaram que seguem a estratégia

organizacional. No entanto, a Unidade de Análise 3 é a que se destaca por demonstrar de forma clara como uma estratégia potencialmente focada em custos pode influenciar de forma negativa o relacionamento para a elaboração de KIBS.

A área de compras ressalta que “a gente só tem acesso que a gente tem que entregar o resultado [...] enfim, na negociação”, aspecto que dá espaço para uma área de compras que não entende o processo produtivo de KIBS como um todo. Esse comportamento, de acordo com o Fornecedor 1, advém da estratégia da empresa cliente que está fundamentada em uma cultura na qual “gostam de preço muito baixo”. E essa estratégia com foco em custos perpassa por toda a organização, chegando até o cliente final que usualmente é atraído para a maior parte das lojas do grupo por meio da promessa de preços baixos. No entanto, para a elaboração de KIBS essa estratégia tende a sensibilizar o relacionamento com o fornecedor, o que ocorreu no caso da Unidade de Análise 3.

#### **4.2.5 Expertise**

Quando a empresa possui expertise prévia na elaboração de serviços isso parece contribuir para a área de compras estabelecer melhores relacionamentos. E quando a área usuária detém mais conhecimento sobre o serviço do que a área de compras, e a área de compras é focada em um processo de compra que preza o relacionamento, a área usuária consegue estabelecer maior autonomia e flexibilidade na transação, podendo indicar e escolher seus fornecedores.

As Unidades de Análise 1, 2, 5, 6, 7 e 8 são compostas por áreas de compras que fazem parte de empresas que fundamentam seu *core business* em serviços, aspecto que facilita com que essa área já tenha determinada expertise em comprar serviços, ainda que não sejam KIBS, mas que ainda assim possuam características que contribuam para um conhecimento prévio da área para realizar esse tipo de compra.

Nas Unidades de Análise 1 e 2 os produtos vendidos pela empresa cliente a seus clientes finais, em grande parte são desenhados por ela e feitos na China. O *core business* da empresa não reside em produtos que são *commodities* ou que já são comprados acabados. A Empresa Cliente A cliente da especificidade da elaboração de serviços, atua em conjunto com o Fornecedor 1, aceitando suas

indicações e alterações sempre que necessário para viabilizar as campanhas desenvolvidas

(essa campanha) da madeira, o tipo da madeira a gente teve que adaptar algumas coisas porque não tinha disponível a quantidade de madeira que a (Empresa Cliente A) queria, para o prazo que queria.

Busca também realizar a descrição correta dos *inputs*, como resalta o Fornecedor 2:

a (Empresa Cliente A) costuma ser mais esmerada nisso, ela quando manda uma campanha pra gente, sei lá, de 20-30 itens a serem produzidos ela manda um manual de cada um, além dela mandar a imagem, ela especifica num manual, ela especifica direitinho os materiais, as quantidades, a forma de embalagem, a forma de entrega, todos os elementos que podem inserir algum custo na campanha ou alguma dificuldade de produção e a partir daí quando a gente tem dúvida a gente pergunta, e eles são ágeis em responder isso.

Aspecto que denota uma considerável expertise das áreas envolvidas para desenvolver KIBS.

Essa expertise prévia da área de compras também aparece nas Unidades de Análise 5 e 6. O fato de a Empresa Cliente C atuar com produtos e serviços para automação parece contribuir para o entendimento da importância do relacionamento com o fornecedor de KIBS. Essa perspectiva da necessidade de estar junto com a área usuária para acompanhar a definição de escopo e seleção de fornecedor é ressaltado pela área de compras:

Então, eles [área usuária] escrevem um escopo, a gente juntamente com eles definimos que fornecedores no mercado poderiam prestar esse serviço né. Aí eu posso agregar um pouco [...] certamente conhece o que tá disponível no mercado também do lado dele, então, juntos definimos: “esses aqui são os fornecedores que nós vamos convidar”.

Do mesmo modo, a área de compras nas Unidades de Análise 7 e 8 também está inserida em uma organização que seu *core business* se pauta na boa execução de serviços para seu perfeito funcionamento, além de fazer parte de um grupo de empresas que também preza essa expertise. Na Unidade de Análise 7 a área de compras utiliza de sua expertise para selecionar o fornecedor, o qual declara ter um relacionamento de cerca de 15 anos, relação que precede mesmo até a existência da empresa cliente: “Por exemplo, eu tenho o... Em termo de serviço de geologia por

exemplo, desde o início, há 15 anos, eu sempre trabalho com o mesmo”. A expertise da área de compras sobre a aquisição desse tipo de serviço direcionou a escolha do fornecedor, como pontua a área usuária:

(para a contratação do Fornecedor 6) o *background* contou muito mais do que o custo né, então, como ele é uma pessoa de referência na área, nós contratamos ele por causa do *background*, pelo o que ele poderia acrescentar no nosso negócio e não [...] Não foi feito uma tomada de preço, um leilão ou qualquer coisa nesse sentido.

O Fornecedor também ressalta seu esforço em aprimorar seu relacionamento com a empresa cliente, de modo a buscar satisfazer o escopo delimitado na elaboração do projeto para a execução do serviço: “eu não fujo nunca da expectativa dele, embora ele não tenha num determinado momento, ele é [...] explicitado tudo aquilo que ele queria, né?”.

A expertise da área de compras também foi relevante na composição do serviço na Unidade de Análise 8, uma vez que a área de compras reconhece não deter muito conhecimento sobre fornecedores de consultoria na área de direito minerário. Tendo consciência dessa limitação, e sabendo que a área usuária possui maior conhecimento no campo do direito, então a área de compras optou por contratar uma indicação da área de compras: “nesse projeto [o Fornecedor6] foi chamado por indicação [da área usuária]”. O Fornecedor 6, por sua vez, ressalta como o processo de compra desse serviço foi bem-sucedido: “eu revisava, passava para a [área de compras e para a área usuária], que faziam a intermediação com a outra parte. Mas, funcionou super bem!”.

Por outro lado, quando a área de compras não está inserida em uma organização que provenha essa expertise prévia na compra de serviços, devido principalmente ao fato de seu *core business* não estar diretamente ligado à negociação de serviços, a área de compras assume um papel que se preocupa mais com o resultado financeiro do que com o serviço entregue ou com o relacionamento construído, isso diminui a margem de autonomia para a área usuária, como é possível observar nas Unidade de Análise 3 e 4, sendo ressaltado a área usuária:

A área de compras tá aí pra fazer o menor custo possível, esse é o objetivo deles, por isso que nem sempre pega o fornecedor para ter a melhor experiência. Porque o cara ele é comprador, ele tá lá pedindo número, ele não tá lá pedindo item, entendeu? Ele só tá querendo pegar o melhor resultado pra empresa. Ele nem sabe se é o melhor.

Portanto, nos casos analisados foi possível observar que, nas situações que as organizações pautam seu *core business* no uso de serviços, a área de compras tende a desenvolver uma expertise para a compra de KIBS que parece anteceder o processo. De modo que a área usuária ganha mais autonomia no relacionamento viabilizando melhores resultados e maior satisfação para a área usuária e para o fornecedor. Enquanto que a área de compras que não pertence a uma empresa que se baseia em serviços para atender seu cliente final tende a não se focar tanto na qualidade do resultado e no relacionamento desenvolvido com seus fornecedores e até mesmo com o seu cliente interno, redundando em menor autonomia da área usuária e também trazendo insatisfação para o fornecedor.

#### **4.2.6 Assimetria de mercado**

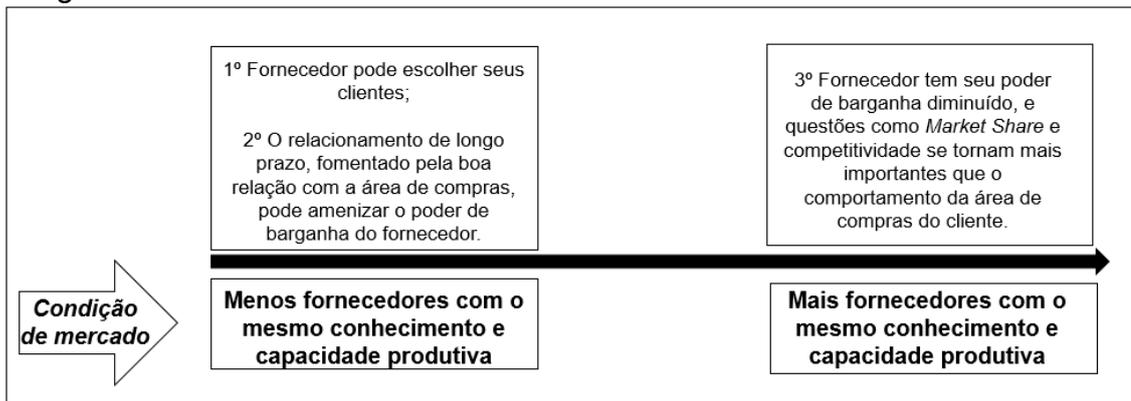
A assimetria de mercado é uma característica que limita o campo de ação da área de compras. Isso acontece quando há uma grande assimetria no mercado na qual o fornecedor possui um nível de conhecimento muito específico, associado a um cenário que não possua fornecedores com as mesmas habilidades e capacidades. Nessa conjuntura há uma tendência de que o fornecedor seja mais firme na colocação dos preços e passe a escolher os clientes que sejam mais aptos a desenvolverem o serviço, valorizando o fornecedor e o serviço elaborado.

