

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
JACQUES PEDROSA

**A MATURIDADE DAS ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE COMPRA E A
EFETIVIDADE DA ENTREGA DOS SERVIÇOS INDUSTRIAIS INTENSIVOS EM
CONHECIMENTO: estudo de casos múltiplos**

São Paulo
2018

JACQUES PEDROSA

A MATURIDADE DAS ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE COMPRA E A EFETIVIDADE DA ENTREGA DOS SERVIÇOS INDUSTRIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: estudo de casos múltiplos

Dissertação apresentada ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Orientado pela Prof. Dra. Juliana Bonomi Santos.

São Paulo

2018

Pedrosa Junior, Jacques Tavares.

A maturidade das áreas envolvidas no processo de compra e a efetividade da entrega dos serviços industriais intensivos em conhecimento: Estudo de casos múltiplos / Jacques Tavares Pedrosa Junior. São Paulo, 2018.

97 p. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Juliana Bonomi Santos.

1. KIBS. 2. KIBS Purchase. 3. Service Triads. 4. Triads Maturity.
I. Bonomi Santos, Juliana, orient. II. Título.

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

Aluno: Jacques Tavares Pedrosa Junior

Matrícula: 311604-3

Título do Trabalho: "A MATURIDADE DAS ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE COMPRA E A EFETIVIDADE DA ENTREGA DOS SERVIÇOS INDUSTRIAIS EM INTENSIVOS EM CONHECIMENTO."

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof.^a Dr.^a Juliana Bonomi Santos

Data da realização da defesa: 30/08/2018.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 30/08/2018.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Juliana Bonomi Santos Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Maria Tereza Saraiva de Souza Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Carla Sofia D. M. 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 INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

À minha esposa Lícia Pedrosa e minha filha Beatriz Pedrosa que não só me deram a feliz sugestão de entrar para o mundo acadêmico, como foram muito pacientes com minha ausência durante o período em que me dediquei a desenvolver essa pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Produzir esse trabalho em meio à outras atividades profissionais que exerço, exigiram de minha parte um esforço muito grande que só foi possível pelo suporte paciência e assertividade da minha orientadora Profa. Dra. Juliana Bonomi Santos a quem agradeço imensamente pela condução e amparo.

Meu agradecimento especial para a banca composta pela Profa. Dra. Carla Ramos (Insper-SP) e Profa. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza (FEI-SP), pela disposição em avaliar meu trabalho.

Agradeço também à doutoranda Daiane Ribeiro que dividiu o trabalho de coleta de dados comigo, além da sua experiência em pesquisa, com muito coleguismo. Gostaria ainda de externar meus agradecimentos também ao Prof. Dr Henrique Barros que me franqueou a entrada no curso de mestrado da FEI, assim como a todos os mestres da FEI que me enriqueceram com suas sabedorias. Por fim, aos meus clientes e amigos que dividiram seus conhecimentos comigo ao me conceder generosas entrevistas.

RESUMO

Nos dias atuais é cada vez mais comuns empresas adquirirem serviços intensivos em conhecimentos como, por exemplo, serviços de Marketing, de Design, de Engenharia entre outros, para apoiar ou complementar suas atividades. A aquisição destes serviços, pela importância estratégica e valores que envolvem é um desafio para compradores e fornecedores e tem despertado o interesse de estudiosos e acadêmicos. Esse trabalho é um estudo de caso múltiplo com entrevistas em profundidade sobre a aquisição de serviços intensivos em conhecimento no segmento de serviços de comunicação visual, procurando entender como a maturidade dos atores envolvidos no processo de aquisição afeta a efetividade da entrega do serviço. A análise dos dados confirma a teoria de forma empírica, de que maturidade e interação dos envolvidos no processo de aquisição realmente afetam a efetividade da entrega do serviço, mas não só. Outros fatores como a influência da hierarquia, o grau de novidade no processo e relações de poder também oferecem impactos na efetividade da entrega.

Palavras-chave: KIBS. KIBS Purchase. Service Triads. Triads Maturity.

ABSTRACT

Nowadays, it is increasingly common for companies to acquire knowledge-intensive services, such as Marketing, Design, Engineering, among others, to support or complement their activities. The acquisition of these services, because of the strategic importance and values involved, represents a challenge for buyers and suppliers and has attracted the interest of scholars and academics. This work is a multiple case study with in-depth interviews on the acquisition of knowledge-intensive services in the segment of visual communication services, trying to understand how the maturity of the actors involved in the acquisition process affects the effectiveness of service delivery. Data analysis empirically confirms the theory that maturity and interaction of those involved in the procurement process actually affect the effectiveness of service delivery, but not only. Other factors such as the influence of the hierarchy, the degree of novelty in the process and power relations also have an impact on the effectiveness of delivery.

Keywords: KIBS. KIBS Purchase. Service Triads. Triads Maturity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 SEIC: UMA VISÃO GERAL	14
2.1.1 Aquisição de SEIC	16
2.2 TRÍADES DE SERVIÇO	19
2.2.1 Interação, integração e efetividade	21
2.3 MATURIDADE	22
2.3.1 Maturidade de compras	23
2.3.2 Maturidade do usuário	24
2.3.3 Maturidade do fornecedor	25
2.4 COMBINAÇÃO DE MATURIDADE DOS ELOS DA TRÍADE	25
3 METODOLOGIA	28
3.1 CONTEXTO DE ANÁLISE E CASOS	28
3.1.1 Atores principais do processo	30
3.1.1.1 Varejista A	30
3.1.1.2 Varejista B	30
3.1.1.3 Fornecedor A	31
3.1.1.4 Fornecedor B	31
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
4 RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO VAREJISTA A E SEUS FORNECEDORES	34
4.2 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO VAREJISTA B E SEUS FORNECEDORES	35
4.2.1 Desenvolvimento e compra de itens novos no varejista B	36
4.2.2 Compra de campanhas com itens de recompra no varejista B	37
4.3 MATURIDADE DAS TRÍADES	38
4.3.1 Tríades varejista A	39
4.3.2 Tríades varejista B	39

4.4 MATURIDADE E EFETIVIDADE - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS	40
5 DISCUSSÃO DOS DADOS	41
5.1 RELAÇÃO ENTRE EFETIVIDADE E MATURIDADE DA TRÍADE.....	41
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA: RELAÇÃO ENTRE MATURIDADE E EFETIVIDADE	43
5.2.1 Tríades imaturas gerando compra efetiva	43
5.2.2 Tríades maduras gerando compra não efetiva	44
5.2.3 Grau de novidade das campanhas e interferências da hierarquia	45
5.2.4 Assimetria de informações e relações de poder entre varejista e fornecedor	48
5.2.5 Prazo subestimado de produção	50
6 CONCLUSÕES	52
7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E FUTUROS TRABALHOS.....	54
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A: Conceitos para construção das questões	61
APÊNDICE B: Determinação da maturidade dos elos da tríade.....	66
APÊNDICE C: Relação entre maturidade das tríades e efetividade	90
APÊNDICE D: Campanhas não efetivas de tríades maduras e efetivas de tríades imaturas	94

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a diversidade de conhecimentos que uma organização necessita para se manter competitiva é muito ampla, envolvendo conhecimentos – por exemplo – dos campos de Marketing, de Engenharia, de Design, Jurídicos, Contábeis, de Gestão, de TIC e até mesmo de P&D. Por esse motivo, em muitos casos, empresas optam por terceirizar tais atividades para fornecedores e parceiros especializados, capazes de responder a essas necessidades com muito mais agilidade do que elas próprias, deixando-as dessa forma, livres para dirigir esforços a seus focos essenciais (CHESBROUGH, 2003).