Esse poder de barganha do fornecedor pode ser amenizado com a construção de um relacionamento de longo prazo, de modo que a interação e a integração se tornam fatores relevantes para aprimorar a relação entre fornecedor, área de compras e área usuária. Essa característica independe do tamanho das empresas envolvidas na transação e se houver assimetria de mercado favorável é possível um fornecedor pequeno, que possua muito conhecimento se negue a atender um cliente de grande porte que tenha uma área de compras agressiva.

É observável que quando o mercado disponibiliza muitos concorrentes com o mesmo nível de conhecimento para a elaboração do serviço, essa característica é anulada, e aspectos como ampliação de *Market Share* e manutenção da competitividade passam a ser mais relevantes para o fornecedor, devolvendo à área de compras boa parte do poder de barganha. E em uma situação em que não existam muitos fornecedores com alto nível de conhecimento e estrutura, como é o caso do oligopólio das telecomunicações no Brasil, ainda que a área de compras

possua uma postura agressiva, pautada em custos, a empresa cliente terá que se adaptar e fazer uso do que está disponível no mercado. Então formam-se ao menos 3 cenários para o relacionamento diante do comportamento da área de compras: quando o fornecedor pode escolher; quando ele gostaria de escolher, mas não pode; quando a área de compras elabora um relacionamento com o fornecedor e consegue negociar preços sem que o fornecedor se sinta espoliado.

Figura 10 - Assimetria de Mercado



Fonte: Autora

Na pesquisa de campo foi possível identificar por meio do discurso dos entrevistados as situações em que a assimetria de mercado se faz presente. A primeira situação, na qual existem poucos fornecedores com alto grau de conhecimento e capacidade produtiva, pode ser exemplificada pela Unidade de Análise 3. A Empresa Cliente B compra *commodities* e produtos acabados para revender aos consumidores finais, o que em parte a afasta da noção de elaboração de um serviço que demande conhecimento humano. Uma das decisões da área de compras para a contenção de custos que mais influenciou o relacionamento com os fornecedores foi a aquisição de uma impressora industrial para buscar autonomia da empresa em soluções de impressão. Essa atitude gerou um grande desgaste na relação com o Fornecedor 1, que é detentor do maior conhecimento e tem a maior estrutura para a elaboração desse tipo de serviço no Brasil. Por essas características esse fornecedor demanda remuneração e consideração que acredita ser devida pelos seus clientes, e a Empresa Cliente B nem sempre corresponde. De acordo com o Fornecedor 1, a Empresa Cliente B, “tem o cara especialista em fazer preço baixo, então nisso, por a gente ter outros clientes que está mais fácil de convencer, a gente acabou deixando eles de lado”.

Em um dos relatos do Fornecedor 1, ele descreve sua perspectiva sobre a decisão da área de compras da Empresa Cliente B sobre comprar uma impressora industrial. Há no Fornecedor 1 a consciência de que a Empresa Cliente B não detém o conhecimento e as informações necessárias para operar e manter atualizado esse maquinário, que não faz parte de seu *core business*. De acordo com o Fornecedor 1:

Eles estiveram aqui acompanhando o processo. E eles decidiram comprar uma máquina de impressão. Porque eles acreditavam que o volume que eles tinham era suficiente para comprar uma máquina. Que a gente depois conversou aqui, foi o maior furo, porque eles não tinham essa cultura de impressão, então começaram... eles gostam de preço muito baixo, então começaram a usar tintas paralelas, que não são originais da máquina, então desbotava. Usava uma película inadequada que enrugava, usava um calandrado, então o adesivo deles começou a desbotar, soltar, instalação tudo torta porque eles pegavam *free lancer* para fazer instalação. Toda hora era um. Então eles não tinham nem uma boa impressão e nem uma boa matéria-prima e a instalação ruim, o que acabou acontecendo, tudo o que eles começaram a fazer, deteriorou, o que eles tinham era uma máquina de imprimir. Que hoje já está obsoleta.

Fato que não resolveu e nem reduziu os gastos com soluções em impressões e ainda gerou desgaste no relacionamento com o Fornecedor 1, que acabou se afastando e reduzindo o número de transações com a Empresa Cliente B.

para nós acabou ficando ruim de atender eles, porque o modelo deles é o seguinte: é pagar o menor preço. E não quer olhar muito para a especificação. Adesivo é adesivo. Daí você fala: - vou adesivar um caminhão corrugado, tem que ser *cast*. Aí ele fala: - Não, eu não sei qual é o do outro, mas é mais barato que o seu. Então eu não vou conseguir fazer porque o outro vai usar um adesivo que vai soltar e, no caso (da minha empresa), você vai exercer a garantia. Se soltar, você vai querer que eu faça de novo, talvez com o outro lá se você exercer a garantia ele vai quebrar. E aí você abandona, e diz: é assim mesmo, adesivo solta mesmo. Que é o que a gente escutou, né? Ah adesivo... começou até uma história que iam pintar, porque adesivo não funciona, mas não é, é o jeito de fazer. E lá não tem uma pessoa que escute isso.

A Unidade de Análise 7 clarifica a segunda situação delineada pela Assimetria de Mercado. A Empresa Cliente D já faz parte de um grupo que, apesar de estar iniciando nesse ramo específico nesse momento, tem em sua base colaboradores que conhecem outras áreas do direito e da construção civil e, apesar de atuar na área de mineração, há, tanto na área usuária, quanto na área responsável pelas compras, uma experiência prévia sobre o relacionamento necessário para elaborar um serviço que demande conhecimento humano. O relacionamento entre o Fornecedor 5 e a Empresa Cliente D é marcado pelo fato de que a empresa cliente

possui um baixo nível de conhecimento sobre geologia e depende quase que exclusivamente do conhecimento do fornecedor. Nesse caso o comprador assumiu a contratação do fornecedor, devido a seu conhecimento prévio sobre o mercado de especialistas na área. O comprador transaciona há cerca de pelo menos 15 anos com esse fornecedor, fato que estabelece uma situação em que a configuração do mercado tem menor influencia no relacionamento entre as partes. O Fornecedor 5 faz parte de um mercado consideravelmente padronizado: para a maior parte dos P-KIBS disponibilizados por ele, existem muitos outros fornecedores com habilidades para compor esses serviços. No entanto, o conhecimento adquirido por esse fornecedor para a certificação de reserva de calcários para rochas ornamentais, como o mármore, o coloca entre um dos poucos fornecedores desse tipo de P-KIBS no mercado, destacando-o dos demais fornecedores. E de acordo com a área usuária da Empresa Cliente D, transacionar com o Fornecedor 5, mesmo ele oferecendo um serviço mais caro que muitos outros fornecedores no mercado:

[...] é ter a certeza de que a área será explorada da maneira correta, onde nós podemos produzir menos impactos, no caso, impacto ambiental né, acho que nós precisaremos investir, não vou falar em valores, mas, investir menos pra depois recuperar essa área né, como a gente pode explorar objetivando a ter mais eficiência.

E há a consciência que o Fornecedor 5 poderia cobrar ainda mais caro considerando seu conhecimento que o diferencia da concorrência, no entanto, a área de compras declara que:

eu já uso o serviço de consultoria dele há mais de 15 anos, então para negociar comigo ele não deixa de me atender por causa de preços, mas eu sei que para outros clientes o preço é diferente, ele usa o nome que tem para dar 'carteirada' e ganhar mais.

No entanto, em outras situações, em que a Empresa Cliente D possui a necessidade de serviços de geologia que não são tão específicos, mesmo havendo um relacionamento de longo prazo entre o comprador e esse fornecedor, a área de compras ressalta que o preço é um dinamizador da relação. Há a possibilidade de se realizar o serviço com outro fornecedor e isso só não se dá caso o Fornecedor 5 equipare o preço de seu serviço com o de outros fornecedores do mercado: “Se [o Fornecedor 5] fizer o preço de outro é claro que eu vou com ele”.

A terceira situação pode ser exemplificada por meio das declarações do Fornecedor 4, que, dentro da Unidade de Análise 6, afirma estar muito satisfeito com a relação estabelecida com a Empresa Cliente C. Situação que assume não se repetir com todos os seus clientes, chegando a mencionar que há alguns clientes em sua base os quais ele preferia não atender, seja por questões de valores, aspectos culturais ou divergências financeiras. No entanto, devido à estrutura de mercado e a necessidade de manutenção da organização, aspectos de *Market Share* e competitividade, abre-se a necessidade de atender clientes que não estabelecem relacionamentos satisfatórios para a organização.

Eu também tenho clientes assim, que eu também optaria por não me relacionar, porque os valores [...]. Não estou dizendo que são valores melhores ou piores do que o meu (...) o que eu quero dizer é que não vai rolar, porque é muito discrepante.

Portanto, a assimetria de mercado diagnosticada nesta pesquisa forma uma conjuntura na qual o fornecedor passa a ter um poder de barganha considerável com seus clientes. Esse poder não advém apenas da quantidade de fornecedores disponível no mercado, mas também se pauta na qualidade do serviço prestado, no conhecimento acumulado pelo fornecedor e na sua estrutura e capacidade de atender à demanda do cliente.

#### **4.2.7 Integração**

Nos relacionamentos analisados é possível observar que a integração influencia de forma intensa por dois caminhos: a integração intraorganizacional e interorganizacional. Ou seja, o posicionamento da área de compras das empresas clientes influencia o relacionamento dentro da própria organização, que se reflete também no relacionamento estabelecido com os fornecedores.

É possível observar que as empresas que possuem áreas de compras que estão envolvidas no processo de acompanhamento da necessidade da área usuária desde quando surge a necessidade parecem estabelecer melhores relacionamentos com os fornecedores, uma vez que isso inclui compreender que não é apenas uma questão de ganhar uma negociação, mas de adquirir um serviço que tem um valor pelo conhecimento agregado e que resultará em benefícios para a organização

como um todo e não apenas para a área de compras por ter comprado o produto mais barato.

As Unidades de Análise 3 e 4 são compostas por uma área de compras que agrega características mais agressivas e imediatistas, com foco em custos, não se envolvendo no design do serviço e dedicando-se unicamente ao processo de compra:

Toda estratégia é com o marketing, então, por exemplo, a ação que ele vai tomar, qual público que ele vai atingir, que lojas que ele vai atuar, quais materiais ele vai utilizar é ele que define, depois que ele determinou tudo isso, ele vem pra compras e aí compras só vai comprar

Essa peculiaridade afeta a integração com o cliente interno, que ao ser questionado sobre a integração no relacionamento, só consegue identifica-la dentro da sua área, ressaltando que a área de compras tem como principal preocupação obter o melhor preço:

[...] o engajamento vai ser do que eu consigo, do que é minha área [...] A área de compras tá aí pra fazer o menor custo possível, esse é o objetivo deles, por isso que nem sempre pega a melhor experiência.

Esse relacionamento intraorganizacional influencia o resultado do relacionamento interorganizacional. De modo que os dois fornecedores que transacionam com a Empresa Cliente B relatam sua insatisfação com o delineamento dos *inputs*, como ressaltava o Fornecedor 2:

se ela [área de compras] manda uma especificação dúbia ou mal feita e certamente um fornecedor vai esbarrar naquilo e vai ficar em dúvida, esse fornecedor pergunta pra ela, ela sana a dúvida, mas ela não corrige a especificação, você percebe que ela pede de novo aquela peça, tá com a especificação errada e a gente orça e se prepara pra fazer a campanha em cima daquela noção, daquela resposta certa que ela deu anteriormente.

Do mesmo modo, a insatisfação com a baixa valorização do relacionamento e do KIBS desenvolvido, como ressaltava o Fornecedor 1:

para nós acabou ficando ruim de atender eles, porque o modelo deles é o seguinte: é pagar o menor preço. E não quer olhar muito para a especificação.

Assim, em comparação aos outros casos, todas as áreas entrevistadas demonstraram-se satisfeitas com a integração desenvolvida entre os elos. Essa satisfação em grande parte parece estar relacionada com o comportamento da área de compras, que tende a se dispor a integrar melhor os envolvidos no processo de desenvolvimento de KIBS, quando a transação desenvolvida não é focada unicamente na redução de custos.

## 5 DISCUSSÃO

Um aspecto que tornou-se evidente durante a pesquisa é que as características identificadas na literatura, e desenvolvidas na pesquisa, fazem parte de um todo, que ao mesmo tempo têm o poder de se completar e muitas vezes de se anular, o que caracteriza interação e interdependência entre essas características.

A análise das entrevistas possibilitou ampliar o conhecimento sobre a forma como alguns fatores influenciaram os relacionamentos nas aquisições analisadas, são eles: os riscos que a empresa cliente está disposta a assumir; aspectos cultura organizacional; a estratégia adotada pela organização; a orientação da área de compras; a experiência da área de compras para desenvolver serviços; a integração entre as partes envolvidas; e a assimetria causada pelas condições de mercado. Os dados demonstram que esses pontos estão todos ligados à relevância atribuída ao conhecimento para desenvolver o serviço prestado, o que influencia diretamente o relacionamento.

A literatura considera que a integração é fomentada pela interação (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012) o que pode favorecer a eficácia (D'ANTONE; SANTOS, 2016; KADEFORS; BJÖRLINGSON; KARLSSON, 2007). Esta pesquisa identificou que a orientação da área de compras influencia sua disposição em assumir riscos. Quando a área de compras é muito orientada para redução imediata de custos não se desenvolve dentro dela a compreensão sobre a relevância do conhecimento incorporado no serviço desenvolvido, aspecto que leva a empresa a assumir mais riscos e pode até mesmo mitigar a integração com o fornecedor. Essa percepção complementa a ideia de que os riscos percebidos afetam negativamente as decisões de compra (LEI et al., 2004; NENONEN; AHVENNIEMI; MARTINSUO, 2014). No entanto, a orientação imediatista pode deturpar as percepções da área de compras sobre os riscos iminentes e influenciar nas decisões da área de compras, levando-a a uma decisão de compra que trará impactos negativos em médio e longo prazos, em nome de uma redução de custos imediata.

As perspectivas da cultura organizacional podem influenciar a oportunidade de formalizar os processos de compras, orientando se ela será executada tanto pelo estabelecimento de políticas de compras quanto por acordos com fornecedores

preferenciais (D'ANTONE; SANTOS, 2016). Corroborando para aprimorar essa visão, foi possível perceber que os aspectos culturais que envolvem comprar, vender e valorizar o conhecimento humano, precedentes à compra de serviços, parecem ser importantes para moldar relacionamentos na elaboração de KIBS, já que, nos casos analisados pela pesquisa, a área de compras que está inserida nessa cultura tem maior capacidade de cooperar no processo de desenvolvimento.

A área de compras pode contribuir para delinear a posição estratégica da empresa (PEMER et al., 2014), considerando que seu alinhamento estratégico pode aumentar o sucesso financeiro (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008). Para obter melhores resultados nos processos analisados para a elaboração de KIBS, durante a compra não foi apenas o alinhamento que auxiliou as empresas, a estratégia precisa estar alinhada e não deve ser orientada apenas para reduzir custos.

A expertise em elaborar serviços pode reduzir os custos e o tempo de desenvolvimento do produto aumentando a qualidade do produto, dando oportunidade para ações mais estratégicas e aspectos de longo prazo (WYNSTRA; WEGGEMAN; VAN WEELE, 2003). Refinando essa perspectiva, esta pesquisa identificou que, se a empresa geralmente lida com produtos destinados aos clientes finais que estão relacionados com o conhecimento humano, essa característica parece atribuir à função de compras alguma expertise para valorizar o processo de desenvolvimento de KIBS, melhorando os resultados. Nos casos analisados foi possível identificar que quando o conhecimento detido pelos fornecedores é similar e a área usuária não detém muito conhecimento sobre o serviço, o relacionamento prévio, a confiança entre a área de compras e o fornecedor, e como o fornecedor utiliza o conhecimento que possui, parecem ser fatores que auxiliam a interação, melhorando o relacionamento. Enquanto que, quando a área usuária detém mais conhecimento sobre o serviço que a área de compras, e a área de compras não está orientada à redução imediata de custos, há um favorecimento para que a área usuária tenha mais autonomia na transação, inclusive na hora de escolher o fornecedor.

Por fim, a literatura afirma que, quando há assimetria, os fornecedores menores enfrentam problemas para sustentar seus relacionamentos assimétricos com clientes, ou desenvolver novos relacionamentos em tais circunstâncias, embora possam tirar proveito das consequências positivas e construtivas da assimetria de tamanho (JOHNSEN; FORD, 2008). Esta pesquisa identificou uma situação em que

um pequeno fornecedor não é refém de grandes empresas clientes. Nos casos analisados a assimetria do mercado moldou uma condição diferente da conhecida pela literatura. Uma empresa cliente que tem grande porte e possui uma área de compras muito orientada para os custos, em um mercado onde há poucos bons fornecedores, fez com que o melhor fornecedor evitasse estabelecer novas transações com ela, na medida em que esse fornecedor não percebe que seu serviço é devidamente valorizado. Também foi identificado o relato de uma empresa fornecedora que assume desejar não atender alguns de seus clientes, mas não o faz por não possuir um mercado tão favorável no qual se torne possível desprezar clientes, porque isso afetaria sua competitividade e seu *Market Share*. Bem como uma das situações em que a área de compras reconhece a expertise de seu fornecedor, e reconhece as condições de mercado que favorecem o fornecedor, que poderia encarecer o preço do serviço, ou mesmo criar outras barreiras não monetárias, mas assume-se que o fornecedor não o faz devido ao bom relacionamento estabelecido com a área de compras. Assim, foi possível identificar que em um mercado com poucos fornecedores capacitados, parece haver uma considerável tendência de o fornecedor que possui maior conhecimento passe a selecionar seus clientes, e um dos critérios parece ser o relacionamento. Enquanto que em um cenário no qual o conhecimento dos fornecedores é similar, o fornecedor, ainda que insatisfeito, tende a ser mais aberto a transacionar com clientes que não atendam a seus critérios de relacionamento. O Quadro 16 resume como as características selecionadas foram alteradas por meio da influência da área de compras.