Esse contexto ajuda a compreender por que atualmente Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento – SEIC (Knowledge Intensive Business Services – KIBS em inglês) representam um dos setores de crescimento mais rápido nas principais economias. Os SEIC são serviços fornecidos a organizações privadas e públicas que têm no conhecimento seu principal aporte (MULLER; DOLOREUX, 2009). Podemos citar como exemplos, serviços de engenharia, de arquitetura, de marketing e comunicação, de programação de computadores (*softwares*) de assessoria contábil, de assessoria jurídica, entre outros. Tais serviços tendem a ser intensivos em mão de obra, uma vez que grande parte do conhecimento está incorporado nos indivíduos. Assim, para fornecê-lo, provedores precisam empregar força de trabalho qualificada em níveis gerenciais e operacionais (MORRIS; EMPSON, 1998). Tarefas de diagnosticar necessidades em clientes, determinar uma solução, recomendar um curso de ação e, em alguns casos, implementá-lo, são essencialmente feitas por indivíduos usando seus capitais intelectuais (MILLS; MOSHAVI, 1999).

Relatórios econômicos têm revelado que a utilização de serviços em geral tem crescido para patamares acima de 60 % do PIB tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento. Nos países da OCDE, 70% do PIB e empregos são provenientes de serviços (OCDE, 2005). Tal situação é similar no Brasil (IBGE, 2010).

Atualmente SEIC representam um dos setores de crescimento mais acelerado: 7% em valor do comércio mundial (WTO, 2014), e um dos principais motores do crescimento da União Européia (EUROPEAN COMMISSION, 2007). Nos EUA, SEIC representam 10% do valor total do mercado de serviços (CANTON; CIRIACI; SOLERA, 2014). Globalmente SEIC geram uma venda anual de USD 3 trilhões

representando 7% a 8% da receita do setor de serviços em países avançados e cerca de 3% da receita global (CHUI, et al., 2012).

Uma das principais características do SEIC é o fato de a natureza complexa desses serviços os tornarem dependentes, em grande parte, do conhecimento, habilidade e expertise de profissionais especializados (AMARA; LANDRY; DOLOREUX, 2009), o que vem a implicar na necessidade de interação desses indivíduos para elaborar, compor, solicitar e prestar esses serviços. Durante diferentes fases do processo de aquisição ou compra de SEIC, há uma intensa interação entre cliente e fornecedor, tornado este, um processo igualmente complexo. O tema tem despertado o interesse de pesquisadores e estudiosos da academia e produzido ampla literatura a respeito, como veremos a seguir.

Em uma revisão de literatura sobre o processo de compra SEIC e sua influência em inovação, D'Antone e Santos (2016) abordaram vários temas relevantes sobre o assunto. Um tema de crescente interesse é a avaliação dos prós e contras de se envolver o departamento de compras no processo de aquisição de SEIC, principalmente em empresas de médio ou grande porte. Por um lado argumenta-se que as formalizações exigidas por compras podem comoditizar o conhecimento, limitar suas trocas e interferir nas relações entre fornecedor e departamento usuário. Por outro lado, defensores do envolvimento de compras apontam a capacidade deste departamento em reduzir custos de transação uma vez que estejam envolvidos no processo de aquisição (FITZSIMMONS; NOH; THIES, 1998; O'MAHONEY; HEUSINKVELD; WRIGHT, 2012; SIEWEKE; BIRKNER; MOHE, 2012; VAN DER VALK; VAN IWAARDEN, 2011; WERR; PEMER, 2007).

Envolver ou não o setor de compras em aquisição de SEIC deixou de ser uma discussão para se tornar uma realidade na maioria das grandes corporações (ELLRAM; CARR, 1994; PAESBRUGGHE et al., 2017; RECK; LONG, 1988; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010) como, por exemplo: Unilever, Nestlé, Procter & Gamble, Montadoras Automobilísticas, Farmaceuticas e Varejistas, entre outros, que envolvem seus departamentos de compras atuando de forma estratégica.

Nesse cenário, o processo de aquisição de SEIC passa a envolver três áreas de interesse: a área usuária do SEIC, o setor de compras e o fornecedor através de sua equipe de atendimento ou vendas do serviço. Essas três áreas envolvidas no processo de aquisição são chamadas na literatura de tríade de serviço SEIC (WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR, 2015) e o presente trabalho se apoia nesta

lógica triádica para analisar as dinâmicas de interações entre os elos envolvidos no processo de aquisição de SEIC.

Assim como ocorre quando apenas a área usuária e o fornecedor estão envolvidos no processo de aquisição (SANTOS, 2013; SANTOS; SPRING, 2015), espera-se que a compra de um SEIC, ao envolver usuário, fornecedor e compras ocorra dentro de um processo de interação, no qual as três partes buscam alinhar e definir, de maneira coordenada, suas ações. Isso porque ações ligadas à articulação de objetivos, cooperação, capacidade de gerar especificações claras e precisas estão muito ligadas à efetividade da entrega. Ou seja, a efetividade da entrega é afetada diretamente pela interação das áreas envolvidas na aquisição (FINNE; HOLMSTRÖM, 2013), sendo que a efetividade do SEIC é definida no contexto deste trabalho como sendo a entrega do serviço de maneira customizada conforme as especificações, de forma a atender a necessidade do cliente e acompanhada de suporte pós-venda (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007).

A interação entre os membros da tríade, durante o processo de aquisição é afetada pelo grau de maturidade de cada área (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011), onde maturidade de uma tríade de serviço deve ser entendida como a maturidade obtida pela combinação das maturidades individuais de cada um de seus elos usuário-comprador-fornecedor. Cada elo é formado por um setor específico da empresa e pelos indivíduos que o compõem. Neste caso o elo usuário é o departamento de marketing da empresa e seus funcionários, o elo de compras é o setor de compras, seus gestores e compradores, e o elo fornecedor é representado pela empresa que fornece o serviço e sua equipe. Para se verificar a maturidade da tríade, avalia-se então a maturidade de cada elo separadamente para então se obter a visão conjunta da maturidade da tríade. A avaliação dos elos é feita a partir de quatro atributos, definidos pela literatura: conhecimento, habilidades, recursos/suporte, e integração (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; D'ANTONE; SANTOS, 2016; LUZZINI et al., 2015). Para o elo fornecedor, visto como o ator envolvido com a venda de SEIC, os atributos de maturidade envolvem o conhecimento, a capacidade de gestão e a capacidade de atendimento ao cliente (PAESBRUGGHE et al., 2017).

Há na literatura diversos estudos (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; JOHNSEN et al., 2006; JOHNSEN, 2009; LUZZINI et al., 2015; PAESBRUGGHE et al., 2017) que abordam o tema da influência da maturidade nos

processos de compra, mas pela perspectiva separada dos componentes da tríade, seja compras, ou usuários ou fornecedores. A possível influência da maturidade da tríade de serviço como um todo, no processo de aquisição SEIC e na efetividade de sua entrega é uma lacuna nas pesquisas de aquisição SEIC que se pretende explorar neste trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa:

Como a maturidade das áreas envolvidas no processo de aquisição SEIC e suas interações, afetam a efetividade da entrega do serviço?

Para responder a este problema de pesquisa foi realizado um estudo de caso múltiplo com entrevistas em profundidade envolvendo compradores e usuários de SEIC em duas grandes redes varejistas e duas grandes empresas fornecedoras de SEIC, configurando diferentes tríades de serviço agrupadas por diferentes graus de maturidade. O contexto estudado foi o de compra de serviços de Comunicação Visual e materiais de comunicação no ponto de venda (PDV) adquiridos para decorar lojas da rede varejista, seja com materiais de comunicação permanentes, ou meramente promocionais. Neste segmento, o dinamismo das novas tecnologias de produção associado ao dinamismo da comunicação promocional no PDV, faz com que os processos de especificação e compra deste tipo de material seja complexo, ágil e necessite envolver especialistas em produção, marketing e operações para garantir que o projeto de comunicação em si, seja produzido e entregue de forma efetiva. Nesse contexto, e no caso das varejistas analisadas nesse trabalho, é comum ter o processo de compras efetuado por uma tríade de serviços, onde o setor de marketing (usuário) demanda a compra para o setor de compras e este por sua vez envolva o fornecedor.

A análise da maturidade focando o conjunto da tríade será vista neste trabalho e na sessão do referencial teórico a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, apresenta-se uma ampliação dos temas apresentados na introdução, porém com maior aprofundamento dos conceitos abordados no trabalho, assim como dos estudos e discussões encontradas na literatura sobre o tema de aquisição de SEIC através da configuração de tríades de serviço.

Inicialmente é apresentada uma visão geral do conceito de SEIC, destacando-se sua complexidade e a razão pela qual sua aquisição se torna igualmente uma tarefa complexa e que exige cuidados para garantir uma entrega efetiva do serviço. Essa aquisição é conduzida pela empresa adquirente, através de seus compradores e usuários junto a um fornecedor do serviço (SEIC). Estes atores: usuário, comprador e fornecedor, são analisados a partir da lógica de interações proposta no conceito de Tríade de Serviços, apresentado nesta seção logo após o conceito de SEIC. Na sequência é apresentado o conceito de Maturidade da tríade, caracterizado pela combinação da maturidade individual dos elos que a compõem.

2.1 SEIC: UMA VISÃO GERAL

Ativos baseados no conhecimento como criação de valores técnico-científicos, de gestão, comunicação e inovação estão se tornando a mais importante fonte de valor no mundo dos negócios (MUDAMBI, 2008). Organizações demandam por insumos de conhecimento para lidar melhor com o ambiente de mudanças no âmbito das tecnologias, das condições sociais e das estratégias organizacionais para manterem seus focos em competências essenciais (MILES, 2005). O fato de tais capacidades em empresas serem tão diversas, mudarem tão rápido e serem muito dependentes da expertise e capacidade intelectual de indivíduos, tem levado organizações a terceirizarem estas atividades e a se deslocarem de um modelo onde, conhecimento, tecnologias e competências, normalmente desenvolvidos internamente com base em P&D, passem a ser obtidos através de uma rede de parceiros e colaboradores (CHESBROUGH, 2003).

Miles et al. (1995, p. 40) definiram SEIC como “serviços que envolvem atividades econômicas visando a criação, acumulação ou disseminação de conhecimento”.

Den Hertog (2000, p. 7) sugeriu uma definição mais precisa para SEIC: “empresas privadas ou organizações que dependam fortemente do conhecimento

profissional, ou seja, conhecimentos relacionados a uma disciplina técnica específica ou (domínio técnico) funcional para fornecer produtos e serviços intermediários baseados no conhecimento”. Por fim, Bettencourt et al. (2002, p. 100) definiu SEIC como “empresas cujas atividades primárias de valor agregado consistem na acumulação, criação ou disseminação de conhecimento com o objetivo de desenvolver um serviço personalizado ou solução de produto para satisfazer o cliente”.

Três elementos principais podem ser derivados a partir dessas definições: (MULLER; DOLOREUX, 2009)

- a) O termo “serviços empresariais” reflete as demandas de empresas e organizações públicas e não são produzidos para consumo privado (KOSCHATZKY; ZENKER, 1999);
- b) A frase “conhecimento intensivo” pode ser interpretada em termos de qualificação do trabalho (MILES, 2005) ou em termos das condições para que ocorram as transações entre o prestador do serviço e o usuário ou comprador deste serviço (HAUKNES; KNELL, 2009);
- c) O termo “empresas com conhecimento intensivo” refere-se a empresas que realizam operações complexas de natureza intelectual, onde o capital humano é o fator dominante (ALVESSON, 1993).

Miles et al. (1995) classificaram ainda as variedades de SEIC da seguinte forma:

- a) “p-SEIC” para serviços profissionais de consultoria tais como assessoria jurídica, contabilidade e auditorias, serviços de pesquisa de mercado, gestão de negócios; serviços de marketing;
- b) “t-SEIC” serviços técnicos tais como atividades relacionadas à computação, engenharia, arquitetura, testes e análises técnicas, entre outras (MILES et al., 1995).

Os serviços de consultoria também chamados de “serviços profissionais” ou SEIC profissionais (p-SEIC) fazem uso intensivo de tecnologia, como é o caso de serviços de auditoria, serviços de marketing ou publicidade (MILES et al., 1995). Os serviços técnicos, por outro lado, também conhecidos como “serviços baseados em novas tecnologias” ou SEIC tecnológicos (t-SEIC) se distinguem dos serviços profissionais porque além de fazer uso intensivo de tecnologia, também desenvolvem e carregam tecnologia para compor seus serviços, como no caso de design de softwares e demais atividades relacionadas a computação, automação e robótica, por exemplo (MILES et al., 1995).

A crescente demanda por SEIC tem despertado o interesse de pesquisadores e estudiosos que têm abordado vários temas em suas pesquisas, como por exemplo: temas relativos à conceituação e conexões de SEIC com inovação (AMARA; LANDRY; DOLOREUX, 2009; MILES et al., 1995; MULLER; DOLOREUX, 2009; YAM et al., 2011); temas relacionados a perspectivas de gestão de operações em SEIC (SANTOS, 2013); temas que abordam SEIC e processos de co-criação (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; LEHRER et al., 2012); temas sobre interação de conhecimentos em manufatura e SEIC (HE; WONG, 2009); temas sobre co-criação entre cliente e fornecedor SEIC (SANTOS; SPRING, 2015); temas relativos a SEIC como agente de transformação e difusão de conhecimento (MULLER; ZENKER, 2001). No entanto, o foco neste trabalho, está ligado ao campo de Compra e Aquisição de SEIC no segmento industrial onde se dá a demanda por este tipo de serviço. Este campo também conta com literatura explorada em maiores detalhes a seguir.

2.1.1 Aquisição de SEIC

Webster e Wind (1972) apontou em seu trabalho seminal sobre comportamento de compras nas organizações que a compra de serviços especiais, tais como serviços de engenharia, serviços contábeis, ou serviços de marketing, por exemplo, ocorrem somente entre organizações, seguindo preceitos de compras industriais ou institucionais, influenciadas por considerações de orçamento, custo e lucro. Comenta ainda que essas aquisições geralmente envolvem muitas pessoas no processo de decisão, e que interações complexas entre objetivos individuais e organizacionais ocorrem com intensidade significativa (WEBSTER; WIND, 1972). Esses aspectos continuam válidos e atuais.