**Quadro 16 - A influência da área de compras sobre as características selecionadas**

<b>Características</b>	<b>O que muda com a influência da área de compras</b>
Integração	A integração pode ser afetada pela orientação da área de compras, e também por sua disponibilidade de correr riscos, uma vez que as decisões da área de compras podem contribuir para aprimorar ou para minar o relacionamento para a elaboração de KIBS.
Orientação	A orientação focada em custos para a área de compras tende a influenciar negativamente os relacionamentos, e quando há um alto nível de assimetria de Mercado favorável ao fornecedor, o fornecedor pode pôr fim no relacionamento.

Continua...

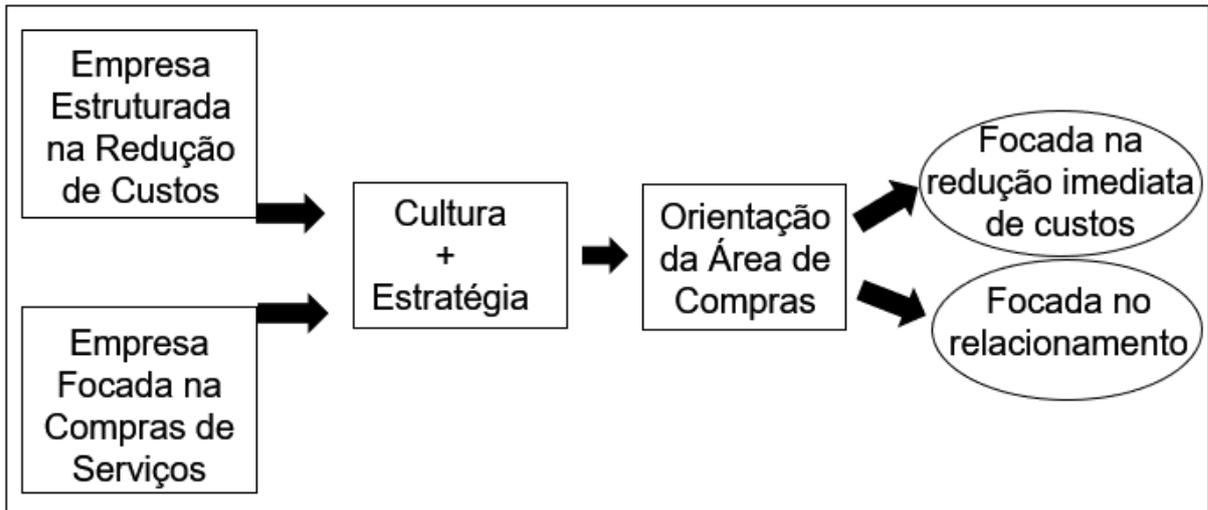
	Conclusão
Disponibilidade para correr riscos	Quando a área de compras está focada apenas em 'ganhar a negociação', isto gera uma condição na qual a área não valoriza o desenvolvimento do KIBS. Aspecto que pode levar a empresa a correr mais riscos, por considerar que o serviço pode ser facilmente substituído, e por ignorar que o fator 'conhecimento' é uma diretriz determinante na produção de KIBS.
Cultura Organizacional	A cultura para comprar, vender e valorizar o conhecimento humano, que precede a compra de KIBS parecer ser importante para moldar o relacionamento, uma vez que a área de comprar que possui essas características se torna mais hábil para cooperar no desenvolvimento de KIBS.
Estratégia	Quando a área de compras segue alinhada com a organização e com área usuária, de modo que o foco não seja unicamente 'ganhar a negociação' reduzindo o gasto especificamente no desenvolvimento do KIBS tende a obter melhores resultados nos relacionamentos.
Expertise para elaborar serviços	O core business da empresa parece afetar a orientação da área de compras. Se a empresa normalmente atua com produtos finais que são ligados ao conhecimento humano parece dar à área de compras mais expertise para valorizar o processo de KIBS.
Assimetria de mercado	Quando a empresa possui uma área de compras que é muito orientada a custos, em um Mercado no qual existam poucos fornecedores com estrutura, conhecimento, habilidade e que possui consciência sobre o valor da elaboração do KIBS, os melhores fornecedores , parecem tender a evitar transações com empresas que possam gerar relações muito desfavoráveis.

Fonte: Autora

Considerando que todas as características identificadas na literatura estão interligadas, observa-se nos casos analisados a existência de dois tipos de organização: as focadas em redução de custos e as que se focam em compras de serviços. Nos casos analisados a estratégia e a cultura dessas organizações formaram bases para a orientação da área de compras que, diante do posicionamento organizacional, pode adotar uma orientação mais voltada para o

relacionamento ou mais imediatista. A Figura 11 demonstra a estrutura das organizações analisadas.

Figura 11 - Estrutura das Organizações Analisadas



Fonte: Autora

A adoção dessas orientações pela área de compras traz implicações para os relacionamentos organizacionais. Quando a área de compras possui um viés focado na redução imediata de custos, ela submete a organização a correr mais riscos. Uma vez que seu foco é ganhar a negociação, comprando o serviço pelo menor preço possível, sem valorizar o relacionamento, nem o serviço que será desenvolvido e menos ainda as implicações em médio e longo prazo na organização. Se isso ocorre em um mercado no qual o fornecedor possui alto poder de barganha, a área de compras pode minar o relacionamento com o fornecedor, mesmo que a área usuária aprecie o serviço prestado. Quando a área de compras adota uma postura mais focada no relacionamento, a interação com o fornecedor é valorizada. De modo a aproximar o fornecedor e ele passar a se preocupar os gastos da empresa cliente até mesmo oferecendo preços diferenciados para a área de compras com a qual possua uma boa relação, cooperando para a redução de custos em longo prazo. E isso prevalece, ainda que o fornecedor tenha alto poder de barganha. O Quadro 17 apresenta a relação entre a Orientação da área de compras e a Assimetria de Mercado.

Quadro 17 - Orientação versus Assimetria de Mercado

Tipo de Orientação Adotada pela Área de Compras	Cenário com Assimetria de Mercado Favorável ao Fornecedor	Cenário sem Assimetria de Mercado
<b>Imediatista</b>	Fornecedor se distancia	Fornecedor mantém o relacionamento, ainda que insatisfeito, por haver prioridades como manutenção da competitividade e do Market Share.
<b>Relacionamento</b>	Fornecedor se aproxima e torna-se um parceiro inclusive na redução de custos, orientando a melhor forma de elaborar o KIBS. E a boa interação desenvolvida com a área de compras faz com que os preços sejam estabelecidos de forma diferente para a empresa cliente. Ainda que o conhecimento do fornecedor possa ser muito específico no mercado não há o encarecimento do KIBS devido à boa interação com a área de compras.	Fornecedor se aproxima e torna-se um parceiro inclusive contribuindo para a redução de custos, orientando a melhor forma de elaborar KIBS.

Fonte: Autora

Por outro lado, ao avaliar o relacionamento com a área usuária, quando a área de compras possui uma postura voltada para redução imediata de custos, a expertise da área usuária se torna menos relevante na hora de selecionar o fornecedor, já que os custos sobressaem à necessidade da área usuária. No entanto, quando a área de compras possui uma orientação mais voltada para o relacionamento, a expertise da área usuária tende a direcionar a seleção do fornecedor, uma vez que se considera o conhecimento prévio da área para poder estabelecer um relacionamento com o fornecedor de KIBS. O Quadro 18 resume como a Orientação da Área de Compras afeta o aproveitamento da Expertise da área usuária para estabelecer um relacionamento na elaboração de KIBS.

Quadro 18 - Orientação da Área de Compras Versus Expertise da Área Usuária

<b>Tipo de Orientação Adotada pela Área de Compras</b>	<b>Cenário em que Área Usuária Possui Expertise sobre o KIBS Adquirido</b>	<b>Cenário em que Área Usuária não Possui Expertise sobre o KIBS Adquirido</b>
<b>Imediatista</b>	O custo se sobrepõe ao conhecimento, e a área usuária tem menos flexibilidade para selecionar o fornecedor. E esse aspecto parece diminuir a cooperação da área usuária no relacionamento.	Não foi abordado pela pesquisa.
<b>Relacionamento</b>	A expertise da área usuária é considerada no momento de selecionar o fornecedor, que é avaliado a partir de critérios técnicos e o preço não é o principal fator no momento de selecionar qual empresa fornecerá o KIBS.	Neste caso a área de compras assume a busca por um fornecedor que tenha a expertise necessária para atender à demanda da área usuária.

Fonte: Autora

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, estabelecendo elos entre o problema de pesquisa, os objetivos e os resultados obtidos, visando apresentar de forma sucinta as contribuições para a literatura sobre compras de KIBS. Esta tese se posiciona dentro da literatura de marketing industrial, com foco em compras de serviços intensivos em conhecimento e apresenta como principal contribuição uma perspectiva mais detalhada sobre a compra de KIBS.

A pesquisa elaborada teve-se a analisar como o envolvimento da área de compras afeta o relacionamento entre empresa cliente e fornecedora, considerando características identificadas na literatura como direcionadoras do relacionamento organizacional. Para isso elaborou-se um estudo empírico envolvendo 10 organizações, 4 empresas clientes e 6 empresas fornecedoras, no intuito também de compreender as implicações gerenciais dessas características nas organizações analisadas.

Foram estabelecidos quatro objetivos para alcançar o aprofundamento desejado na pesquisa. O primeiro objetivo foi identificar na literatura características que influenciam o relacionamento organizacional. O segundo objetivo foi analisar como essas características se alteram com a inserção da área de compras na relação *buyer-supplier*. Em seguida, buscou-se refinar o entendimento sobre as características identificadas na literatura. Por fim, objetivou-se identificar novas características que influenciam o relacionamento e estabelecer uma relação entre as características analisadas com base nos dados empíricos obtidos na pesquisa.

Deste modo, foi possível apresentar de que forma a área de compras tem se estabelecido como um importante ator nas transações de compras de KIBS, demonstrando que a estratégia e a cultura organizacional formam bases para estabelecer a orientação da área de compras, que influencia diretamente no comportamento da área nos processos de compras de serviços intensivos em conhecimento. Ao adotar determinada orientação a área de compras altera a dinâmica do relacionamento e pode reforçar ou mesmo pôr fim à integração com outras organizações. O Quadro 19 resume as contribuições da pesquisa para a literatura.

Quadro 19 - Resumo das Contribuições à Literatura

Direcionadores	Contribuições
Pequenas empresas fornecedoras nem sempre estão subjugadas às vontades de grandes clientes	Quando há assimetria de mercado favorável ao fornecedor, o poder de barganha da empresa cliente é diminuído, mesmo quando o fornecedor é uma pequena empresa negociando com uma multinacional.
Existem características na literatura que influenciam relacionamentos organizacionais, mas a literatura não estabelece como elas se relacionam.	A pesquisa identificou nas organizações analisadas que a cultura e a estratégia se relacionam com a orientação da área de compras, que pode contribuir para determinar os rumos dos relacionamentos estabelecidos, de acordo com o mercado que as organizações estão inseridas.
A área de compras tem se tornado um ator relevante nas organizações, mas a literatura não avalia como as características dos relacionamentos são alteradas com a inserção desse ator.	A partir da perspectiva dos casos analisados demonstrou-se como a área de compras altera a dinâmica do relacionamento <i>buyer-supplier</i> , moldando as características que são relevantes para o processo.
Não há uma percepção aprofundada de como as características organizacionais podem fomentar a orientação da área de compras, também não há uma avaliação de como essa característica pode ser determinante para o relacionamento interorganizacional e intraorganizacional.	A orientação da área de compras foi avaliada em situações empíricas, de modo a analisar as influências organizacionais causadas por essa característica.

Fonte: Autora

## 6.1 CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL E A ELABORAÇÃO DE KIBS

A literatura apresenta algumas percepções já estabelecidas sobre o relacionamento *buyer-supplier* e como a inserção da área de compras nesse processo pode alterar as características que moldam o relacionamento. Desse modo, a cultura é um aspecto relevante que pode ajudar a moldar o relacionamento, e não é possível comparar empresas sem considerar a cultura em que estão inseridas (LEE; JOHNSON, 2012). As dimensões da cultura podem influenciar a oportunidade de formalizar os processos de compras, orientando se ela será

executada por meio do estabelecimento de políticas de compras ou acordos com fornecedores preferenciais (D'ANTONE; SANTOS, 2016).

A literatura ainda reconhece que o tipo de estratégia adotada contribui para moldar a cultura organizacional (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2016). Nesse sentido, esta pesquisa demonstra que essa relação intrínseca entre cultura e estratégia formam bases para o direcionamento da orientação da área de compras, de modo a formar um círculo de influência mútua entre essas características, uma vez que reconhece-se que a função de compras pode contribuir para delinear a posição estratégica da empresa (PEMER; WERR; BIANCHI, 2014), considerando que seu alinhamento com a estratégia da empresa pode potencializar o sucesso financeiro (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008). Nesse sentido, esta pesquisa contribui nesse diálogo à medida que identifica que, para o sucesso dos relacionamentos organizacionais para a compra de KIBS, faz-se necessário que a orientação da área de compras não apenas esteja alinhada com a cultura e a estratégia, mas que estas não estejam pautadas apenas em custos. Dessa forma o sucesso do relacionamento organizacional pode determinar melhores parcerias com os fornecedores que possibilitarão um maior sucesso financeiro da empresa.

É reconhecido que a integração pode ser fornecida pela interação, contribuindo para atingir melhores resultados para os clientes e vendedores (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Assim como é reconhecido que para a empresa cliente a efetividade é favorecida pelas interações desenvolvidas, até desempenhar um papel estratégico na identificação de necessidades internas e na seleção de fornecedores adequados (D'ANTONE; SANTOS, 2016; KADEFORS; BJÖRLINGSON; KARLSSON, 2007; ODONGO et al., 2015; SANTOS; D'ANTONE, 2014). Sob essa perspectiva a pesquisa dialoga com a literatura ao realçar a importância da interação para promover a integração, além de complementá-la demonstrando que a integração também é moldada pelas características do relacionamento e pode ser intensificada ou minada devido à orientação da área de compras e à sua disponibilidade para correr riscos.

Ainda é possível identificar que uma área de compras que possua uma orientação mais voltada a custos, tende a não ter um envolvimento adequado no desenvolvimento de novos produtos, podendo direcionar a organização para resultados negativos no processo (D'ANTONE; SANTOS, 2016; NIJSSEN; BIEMANS; DE KORT, 2002). A pesquisa demonstrou que a orientação não só pode

influenciar no resultado da elaboração do serviço, mas também pode pôr fim no relacionamento, impossibilitando situações de recompra e desenvolvimento de novos produtos com o mesmo fornecedor, aspecto que pode fragilizar a cadeia de abastecimento da empresa cliente.

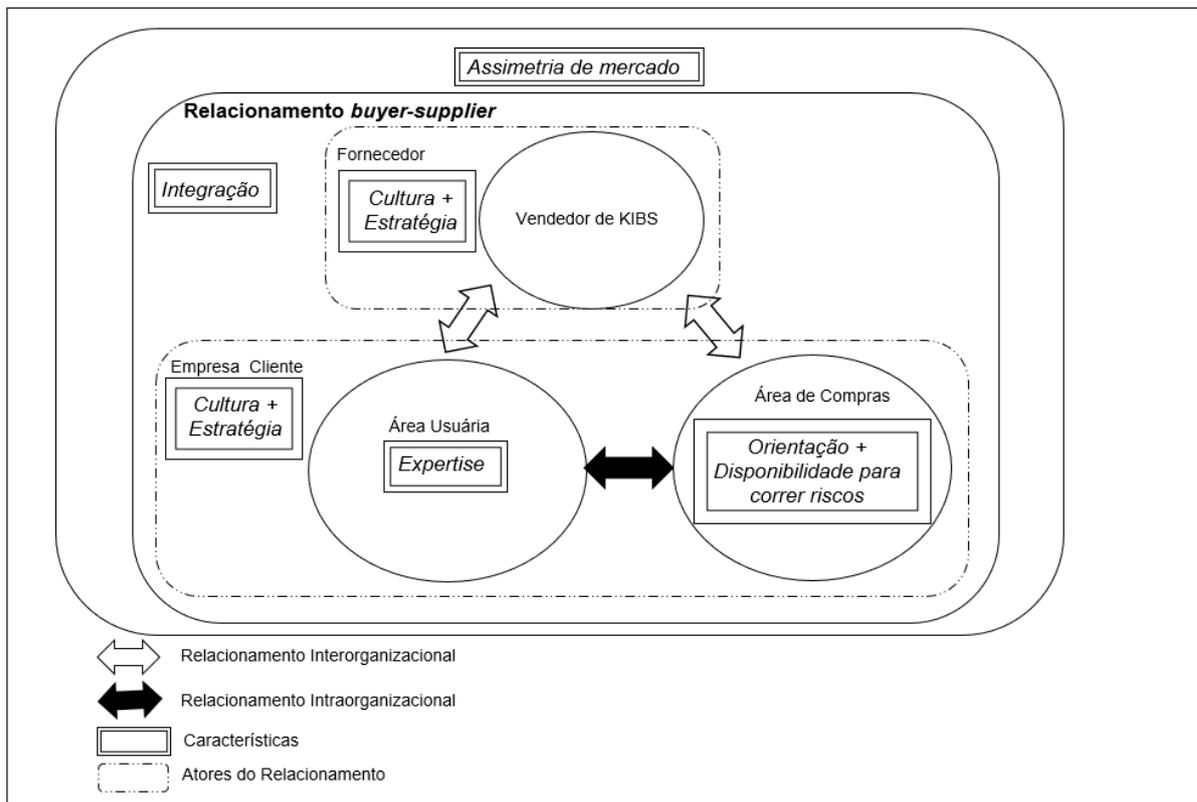
Assim, a literatura reconhece que o risco envolvido com todos os serviços instrumentais é muito alto e, como resultado, as empresas compradoras provavelmente estarão fortemente envolvidas no projeto do serviço (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009). Quando há envolvimento da área de compras, os riscos percebidos podem afetar negativamente as decisões de compra, uma vez que deficiências na provisão de novos serviços podem refletir negativamente na imagem da empresa (NENONEN; AHVENNIEMI; MARTINSUO, 2014). Complementando essa perspectiva, a pesquisa demonstra que a percepção de risco no momento da compra pode ser deturpada pela orientação da área de compras, porque quando há foco em custos e visa-se apenas adquirir o serviço pelo menor preço, isso pode influenciar na qualidade da compra efetuada e do KIBS desenvolvido, trazendo resultados negativos em médio e longo prazos.