A literatura mais recente evidencia que a evolução ocorrida nos processos de compras industriais nos últimos 30 anos tem incorporado visões mais complexas do que as tradicionalmente orientadas para preços. Grande parte da evolução desta atividade tem ocorrido em função de ela ter que lidar melhor com a aquisição de ativos sofisticados, complexos e de grande impacto para a empresa adquirente, como SEIC, por exemplo. Além desse aspecto, um dos principais motores da evolução da função compras nesse período vem do mercado. O aumento da competitividade tem pressionado setores de desenvolvimento de produtos e de

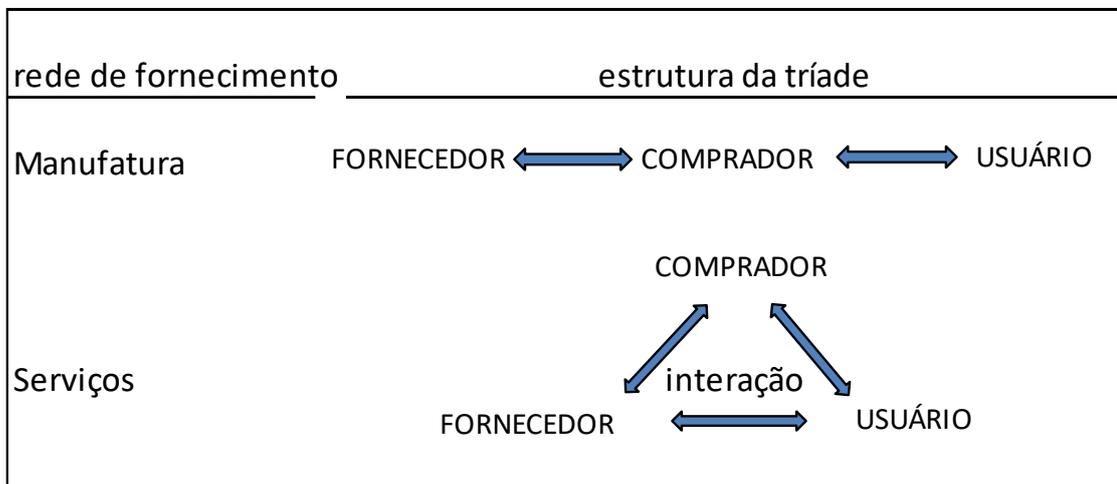
compras a serem mais integrados, não só em termos de relacionamento, mas principalmente de processos (WYNSTRA; VAN WEELE; WEGGEMANN, 2001). Gadde e Håkansson (1994) discutem que essa integração pode ser observada em três papéis típicos e diferentes do setor de compras: o de **racionalização**, o de **estrutura** e o papel de **desenvolvimento** (GADDE; HÅKANSSON, 1994).

O papel de **racionalização** diz respeito à contribuição da tarefa de compras com a força competitiva da empresa, minimizando custos de produção, custos de logística, preços de insumos etc. O papel de **estrutura** refere-se à gestão da rede de fornecedores da empresa exercida por compras, especialmente no tocante ao grau de dependência da empresa de fornecedores específicos. Nesse papel, compras pode influenciar a rede de fornecedores apoiando, por exemplo, aqueles mais capazes de trazer novos produtos, ou valores importantes para a empresa. Por fim, o papel de compras no **desenvolvimento**, diz respeito ao alinhamento sistemático do desenvolvimento tecnológico da empresa com o desenvolvimento de fornecedores e toda a rede de fornecimento. Este papel compreende tarefas como garantir que competências técnicas dos fornecedores sejam exploradas nos processos de P e D e ao mesmo tempo gerem interesse por parte destes fornecedores no desenvolvimento de produtos que a empresa precise e deseje (WYNSTRA; VAN WEELE; WEGGEMANN, 2001). A compra de SEIC se insere nesse último contexto onde a função de Compras desempenha um papel mais estratégico (em detrimento do tradicional papel voltado a custo), dado a complexidade do SEIC e a importância dos valores que traz para a empresa adquirente. Verifica-se atualmente em grandes corporações que incluir esse tipo de aquisição (SEIC) no *portfolio* do setor de compras é uma realidade e não mais uma discussão.

Ao voltarmos o olhar para a estrutura de compras típica de setores de manufatura, de onde se derivou o processo de compras de serviços e terceirizações, observamos que, em manufaturas, a função compras se posiciona de forma linear, estabelecendo uma ponte entre o fornecedor e a área usuária. Isto ocorre em função de **compras** deter o controle de acordos, contratos e principalmente de custos envolvidos na transação. Em compras de SEIC, devido à típica complexidade dos conhecimentos envolvidos na especificação e entrega do serviço, o comprador não tem escolha senão permitir que fornecedor e usuário interajam diretamente. Com isto a força dessa ponte decai à medida que a negociação avança nas fases de especificação, prototipação e testes (LI; CHOI, 2009). Na fase de especificação, a

relação entre usuário e fornecedor tende a se tornar mais intensa do que aquela mantida com compras, ainda que este setor permaneça presente e envolvido. Forma-se então, uma estrutura triangular de relacionamento e interações como mostrado na figura 1 abaixo, diferentemente da estrutura linear da compra de manufaturas (LI; CHOI, 2009). Essa estrutura triangular, é similar à que é denominada pela academia como **tríade de serviços** (WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR, 2015) e assume um papel importante e peculiar de comportamento no processo de compras de SEIC que examinaremos a seguir.

Figura 1 - Comparação da relação de tríades de Supply Chain e de Serviços.



Fonte: LI; CHOI, 2009, p. 29.

A figura 1, ilustra a dinâmica de relacionamento entre a rede de compras de produtos manufaturados e a dinâmica de relacionamentos de uma rede de compras de serviços ou de SEIC.

O quadro 1, abaixo resume as categorias teóricas principais do trabalho e do processo de aquisição SEIC.

Quadro 1 – Síntese das categorias teóricas

Categoria	Subcategoria	Definição	Autores
Tríades	Tríade de serviços	Estrutura de relacionamento triangular formada por compras, usuário e fornecedor com o intuito de especificar, produzir e adquirir uma solução para o setor usuário da empresa.	CHOI; WU (2009); WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR (2015); LI; CHOI (2009)
Interação	Interação dos elos da tríade	Dinâmica vital da tríade, pela qual usuários, compras e fornecedor trocam e transferem conhecimentos, ideias e soluções para compor o serviço a ser adquirido – SEIC.	HUGGINS (2011); MULLER; ZENKER (2001)
Maturidade	Conhecimento Habilidade Integração Suporte	Conhecimento dos fornecedores e ambiente externo, do usuário como cliente interno e seu ambiente, das estratégias da empresa. Habilidades analíticas, de comunicação, de gestão de projetos. Integração com setores usuários e demais setores envolvidos no processo de compras. Ter suporte físico e de capacitação para executar suas tarefas.	CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER (2011); JOHNSEN (2009); LUZZINI et al. (2015); PAESBRUGGHE et al. (2017)
Efetividade	Efetividade da entrega	Serviço entregue conforme especificado pelo cliente, acompanhado de suporte pós-venda.	TULI; KOHLI; BHARADWAJ (2007); SAWHNEY; BALASUBRAMANIA; KRISHNAN et al. (2004)

Fonte: autor

2.2 TRÍADES DE SERVIÇO

Três aspectos principais definem a configuração da tríade de serviços: 1) o envolvimento de diferentes atores na interação; 2) o papel dos atores na interação; e 3) o conteúdo trocado nas interações (D'ANTONE; SANTOS, 2016; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009).

O primeiro aspecto diz respeito aos componentes que formam a tríade. Ou seja, o fornecedor ou atores que os representem; usuários ou representantes do “cliente interno” (na empresa compradora) e por fim a função compras ou atores que igualmente a representem (VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009). A função compras pode ter diferentes graus de envolvimento nesta interação (WERR; PEMER, 2007).