No relacionamento *buyer-supplier* a literatura avalia que os clientes podem não ter o conhecimento necessário para prever o valor potencial inerente às diferentes opções de solução. Os fornecedores devem, portanto, fazer um esforço para ilustrar e tangibilizar o valor potencial em uso de sua oferta, para aumentar a atração e a disposição dos clientes de investir recursos suficientes (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Ao envolver a área de compras nesse processo, observa-se que a experiência em lidar com serviços pode reduzir os custos e o tempo de desenvolvimento e aumentar a qualidade do produto, dando oportunidade para ações mais estratégicas e questões de longo prazo (WYNSTRA; WEGGEMAN; VAN WEELE, 2003). Nesse sentido, a pesquisa demonstra que, quando a área de compras possui uma orientação muito voltada à redução imediata de custos, pode haver uma influência que desconsidere a expertise do fornecedor e a expertise da área usuária, uma vez que o foco da transação para a área de compras com essa característica é ganhar a negociação e não o resultado do KIBS elaborado.

Por fim, a literatura reconhece que quando há assimetria, os fornecedores menores enfrentam, conseqüentemente, problemas para sustentar seus relacionamentos assimétricos com os clientes ou desenvolver novos relacionamentos em tais circunstâncias, embora possam tirar proveito das

consequências positivas e construtivas da assimetria de tamanho (JOHNSEN; FORD, 2008). Nesse sentido, esta pesquisa demonstra que pequenas empresas que são fornecedoras, quando encontram um mercado no qual a assimetria é favorável a elas, têm o seu poder de barganha majorado, de modo que podem passar a escolher para quem vão fornecer. A identificação dessa característica se torna muito relevante para compreender em quais situações a área de compras tem maior poder de barganha, e quando essa flexibilidade é transferida para o fornecedor. A Figura 12 apresenta os atores e as dimensões nas quais as características identificadas influenciam o relacionamento entre o vendedor de KIBS, a área usuária e a área de compras.

Figura 12 - Características e atores do relacionamento



Fonte: Autora

Assim, dentro desse processo, por meio da forma que a área de compras contribui para moldar as características do relacionamento, obtém-se o aprimoramento da interação entre os atores. No processo pré-compra, a cultura e a estratégia contribuem para a formação da orientação da área de compras. A partir dessa formação é que a área de compras considerará a expertise da área usuária

para escolher o fornecedor, ou manterá uma postura que prioriza a redução de custos, que em muitos casos pode direcionar os riscos assumidos. De modo que a elaboração dos *inputs* depende da orientação adotada por essa área, uma vez que ela pode interagir nesse processo e determinar o que pode ou não ser adquirido pela organização. No processo de construção do KIBS a área de compras se torna uma ponte para o diálogo entre fornecedor e área usuária, e sua agilidade pode ser determinante para aprimorar o relacionamento entre as organizações determinando a integração entre as partes. E todo esse processo acontece dentro de um cenário determinado por condições de mercado, que podem trazer assimetria para a relação.

## 6.2 IMPLICAÇÕES DAS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Considerando a relevância identificada da área de compras para influenciar as características que moldam o relacionamento organizacional, as empresas clientes devem atentar-se sobre os resultados que desejam no relacionamento e a orientação desenvolvida para a área de compras. O desenvolvimento de uma orientação voltada para a redução imediata de custos pode ser benéfico para a compra de determinados bens, no entanto, quando se refere a serviços intensivos em conhecimento esse tipo de orientação pode causar danos ao relacionamento, e em alguns casos até interrompê-lo, se o fornecedor perceber que a relação não estabelece uma situação de ganhos mútuos.

De forma a complementar essa perspectiva, os gestores que necessitam adquirir esse tipo de serviço precisam estar profundamente atentos às condições de mercado, uma vez que, devido à alta necessidade de conhecimento e especialização dos profissionais que elaboram KIBS, nem sempre há uma vasta quantidade de fornecedores hábeis a elaborarem o serviço de forma obter o melhor resultado. Esse aspecto torna ainda mais relevante o relacionamento organizacional, tornando-o um bem imaterial ainda mais valioso.

Por fim, a análise dessas características de forma integrada possibilita uma observação mais ampla dos relacionamentos organizacionais, tomando como ponto de partida a área de compras e o direcionamento adotado por esse departamento dentro da organização, contribuindo para que as empresas possam alcançar os resultados desejados nos relacionamentos estabelecidos.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados obtidos nessa pesquisa devem ser considerados dentro do contexto de análise estabelecido. Esse estudo foi realizado no âmbito de organizações compradoras e fornecedoras de KIBS, considerando a área de compras, a área usuária e o vendedor do serviço como unidade de análise. Foram analisados relacionamentos estabelecidos para a elaboração de P-KIBS e T-KIBS, incluindo nesse escopo o desenvolvimento de soluções integradas. As empresas analisadas foram de pequeno, médio e grande porte, e o foco da pesquisa foi mantido no relacionamento estabelecido entre as organizações e as influências geradas a partir da inserção da área de compras na transação.

### 6.4 SUGESTÕES PARA A CONTINUIDADE DA PESQUISA

Esta pesquisa considerou apenas a análise da influência da inserção da área de compras no relacionamento organizacional para a elaboração de KIBS. Uma possibilidade para a continuidade da pesquisa seria avaliar como as características organizacionais, como cultura, estratégia e orientação da empresa fornecedora podem influenciar o relacionamento ao serem contrastadas com as mesmas características da empresa cliente. Outro ponto relevante é buscar compreender as motivações das áreas de compras que se mostram mais cooperativas no processo de elaboração de KIBS e como isso altera o resultado do serviço elaborado. E por fim, ainda é preciso compreender de forma mais detalhada na empresa cliente, quais os ônus causados pelo rompimento de um relacionamento organizacional em um cenário no qual a assimetria de mercado é favorável ao fornecedor.

## REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 41, n. 1, p. 15–26, 2012.
- ANDERSSON-CEDERHOLM, E.; GYIMÓTHY, S. The service triad: modelling dialectic tensions in service encounters. **The Service Industries Journal**, [S.I.], v. 30, n. 2, p. 265–280, 2010.
- ANURAG, S. Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 3, p. 758–798, 2011.
- AXELSSON, B.; WYNSTRA, F. **Buying business services**. Chichester: Wiley, 2002.
- BAIER, C.; HARTMANN, E.; MOSER, R. Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. **Journal of Supply Chain Management**, [S.I.], v. 44, n. 4, p. 36–52, 2008.
- BAYSINGER, B.; HOSKISSON, R. E. The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 15, n. 1, p. 72–87, 1990.
- BETTENCOURT, L. A. et al. Client co-production in knowledge-intensive business services. **California Management Review**, Califórnia, v. 44, n. 4, p. 100–128, 2002.
- CASTALDI, C.; TEN KATE, C.; DEN BRABER, R. Strategic purchasing and innovation: a relational view. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S.I.], v. 23, n. 9, p. 983–1000, 2011.
- CHATHOTH, P. et al. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, [S.I.], v. 32, n. 1, p. 11–20, 2013.
- CHOI, T. Y.; WU, Z. Go ahead, leap: triads and their practical and theoretical import. In response to “To leap or not to leap: triads as arbitrary subsets of networks of connected dyads” by Anna Dubois. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.I.], v. 15, n. 4, p. 269–270, 2009.
- D’ANTONE, S.; SANTOS, J. B. When purchasing professional services supports innovation. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia v. 58, p. 172–186, 2016.
- DANE, E. Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective. **Academy of Management**, Briarcliff Manor, v. 35, n. 4, p. 579–603, 2010.

\_\_\_\_\_; PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 1, p. 33–54, 2007.

DAVIES, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 13, n. 5, p. 727–756, 2004.

\_\_\_\_\_; BRADY, T. Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. **Research Policy**, [S.I.], v. 29, n. 7/8, p. 931–953, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; HOBDDAY, M. Charting a path toward integrated solutions. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 47, n. 3, p. 39–48, 2006.

DAY, E.; BARKSDALE, H. C. Organizational purchasing of professional services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.I.], v. 9, n. 3, p. 44–51, 1994.

DEVLIN, J. F. Adding value to service offerings: the case of UK retail financial services. **European Journal of Marketing**, [S.I.], v. 32, n. 11/12, p. 1091–1109, 1998.

EASTON, G. Critical realism in case study research. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 39, n. 1, p. 118–128, 2010.

EDWARDS, P.; O'MAHONEY, J.; VINCENT, S. **Studying organizations using critical realism**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ERIKSSON, P. E.; WESTERBERG, M. Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. **International Journal of Project Management**, [S.I.], v. 29, n. 2, p. 197–208, 2011.

EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT. **Helping firms grow - European Competitiveness Report 2014**. Belgium: European Union, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; NOH, J. N.; THIES, E. Purchasing Business Service. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.I.], v. 13, n. 4/5, p. 370-380, 1998.

FORMAN, H. Buying centers and the role of supply chain orientation on new information technology satisfaction in the automotive industry. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, [S.I.], v. 22, n. 1, p. 41–52, 2014.

FREEDMAN, A. M.; STINSON, G. H. Herding cats: lessons learned from managing and coordinating organization development consultants. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, New Orleans, v. 56, n. 1, p. 44–57, 2004.