O segundo aspecto refere-se ao papel que esses atores assumem na tríade, descritos no modelo de Van Der Valk; Wynstra; Axelsson (2009) como “capacidades críticas do cliente” e “capacidades críticas do fornecedor”. Por exemplo, quando a

função de compras, por uma diretriz da empresa ou por falta de conhecimento do comprador, só desempenha um papel auxiliar no processo de aquisição, ela se envolverá com o SEIC adquirido com base em seus aspectos contratuais, administrativas e legais. Por outro lado, quando desempenha um papel de facilitador comercial, ela lidará com a mobilização e priorização de capacidades que possam facilitar a seleção de fornecedores e reduzir os custos de transação. Finalmente, quando a função de compras desempenha um papel mais estratégico, ela pode mobilizar suas capacidades de gestão de projetos e serviços, de informação, de formalização, de coordenação e administração de cronogramas. Estes diferentes papéis irão destacar contribuições e atividades diferentes dos atores da tríade envolvidos na compra de SEIC, seja para sua efetividade na entrega, ou sua contribuição para inovação (D'ANTONE; SANTOS, 2016; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009).

O terceiro aspecto, de acordo com o modelo de Van Der Valk; Wynstra; Axelsson (2009), refere-se às atividades de comunicação e diz respeito ao conteúdo trocado durante as interações, podendo envolver informações operacionais simples, conhecimentos sofisticados e/ou o desenvolvimento de capacidades com diferentes impactos na inovação.

A importância da interação entre os componentes do serviço é destacada, tanto na literatura sobre a contribuição de SEIC para a inovação e efetividade da entrega (DEN HERTOOG, 2000; MULLER; ZENKER, 2001), quanto na de compras e contratação pública (EDQUIST; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, 2012), corroborando a ideia de que a interação entre as partes, aqui representadas pelos elos da tríade, pode gerar fluxos de informação, conhecimento, competências e efetividade da entrega (D'ANTONE; SANTOS, 2016; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009).

Trabalhos sobre compras de SEIC voltados para inovação também constatarem que a interação dos elos da tríade de serviços é de fundamental importância para o processo de aquisição SEIC em geral, e para ganhos em inovação e entrega efetiva em especial (HUGGINS, 2011; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2008; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006). Os motivos pelos quais a interação é fundamental para a efetiva entrega do SEIC ao usuário final serão explorados a seguir.

2.2.1 Interação, integração e efetividade

Den Hertog (2000) em seu trabalho sobre SEIC como co-produtor de inovação, faz uma análise sobre as interações entre fornecedores SEIC e seus clientes, enfatizando a importância de fluxos de conhecimento que ocorrem durante as interações entre fornecedor SEIC e clientes. O processo é descrito como um enriquecimento da base de conhecimento do cliente à medida que se confronta com a base de conhecimento da empresa fornecedora de SEIC. Interação é muito mais do que uma mera transferência de informações ou a provisão de expertise. De acordo com Den Hertog (2000), SEIC pode não só desencadear e fortalecer processos de conversão de conhecimento nos clientes, mas também atuar como uma espécie de catalisador que ajuda a comunicação interna a se converter em conhecimento. Por essas razões, o domínio do conhecimento e a capacidade de transmiti-lo ou fornecer expertises tem ocupado um lugar central na literatura dedicada à análise de SEIC (DEN HERTOOG, 2000) o que, via de regra, se dá através da interação entre as partes ou elos da tríade no contexto que se trata neste trabalho.

Ainda sobre interação, Larsen (2001) contribui para o entendimento da importância das interações no processo de aquisição em seu trabalho sobre o fato de o conhecimento estar intrinsecamente ligado ao corpo de funcionários num processo de fornecimento SEIC. De acordo com Larsen (2001), a forma como os funcionários de um fornecedor SEIC interagem socialmente com colegas e clientes internos e externos, formando “comunidades”, irá determinar sua base de conhecimento, e não apenas a soma dos recursos disponíveis internamente (LARSEN, 2001). Pelo fato de que “comunidades” promovem troca de conhecimentos naturalmente, seja por meios formais ou informais.

O nível de integração entre os elos da tríade de serviços, isto é, **fornecedor SEIC, compras e usuário**, relaciona-se com a forma como estes elos coordenam seus processos, bem como em que medida cooperam para atingir objetivos comuns (SANTOS; D'ANTONE, 2014). Tais práticas colaborativas estabelecem um foco mais claro entre às partes, durante o esforço de desenvolvimento, criando meios para que todos compartilhem suas competências (ERIKSSON; WESTERBERG, 2011). Estas práticas também permitem que, uma vez que o conhecimento seja transferido, surjam maiores aberturas, ganhos de confiabilidade e compromisso entre as partes (HUGGINS, 2011). Estas características, advindas da integração, assim como da

intensidade da interação entre os elementos da tríade são vitais para garantir a implementação efetiva do SEIC adquirido e os resultados esperados em inovação (KADEFORS; BJÖRLINGSON; KARLSSON, 2007).

O conceito de efetividade adotado nesse trabalho foi baseado no trabalho de Tuli, Kohli e Bharadwaj (2007), que define efetividade como sendo o serviço entregue de forma customizada, tendo sido preparado conforme especificações e necessidade do cliente e que possa ainda contar com suporte pós-implantação por parte do fornecedor (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007).

Santos e D'Antone (2014) na revisão de literatura sobre compra SEIC e sua influência em inovação, destacam que além da interação, outros aspectos organizacionais ou contextuais são fatores capazes de afetar a configuração da tríade de serviço SEIC: fatores culturais, o uso do serviço SEIC, a integração organizacional do comprador e fatores ligados à maturidade das funções de compras, do setor usuário de SEIC e do fornecedor.

2.3 MATURIDADE

A maturidade da tríade obtida a partir da maturidade de seus elos é um aspecto que vem a impactar a dinâmica da interação entre os componentes da tríade, o que examinaremos a seguir.

O quadro 2 abaixo resume os conceitos de maturidade relacionado à tríades de serviço no contexto de aquisição de SEIC, encontrados na literatura.

Quadro 2 – Maturidade – conceitos estudados

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Autores
Compras	Conhecimento	Dominio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER (2011); JOHNSEN (2009); LUZZINI et al. (2015); NIJSSEN; BIEMANS; DE KORT (2002).
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	
Usuário	Integração	Integração entre os setores de compras, usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	
Fornecedor	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Dominio do ambiente de compras e usuário no cliente.	PAESBRUGGHE et al. (2017); MCGINNIS; VALLOPRA (1999)
	Capacidade de Gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	
	Capacidade de Atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	

Fonte: autor

2.3.1 Maturidade de compras

A função de compra de grandes empresas vem desenvolvendo sua maturidade lentamente, do envolvimento com tarefas meramente operacionais de encomendar produtos e serviços, para um envolvimento estratégico no negócio, no entanto estes dois tipos de tarefas acabam por estar presentes no dia a dia das grandes empresas, a depender do tipo de ativo que procuram adquirir. A compra de *commodities* ainda é feita de maneira protocolar e operacional. Por outro lado, a função de compras assume um papel estratégico quando as relações que mantem com os fornecedores são consideradas fonte de inovação e/ou efetividade. Ou ainda, quando o processo de aquisição exige a integração de compras nas

atividades estratégicas da empresa e a colaborar ativamente com outras funções organizacionais. A capacidade de exercer esta postura mais evoluída com mais ou menos eficiência relaciona-se com a maturidade da função compras (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; LUZZINI et al., 2015).