FREYTAG, P.; YOUNG, L. Introduction to special issue on innovations and networks: innovation of, within, through and by networks. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 43, n. 3, p. 361–364, 2014.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 52, n. 1, p. 32–69, 2017.

HAKANSSON, H. Business relationships and networks: consequences for economic policy. **Antitrust Bulletin**, [S.I.], v. 51, n. 1, p. 143, 2006.

\_\_\_\_\_. International marketing and purchasing of industrial goods. **International Journal of Research in Marketing**, [S.I.], v. 1, n. 3, p. 244–245, 1984.

\_\_\_\_\_; SNEHOTA, I. The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. New York: Sage, 2000. p. 69–93.

HALLIKAS, J. et al. Service purchasing and value creation: towards systemic purchases. **International Journal of Production Economics**, [S.I.], v. 147, n. Part A, p. 53–61, 2014.

HE, Z. L.; WONG, P. K. Knowledge interaction with manufacturing clients and innovation of knowledge-intensive business services firms. **Innovation: Management, Policy and Practice**, United Kingdom, v. 11, n. 3, p. 264–278, 2009.

HIPP, C. Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. **AI & Society**, [S.I.], v. 13, p. 88–106, Mar. 1999.

HOMBURG, C.; MARTIN, F.; GUENTHER, C. The role of formal authority in buyer evaluation of business research suppliers: a scandinavian case. **Journal of Business to Business Marketing**, [S.I.], v. 10, n. 2, p. 53–78, 2003.

HUGGINS, R. The growth of knowledge-intensive business services: innovation, markets and networks. **European Planning Studies**, [S.I.], v. 19, n. 8, p. 1459–1480, 2011.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**. - **IBGE**. Rio de Janeiro, 2017. p. 14–49 .

IMMONEN, M.; HALLIKAS, J.; PYNNÖNEN, M. Antecedents of system purchasing in B2B services. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.I.], v. 22, n. 3, p. 205–213, 2016.

IVANOVA-GONGNE, M. Culture in business relationship interaction: An individual perspective. **Journal of Business and Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 30, n. 5, p. 608–615, 2015.

JAAKKOLA, E.; HAKANEN, T. Value co-creation in solution networks. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 42, n. 1, p. 47–58, 2013.

\_\_\_\_\_; HALINEN, A. Problem solving within professional services: evidence from the medical field. **International Journal of Service Industry Management**, United Kingdom, v. 17, n.5, p. 409-429, Oct. 2006.

JACKSON, R. W.; NEIDELL, L. A.; LUNSFORD, D. A. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organisational buyers. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 24, n. 2, p. 99–108, mar. 1995.

JAVALGI, R. G. et al. Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 26, n. 3, p. 171–180, 2011.

JEAN, R.-J. B.; SINKOVICS, R. R.; KIM, D. Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships: the role of communication culture. **Journal of International Marketing**, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 63–85, 2010.

JOHANSSON, J. E.; KRISHNAMURTHY, C.; SCHLISSBERG, H. E. Solving the solutions problem. **The McKinsey Quarterly**, [S.I.], v. 3, n. 3, p. 116–125, 2003.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Exploring the concept of asymmetry: a typology for analysing customer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 37, n. 4, p. 471–483, 2008.

JOHNSON, J. L. et al. Cross-sector relations in global supply chains: a social capital perspective. **Journal of Supply Chain Management**, [S.I.], v. 54, n. 2, p. 21–33, 2018.

JOHNSON, N.; ELLIOTT, D.; DRAKE, P. Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply Chain Management**, [S.I.], v. 18, n. 3, p. 324–336, 2013.

JOHNSON, P.; DUBERLEY, J. **Understanding management research**. 1. ed. Trowbridge: SAGE Publications Ltd, 2000. v. 1.

JOHNSTON, W. J.; BONOMA, T. V. The buying center: structure and interaction patterns. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 45, n. 3, p. 143-156, Summer 1981.

KADEFORS, A.; BJÖRLINGSON, E.; KARLSSON, A. Procuring service innovations: Contractor selection for partnering projects. **International Journal of Project Management**, United Kingdom, v. 25, n. 4, p. 375–385, 2007.

KOCH, A.; STAHLCKER, T. Regional innovation systems and the foundation of knowledge intensive business services. A comparative study in Bremen, Munich, and Stuttgart, Germany. **European Planning Studies**, [S.I.], v. 14, n. 2, p. 123–146, 2006.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- KREPS, D. Corporate culture and economic theory. In: BUCKLEY, P. J.; MITCHIE, J. (Eds.). **Firms, organizations and contracts**. Oxford: Oxford University Press, 1996. p. 221–275.
- KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International Journal of Service Industry Management**, [S.I.], v. 19, n. 4, p. 474–491, 2008.
- KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating enduring customer value. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 80, n. 6, p. 36–68, 2016.
- LAKEMOND, N.; VAN ECHELT, F.; WYNSTRA, F. A configuration typology for involving purchasing specialists in product development. **Journal of Supply Chain Management**, [S.I.], v. 37, n. 4, p. 11–20, 2001.
- LARGE, R. O.; KÖNIG, T. A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.I.], v. 15, n. 1, p. 24–32, 2009.
- LEE, C. J.; JOHNSEN, R. E. Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronics firms. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 41, n. 4, p. 692–705, 2012.
- LEHRER, M. et al. Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: a contingent view of co-production in design-intensive business services. **European Management Journal**, United Kingdom, v. 30, n. 6, p. 499–509, 2012.
- LEI, J. et al. Service intensiveness and brand extension evaluations. **Journal of Service Research**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 243–255, 2004.
- LEVITAS, E. et al. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 43, n. 3, p. 449–467, 2018.
- LOVE, P. E.; GUNASEKARAN, A.; LI, H. Concurrent engineering: a strategy for procuring construction projects. **International Journal of Project Management**, [S.I.], v. 16, n. 6, p. 375–383, 1998.
- LOWENDAHL, B. R.; REVANG, O.; FOSSTENLØKKEN, S. Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 911–931, jul. 2001.
- LUZZINI, D. et al. The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 47, p. 109–120, mar. 2015.

MACDONALD, E. K.; KLEINALTENKAMP, M.; WILSON, H. N. How business customers judge solutions: solution quality and value in use. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 80, n. 3, p. 96–120, 2016.

MAISTER, D. H. The anatomy of a consulting firm. In: FOMBRUM, C. J.; NEVINS, M. D. **The advice business: essential tools for managing consulting**. Porto Alegre: Prentice-Hall, 2004. p. 1–19.

MILES, I. et al. Users, carriers and sources of innovation. **Report to DG13 Sprint-EIMS**, p. 1–117, mar. 1995.

MINGERS, J. The contribution of critical realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems. **Journal of the Operational Research Society**, [S.l.], v. 51, n. 11, p. 347–351, 2000.

MÖLLER, K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 32, n. 2, p. 109–118, 2003.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, United Kingdom, v. 31, n. 1, p. 64–72, 2009.

NASDAQ. **What tech's biggest companies are spending their money on**. 11 Aug. 2016. Disponível em: <<https://www.nasdaq.com/article/what-techs-biggest-companies-are-spending-their-money-on-cm664267>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

NENONEN, S.; AHVENNIEMI, O.; MARTINSUO, M. Image risks of servitization in collaborative service deliveries. **Service Industries Journal**, [S.l.], v. 34, n. 16, p. 1307–1329, 2014.

NIJSSEN, E. J.; BIEMANS, W. G.; DE KORT, J. F. Involving purchasing in new product development. **R&D Management**, [S.l.], v. 32, n. 4, p. 281–289, 2002.

NORDIN, F.; KOWALKOWSKI, C. Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation. **Journal of Service Management**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 441–459, 2010.

ODONGO, W. et al. Performance perceptions among food supply chain members: a triadic assessment of the influence of supply chain relationship quality on supply chain performance Walter. **British Food Journal**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 41–49, 2015.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO. **Short-term labour market statistics: employment - by economic activity**. 2018. Disponível em: <[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS\\_EMP](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP)>. Acesso em: 12 jul. 2018.

OWIDA, A. et al. A simulation based continuous improvement approach for manufacturing based field repair service contracting. **International Journal of**

**Production Research**, [S.I.], v. 54, n. 21, p. 6458–6477, 2016.

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. A. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. **International Journal of Service Industry Management**, [S.I.], v. 8, n. 5, p. 414–434, 1997.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.I.], v. 36, n. 1, p. 83–96, 2008.

PEMER, F. et al. The cultural embeddedness of professional service purchasing-A comparative study of German and Swedish companies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, United Kingdom, v. 20, n. 4, p. 273–285, 2014.

\_\_\_\_\_; WERR, A.; BIANCHI, M. Purchasing professional services: a transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 43, n. 5, p. 840–849, 2014.

PENG, T. A. et al. Managing triads in a military avionics service maintenance network in Taiwan. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.I.], v. 30, n. 4, p. 398–422, 2010.

PIEKKARI, R.; WELCH, C.; PAAVILAINEN, E. The case study as disciplinary convention: evidence from international business journals. **Organizational Research Methods**, [S.I.], v. 12, n. 3, p. 567–589, 2009.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. In: ASCH, D.; BOWMAN, C. (Eds.). **Readings in Strategic Management**. London: Palgrave, 1989. p. 234–255.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, [S.I.], v. 32, n. 3, p. 4–9, 2004.

PULLMAN, M.; LONGONI, A.; LUZZINI, D. The roles of institutional complexity and hybridity in social impact supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, [S.I.], v. 54, n. 2, p. 1-33, Apr. 2018.

ROBINSON, P. J. **Industrial Buying and Creative Marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

RYAN, A. et al. Putting critical realism to work in the study of business relationship processes. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 41, n. 2, p. 300–311, 2012.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; RUDD, J. Frontline employees collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation's effects on new service performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Ruston, v. 44, n. 3, p. 350–375, 2016.

SANTOS, J. B. **Operations management perspectives on expert services**. 2013. 286 f. Tese (Doutorado em Management Science) - Lancaster University Management School, Lancaster, 2013.

\_\_\_\_\_; D'ANTONE, S. Reinventing the wheel? A critical view of demand-chain management. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 43, n. 6, p. 1012–1025, 2014.

\_\_\_\_\_; SPRING, M. Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 50, p. 85–96, Oct. 2015.

SAYER, A. **Realism and social science**. 1. ed. London: Sage, 2000.

SCHIELE, H. Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. **R and D Management**, [S.I.], v. 40, n. 2, p. 138–153, 2010.

SCHIELE, J. J. Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: Case studies from Ontario, Canada. **Journal of Purchasing and Supply Management**, United Kingdom, v. 11, n. 1, p. 14–27, 2005.

SCHOLZ, R. W.; TIETJE, O. **Embedded case study: integrating quantitative and qualitative knowledge**. 1. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2002.

SENGUPTA, S.; NIRANJAN, T. T.; KRISHNAMOORTHY, M. Trends and directions in service triads research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.I.], v. 48, n. 3, p. 333-360, 2018.

SHETH, J. Revitalizing relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, [S.I.], v. 31, n. 1, p. 6–10, 2017.

SMELTZER, L. R.; OGDEN, J. A. Purchasing professionals perceived differences between purchasing materials and purchasing services. **Journal of Supply Chain Management**, [S.I.], v. 38, n. 4, p. 54–70, 2002.

SONMEZ, M.; MOORHOUSE, A. Purchasing professional services: which decision criteria? **Management Decision**, [S.I.], v. 48, n. 2, p. 189–206, 2010.

STEPHAN, K.; RINGLSTETTER, M. J. **Strategic management of professional service firms**. 1. ed. [s.l.]: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

STOCK, J. R.; ZINSZER, P. H. The industrial purchase decision for professional services. **Journal of Business Research**, United Kingdom, v. 15, n. 1, p. 1–16, 1987.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A.; SCHNELLBAECHER, A. How do strategy and leadership styles jointly affect co-development and its innovation outcomes? **Journal of Product Innovation Management**, [S.I.], v. 34, n. 2, p. 201-222, 2016.

THE CMO SURVEY. **Table of contents:** predicting the future of markets, tracking marketing excellence, and improving the value of marketing since 2008. fev. 2018. Disponível em: <[https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The\\_CMO\\_Survey-Topline\\_Report-Feb-2018-1.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The_CMO_Survey-Topline_Report-Feb-2018-1.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

TORDOIR, P. P. **Professional knowledge economy:** the management and integration of professional services in business organizations. 1. ed. [S.l.]: Springer-Science, 1995.

TSANG, E. W. K. Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. **Journal of International Management**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 195–202, 2013.

TULI, K. R.; KOHLI, A. K.; BHARADWAJ, S. G. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 71, n. 3, p. 1–17, 2007.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 11, n. 3/4, p. 44–62, 1996.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.

VAN DER VALK, W.; ROZEMEIJER, F. Buying business services: towards a structured service purchasing process. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 3-10, Feb. 2009.

VAN DER VALK, W.; VAN IWAARDEN, J. Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 198–206, 2011.

VAN DER VALK, W.; WYNSTRA, F.; AXELSSON, B. An empirical investigation of interaction processes between buyers and sellers of business services. **The IMP Journal**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 3–24, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 29, n. 8, p. 807–833, 2009.

VANDENBERGHE, F. Avatars of the collective: a realist theory of collective subjectivities. **Sociological Theory**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 295–324, 2007.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: a social capital perspective. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 29, n. 6, p. 561–576, 2011.

VINING, A. R.; GLOBERMAN, S. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. **European Management Journal**, [S.I.], v. 17, n. 6, p. 645–54, 1999.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 35, n. 1, p. 155–174, 2010.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 30, n. 4, p. 365–377, 2001.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. General Model for Understanding Organization Buying Behavior. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 36, n. 2, p. 12–19, Apr. 1972.

WELCH, C. et al. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, [S.I.], v. 42, n. 5, p. 740–762, 2011.

WEST, D. C. Purchasing professional services: the case of advertising agencies. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, [S.I.], v. 33, n. 2, p. 2–9, 1997.

WIND, Y. The boundaries of buying decision centers. **Journal of Purchasing & Materials Management**, [S.I.], v. 14, n. 2, p. 23–29, 1978a.

WIND, Y. Organizational buying center: a research agenda. In: BONOMA, T. V.; ZALTMAN, G. **Organizational buying behavior**, [S.I.: s.n.], 1978b. p. 67-76.

\_\_\_\_\_; THOMAS, R. J. Organizational buying behavior in an interdependent world. **Journal of Global Academy of Marketing Science**, [S.I.], v. 20, n. 2, p. 110–122, 2010.

WITTREICH, W. J. How to buy/sell professional services. **Harvard Business Review**, [S.I.], p. 127–128, Mar./Apr. 1966.

WYNN; Williams. Principles for conducting critical realist case study research in information systems. **MIS Quarterly**, [S.I.], v. 36, n. 3, p. 787, 2012.

WYNSTRA, F.; AXELSSON, B.; VAN DER VALK, W. An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. **International Journal of Service Industry Management**, [S.I.], v. 17, n. 5, p. 474–496, 2006.

\_\_\_\_\_; ROOKS, G.; SNIJDERS, C. How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.I.], v. 24, n. 2, p. 83–94, Mar. 2018.

\_\_\_\_\_; SPRING, M.; SCHOENHERR, T. Service triads: a research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 35, p. 1–20, May 2015.

\_\_\_\_\_; VAN WEELE, A.; AXELSSON, B. Purchasing involvement in product development: a framework. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, [S.I.], v. 5, n. 3–4, p. 129–141, 1999.

\_\_\_\_\_; WEGGEMAN, M.; VAN WEELE, A. Exploring purchasing integration in product development. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 32, n. 1, p. 69–83, 2003.

YEN-TSANG, C. **Is What you say what you do? Analyzing and comparing the effect of buyer-supplier relationship in the Brazilian and Chinese supplier selection criteria.** [S.I.]: FGV, 2015.

## **APÊNDICE A – Protocolo de entrevista**

---

**Dados:**

---

- 1- Nome da Empresa:
- 2- Ramo de atuação:
- 3- Quantidade de colaboradores:
- 4- Nome do entrevistado:
- 5- Função:
- 6- Tempo de empresa:

---

**Conhecimento**

---

- 7- Há quanto tempo você usa/compra/fornece esses serviços?
- 8- Você conhece os melhores fornecedores/clientes desse seguimento? Como você os gerencia?  
P.C\* - Qual o tempo médio de casa dos seus principais fornecedores/clientes?  
P.C\* - Que atributos os tornam preferenciais? Como esses atributos são avaliados por você e/ou pela empresa?  
P.C\* - A área responsável por fechar a compra, tem participação na avaliação do fornecedor? No que a avaliação dele é diferente da sua? (Pergunta complementar para a empresa cliente)
- 9- Como e porque você desenvolve um novo fornecedor/cliente e como faz para inseri-lo na empresa?  
P.C\* - Na sua visão, quais aspectos são relevantes no desenvolvimento de um novo fornecedor/cliente para esses serviços?  
P.C\* - No processo de desenvolvimento de novos fornecedores ocorrem a sua área e a área responsável por fechar a compra para definir atributos do fornecedor e do serviço a ser adquirido? Caso sim, como essas reuniões se desenvolvem? (Pergunta complementar opcional para a empresa cliente)

---

**Habilidades/ recursos disponíveis**

---

- 10- A maneira como você gerencia o processo de compra/venda e entrega dos serviços é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa?  
P.C\* - Você poderia explicar como a aquisição/venda desse serviço evolui desde a requisição interna até a entrega, passo a passo?
- 11- A empresa oferece cursos ou treinamentos para dar suporte a sua atividade e o uso de ferramentas que ela disponibiliza? Se sim, cite um serviço que houve necessidade de treinamento? Quando? Porquê?

---

**Integração**

---

- 12- A empresa e o seu setor compartilham objetivos estratégicos e também os de cada setor?

---

**Valor**

---

- 13- O que você compreende como valor?
- 14- O que levou a organização a buscar a compra/fornecimento de KIBS?

15- De que forma a empresa lidou com a assimetria de informações, expectativas e possibilidades do que realmente podia ser entregue?

16- O porte da empresa influenciou o relacionamento e o valor obtido na transação? De que forma?

17- Já aconteceu alguma situação em que você precisasse de um sistema muito específico, que apenas um fornecedor o tivesse, e ele tenha se recusado a te fornecer? Se sim, quais foram as motivações?

---

\*P.C: Pergunta Complementar