A maturidade da função compras pode alterar seu papel na tríade de serviços e o conteúdo dos intercâmbios envolvidos. Em uma função de compras madura, a maior profissionalização dos seus representantes pode garantir uma contribuição mais estratégica para o processo de compra de SEIC (LUZZINI et al., 2015; MCGINNIS; VALLOPRA, 1999; NIJSSEN; BIEMANS; DE KORT, 2002; TRACEY, 2004). Além disso, uma função de compras madura pode ter um envolvimento mais determinante e profundo na compra SEIC devido ao fato de sua integração e prestígio dentro da empresa serem maiores.

2.3.2 Maturidade do usuário

O setor usuário tem o importante papel de ser o demandante no processo de aquisição SEIC. Ou seja, é neste setor que se origina a necessidade ou problema cujo SEIC deverá suprir com uma solução (NORDIN; KOWALKOWSKI, 2010). É possível afirmar que a maturidade do setor usuário está ligada a expertise que seus indivíduos possuem para lidar com os desafios e problemas do seu setor, ao repertório de soluções que dispõe para solucioná-los e ao conhecimento da cultura da empresa e dos seus processos de aquisição (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011). Em termos gerais, a maturidade dessa função está ligada ao conhecimento que seus componentes detêm dos temas da sua área de atuação, à sua disposição de cooperar nos processos de especificação e de entrega do SEIC, assim como na sua disposição em oferecer *feedbacks* e *inputs* construtivos aos demais envolvidos no processo (BETTENCOURT, 1997; EISENGERICH; AUH; MERLO, 2013), de tomar decisões conjuntas durante a entrega do SEIC, de cumprir as regras do setor e da empresa, e de seguir as instruções dos fornecedores (YIM; CHAN; LAM, 2012).

A participação intensiva do usuário na fase de especificação e de aquisição em geral, aumenta a efetividade do SEIC entregue (JAAKKOLA; HAKANEN, 2013; WYNSTRA; SPRING; SCHOENHERR, 2015). Ao trabalhar em estreita colaboração com fornecedores e compartilhar conhecimento sobre suas indústrias, processos,

operações, preferências e objetivos, os usuários contribuem para a elaboração de especificações de serviço que capturem suas necessidades com precisão.

2.3.3 Maturidade do fornecedor

Com base no trabalho de Paesbrughe et al. (2017) sobre adequação de estratégias de vendas à evolução da função compras, os atributos de maturidade para o elo *fornecedor* decorrem da postura de *solution/innovation* (PAESBRUGGHE et al., 2017). Nessa formação a função de vendas deve atuar como parceira do cliente, avaliando a cultura da empresa compradora e reconhecendo seus pontos de dor. Um fornecedor maduro concentra-se em alcançar os objetivos do cliente, ser flexível, manter promessas, fortalecer parcerias através de proposições de valor inovadoras e personalizadas e por fim, ser proativo e fornecer soluções de longo prazo. Essa atuação lhe garante fidelização e benefícios junto a seu cliente. Algumas citações de decisores de compras entrevistados por Paesbrughe et al. (2017) em seu trabalho, ilustram isso: “A mais apropriada estratégia de vendas para ativos de conhecimento como SEIC é a venda de soluções”. Ou: “O critério número um para a escolha de um fornecedor é sua expertise e habilidade de propor soluções que resolvam nossas diferentes questões internas” (PAESBRUGGHE et al., 2017, p. 9).

2.4 COMBINAÇÃO DE MATURIDADE DOS ELOS DA TRÍADE

A maturidade de cada elo da tríade tem sido explorada na literatura (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; D'ANTONE; SANTOS, 2016; VAN DER VALK; WYNSTRA; AXELSSON, 2009) como exposto acima, mas os impactos da maturidade da tríade, como um todo, nos processos em que atua, não foi abordado, até então, em especial nos processos de compras SEIC e seus desdobramentos na especificação do serviço e efetividade da entrega. Esse é, em essência, o fenômeno que esse trabalho pretende explorar. O ponto de partida, portanto, para se chegar a esta resultante é a avaliação separadamente do nível de maturidade de cada elo.

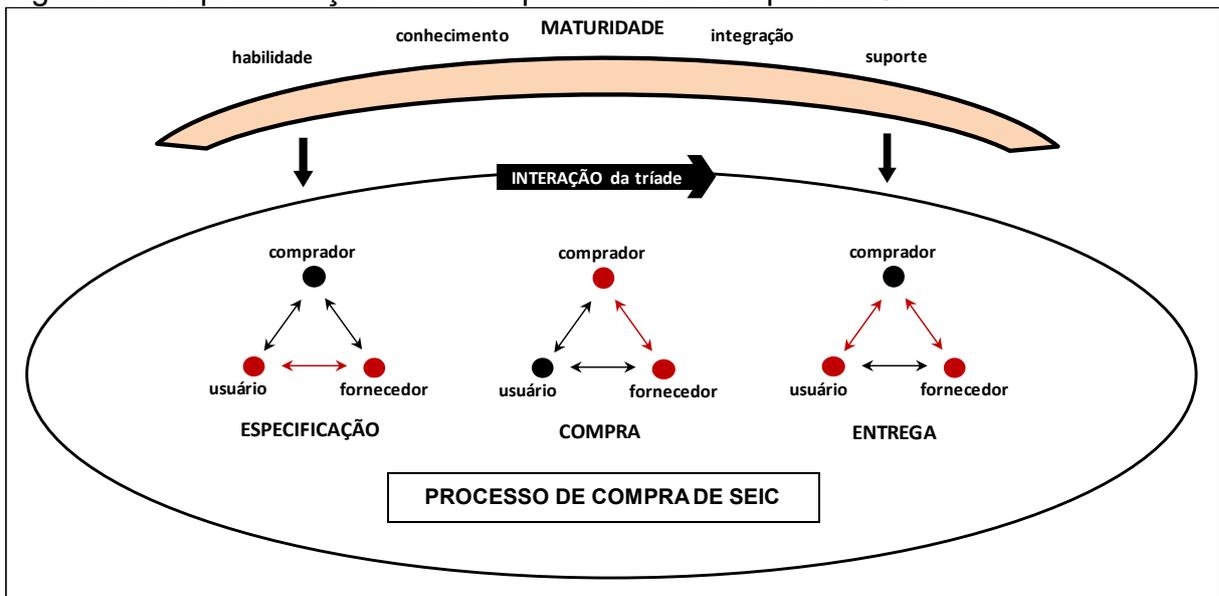
Compras e usuários, essencialmente os atores responsáveis pelo movimento de aquisição no processo, são avaliados a partir de quatro atributos: conhecimento, habilidades, integração e suporte (CASTALDI; TEN KATE; DEN

BRABER, 2011). Onde **conhecimento** refere-se ao domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo; dos clientes do ambiente interno e das metas e estratégias da empresa. **Habilidade** refere-se às habilidades analíticas; de síntese; de gestão de projetos, de comunicação, de formalização, coordenação e administração de cronogramas; **integração** refere-se a integração entre os setores de **compras** e **usuário** assim como entre eles e os demais setores da empresa que possam afetar ou serem afetadas pelo seu trabalho. Finalmente **suporte** refere-se aos recursos disponíveis no setor para que se possa exercer plenamente sua função, como sistemas de informação e gestão; estrutura física; treinamentos; apoio de consultorias, entre outros (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; D'ANTONE; SANTOS, 2016; LUZZINI et al., 2015).

Para o elo **fornecedor**, essencialmente visto como o ator responsável pela venda de SEIC no processo, os atributos de maturidade foram adaptados para **Conhecimento, Capacidade de Gestão e Capacidade de Atendimento**, a partir do trabalho de Paesbrugghe et al. (2017). Esta adaptação se faz necessária para que haja uma base comparável aos elos de compras e usuário citados acima. O atributo **Conhecimento** para a função **fornecedor** é entendido como a expertise que lhe é necessária para implantar a solução especificada pelo cliente ou proposta por ele, assim como em ter domínio e conhecimento dos ambientes de **compras** e do **usuário** no cliente. **Capacidade de Gestão** é entendida como capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva. **Capacidade de Atendimento** refere-se à capacidade da equipe de vendas em assumir a postura de parceiro e consultor técnico do cliente, sendo o interlocutor entre sua empresa e os setores de compras e usuários, assim como de prestar suporte pós-venda e implantação (PAESBRUGGHE et al., 2017).

A figura 2 traz uma representação visual das fases do processo de aquisição de SEIC e das influências da maturidade e interação das tríades na dinâmica desse processo. Na fase anterior à compra a interação entre os elos da tríade gera a especificação do serviço a ser adquirido. Nessa fase, de suma importância, a interação entre usuário e fornecedor tende a ser mais intensa em função de discussões técnicas sobre a composição do SEIC. Na fase seguinte, a da compra, a interação predominante ocorre entre compras e fornecedor, quando, então, acontecem as negociações de valor e o tramite da compra. Por fim, na fase de produção e entrega, a interação entre usuário e fornecedor volta a ser mais intensa, porém com a mediação de compras. A efetividade da entrega é a medida da eficiência desta interação triádica, que por sua vez é afetada pela maturidade dos componentes da tríade.

Figura 2 – Representação visual do processo de compra SEIC.



Fonte: autor

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa e utilizou o método de estudo de caso múltiplo, para explorar o processo de aquisição de SEIC em duas empresas diferentes visando ampliar o número de eventos para melhor entendimento do fenômeno. O estudo é de natureza exploratória e dedutiva em função da possibilidade de se estudar a dinâmica de relações presentes na configuração de processos complexos, como proposto por Eisenhardt (1989). Esse método permite observar nuances do fenômeno como a maturidade das tríades e dos indivíduos que a compõe, a influência dessa maturidade no decorrer do processo e nas interações entre os indivíduos e como estas dinâmicas afetam a efetividade da entrega do serviço.

A ausência de dados estruturados e a dificuldade momentânea em obtê-los é uma das razões pelas quais não se optou pela metodologia quantitativa.

3.1 CONTEXTO DE ANÁLISE E CASOS

A análise aborda o processo de aquisição de serviços de Comunicação Visual, caracterizados como t-SEIC (MILES et al., 1995), por utilizarem tecnologias inovadoras para prestar seus serviços, e ao mesmo tempo serem geradores de novas tecnologias. Duas empresas varejistas de grande porte foram selecionadas e aqui denominadas como varejista A e varejista B. Elas adquirem serviços de comunicação visual de dois fornecedores, também tratados aqui como Fornecedor A e Fornecedor B. A análise procura entender como a maturidade (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011) dos envolvidos no processo de compra, tríade de serviços, neste caso, afeta a efetividade do serviço entregue. Estudar o processo de aquisição de serviços de comunicação visual envolvendo estes dois grandes varejistas é particularmente interessante pelo fato de eles produzirem muitos ciclos de compra e venda em pouco espaço de tempo, oferecendo vários eventos para a observação e análise dos fenômenos pertinentes às atividades de aquisição de SEIC.

O varejista A possui uma rede de 300 lojas e o varejista B de 900. Ambos fazem em média 18 campanhas promocionais de grande porte por ano a fim de promover a venda das mercadorias que desenvolvem para suas lojas. As campanhas são adquiridas de várias empresas de comunicação visual, porém neste

trabalho estuda-se especificamente a relação de compra e fornecimento entre os varejistas e seus principais fornecedores, o fornecedor A e o fornecedor B.

A relação de compra e venda entre eles se desenvolve em função de os varejistas precisarem decorar suas lojas de acordo com seus conceitos de marca e negócio, procurando transmitir, de forma rápida e sedutora para seus consumidores, suas ofertas, promoções e as possíveis vantagens que têm em adquirir os produtos oferecidos em seus estabelecimentos. O ambiente de concorrência entre os varejistas exige que nas lojas, esta comunicação seja sofisticada e sedutora. Esse efeito é obtido pelo uso de técnicas de trade marketing ou merchandising, aliadas às tecnologias de serviços de comunicação visual entregues por fornecedores especializados. Para isso os varejistas utilizam-se de serviços e materiais de comunicação visual como placas, painéis, banners, totens, displays, materiais cenográficos para vitrines e objetos promocionais entre outros elementos de comunicação, aplicados no interior de suas lojas para localizar, orientar e despertar em seus clientes o desejo de consumir os produtos e promoções disponíveis.

Para atender a esta demanda dos varejistas, fornecedores de serviços técnicos de comunicação visual desempenham um papel importante de assessoria técnica para que o varejista crie campanhas viáveis em termos produtivos e orçamentários. Estes fornecedores possuem especialistas em marketing para entender e assessorar o cliente em sua necessidade de comunicação e contam com engenheiros, designers, experts em computação gráfica, imagens, eletrônica, metalurgia, marcenaria, e pintura, além de gestores de projetos e operações, apoiados por equipamentos com tecnologias de ponta em impressão, corte e acabamento. Essa estrutura é capaz de processar matérias primas como tecidos, plásticos, madeiras, metais, vidros, tapetes, borrachas e papeis, entre outros, para produzir os itens criados pelo varejista para suas campanhas.

Este conjunto de expertises, inteligências, e capacidades intelectuais, que utilizam e criam tecnologias para uso nas campanhas de comunicação visual e está envolvida no processo de aquisição e fornecimento deste tipo de serviço vem a formar um contexto de serviço definido por Ian Miles como *technical SEIC ou t-SEIC* (MILES et al., 1995).

3.1.1 Atores principais do processo

Os varejistas e os seus fornecedores são os atores principais do processo.

3.1.1.1 Varejista A

Empresa familiar fundada a mais de 100 anos. Possui capital fechado, 18 mil funcionários e uma rede de 300 lojas. Foca seu negócio na venda de produtos para o lar, incluindo eletrodomésticos, acessórios de decoração, e principalmente roupas para toda a família. Aposta no preço baixo com qualidade compatível dos produtos e na conveniência de se adquirir artigos de vários segmentos em um só lugar. Sua estratégia de produtos e comunicação é orientada para o cliente.

Seu ambiente de mercado é concorrido e seus produtos tem a tendência de apresentar pouco diferencial aos olhos do consumidor. Para lidar com isto, promove campanhas promocionais na mídia eletrônica associada à decoração promocional das lojas como elementos de atração do consumidor e apoio à sua decisão de compra, respectivamente.

Os gestores de marketing da empresa são assessorados por agências de propaganda, de merchandising e fornecedores de serviços de comunicação visual, para criar e produzir campanhas de divulgação de seus produtos.

3.1.1.2 Varejista B

Empresa fundada há 70 anos e igualmente de origem familiar. Possui capital aberto, cerca de 60 mil funcionários e rede de 900 lojas. Comercializa móveis de baixo custo e eletrodomésticos de marcas consagradas oferecidas a preços baixos em suas lojas.

Seu ambiente de mercado é muito concorrido e a empresa aposta no poder de compra que possui para adquirir grandes volumes de produtos a preços baixos e oferecê-los em suas lojas a preços menores que a média do mercado, como estratégia de diferenciação da concorrência.

Sua estratégia de comunicação é orientada para divulgar seu principal tema de comunicação: “preço baixo” de forma massiva e a custos baixos. Utiliza predominantemente a mídia eletrônica e historicamente, não costuma dar muita

atenção para a decoração de suas lojas. Recentemente, porém, em função da atuação da concorrência, começou a adotar a decoração de loja como elemento estratégico de comunicação em seus pontos de venda. Usa a decoração permanente como elemento de identidade da marca e a promocional como elemento capaz de atrair e seduzir o consumidor para suas ofertas. Nesse contexto começou a utilizar serviços de comunicação visual.

3.1.1.3 Fornecedor A

Empresa familiar com 15 anos de atuação no mercado de Comunicação Visual. Possui capital fechado, uma equipe de 90 funcionários e está situada entre as cinco maiores empresas do ramo no Brasil. É reconhecida no mercado de comunicação visual como uma empresa ousada e criativa. Produziu dois trabalhos vencedores 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.

Sua equipe técnica e de atendimento tem em média 10 anos de experiência em assessorar clientes e agências nas especificações e viabilidade produtiva de campanhas de trade marketing.

Ao longo de 15 anos estima-se que tenha produzido 4.000 campanhas de trade marketing de grande porte. Atende a varejista A a aproximadamente oito anos e a B há seis anos. Além destes clientes, atende outros varejistas de grande porte do país, e clientes do segmento alimentício, de telecomunicações, automobilístico entre outros, além das grandes agências de promoção e publicidade do Brasil.

3.1.1.4 Fornecedor B

Empresa pioneira no Brasil no segmento de comunicação visual, com 24 anos de mercado. Tem constituição familiar, capital fechado e conta com 140 funcionários. É a maior empresa do Brasil no segmento e está entre as 10 maiores do mundo.

É vista no mercado como uma empresa técnica e pouco ousada, mas de muita qualidade e efetividade de entrega.

Clientes e fornecedores a reconhecem como inovadora na conversão de matérias primas em produtos de comunicação visual, tendo colecionado vários prêmios internacionais nesse quesito.

Sua equipe de atendimento tem em média 14 anos de experiência em especificação e produção de campanhas de trade marketing. Estima-se ter produzido aproximadamente 10.000 campanhas ao longo de seus 24 anos de atuação.

Atende a varejista A a aproximadamente cinco anos e a varejista B há cerca de 10 anos, porém com menor regularidade que o fornecedor A. Atende a maioria das varejistas e redes de lojas do país, além de clientes das indústrias alimentícia, automobilística, farmacêuticas e agencias de propaganda do país, entre outros.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise adotada na pesquisa é o processo de aquisição do serviço SEIC em si, executado pelas tríades de serviço envolvendo fornecedor – comprador – usuário. Procurou-se observar como a maturidade dos elos da tríade e a interação entre seus componentes afeta o processo de especificação SEIC e a efetividade da entrega.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados na forma de entrevistas com questões abertas e elaboradas a partir da literatura sobre compras, maturidade e efetividade, adaptadas para cada função da tríade de serviço com a finalidade de captar características de maturidade dos entrevistados e como esta maturidade se relaciona com a efetividade da entrega das campanhas. As questões foram previamente testadas com dois profissionais especialistas em SEIC, sendo um do segmento de comunicação visual e outro do segmento de TI, e posteriormente ajustadas segundo os conceitos da literatura (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; D'ANTONE; SANTOS, 2016; PAESBRUGGHE et al., 2017), e a contribuição desses profissionais.

Os entrevistados foram selecionados com base no papel que desempenham nos setores que formam a tríade de serviço. No setor usuário, foram selecionados gestores e analistas de trade marketing, no setor de compras foram selecionados

gestores de compras e compradores, no fornecedor foram selecionados os gestores de contas responsáveis pelo atendimento dos varejistas A e B.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tiveram em média uma hora de duração, foram gravadas, transcritas e as transcrições foram sintetizadas para facilitar o processo de análise dos discursos. Tanto a transcrição como as respostas sintetizadas foram submetidas aos entrevistados para validação

De acordo com o quadro (apêndice A) – **Conceitos para construção das questões** relaciona conceito de maturidade por elo da tríade e questões para capturar estes conceitos no entrevistado. A resposta para cada questão, depois de sintetizada, foi categorizada entre dois estados de maturidade: **maduro** ou **imaturo**, com base na técnica de *template analysis*, e de acordo com os conceitos da teoria. O conjunto das respostas formou a análise de maturidade do entrevistado. A determinação da maturidade da tríade, por sua vez, é obtida pela combinação da maturidade dos seus indivíduos.

Feita a apuração da maturidade dos indivíduos e das tríades, os dados foram analisados sob duas perspectivas: primeiramente para avaliar a efetividade do serviço adquirido pela tríade e depois para entender como a maturidade se relaciona com a efetividade, como será descrito a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O levantamento dos dados do processo de aquisição de serviços de comunicação visual por parte dos varejistas é apresentado a seguir.

O processo de aquisição de serviços de comunicação visual das duas empresas varejistas tem em comum o fato de a aquisição em ambas envolver o usuário como demandante, o comprador como mediador do processo de aquisição e o fornecedor como assessor técnico e produtor da campanha. Também em ambas varejistas, a compra de SEIC é feita por duas tríades diferentes, o que gera variação entre as equipes dentro de cada caso. As diferenças ficam por conta do efeito que o direcionamento estratégico de cada empresa tem sobre a compra de serviços de comunicação visual.

A estratégia da varejista A voltada para o cliente é observável na importância que a empresa dá à qualidade da comunicação que promove junto ao mercado, o que por sua vez se reflete na maturidade das equipes envolvidas no processo de aquisição de serviços relativos à comunicação, incluindo a comunicação visual das lojas.

A estratégia da varejista B voltada para custo, aposta no poder de sedução de uma mensagem simples, ligada à estratégia do seu negócio: “preço baixo”. Esta mensagem é veiculada com muita intensidade e de diversas formas nos meios de comunicação. Para essa empresa, a frequência da comunicação e o custo baixo das mensagens, são mais importantes que a qualidade das produções. Para o tema de serviços de comunicação visual das lojas, ela adota dois processos de compras diferenciados. Um voltado para desenvolvimento de novos itens e outro para recompra de itens que apresentaram bom desempenho no apoio à venda nas lojas. Isto explica em parte a baixa maturidade das equipes envolvidas no processo de recompra, que é responsável pelo maior volume de aquisições de campanhas de *merchandising* e comunicação visual na empresa.

4.1 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO VAREJISTA A E SEUS FORNECEDORES

O processo de aquisição de serviços de comunicação visual do varejista A, resumido no quadro 4, envolve o usuário (setor de marketing) e o comprador (setor de compras) como demandantes e uma empresa de comunicação visual como fornecedor. A criação artística da campanha fica a cargo da equipe de marketing (usuário) e das

agências publicitárias que os assessoram, o que não foi objeto deste estudo. Ao fornecedor cabe viabilizar técnica e economicamente, a campanha criada pelo cliente.

Quadro 4 – Processo de aquisição de campanhas de comunicação visual do varejista A

Usuários: criação, especificação	Compras: cotação, gestão da efetividade	Fornecedor: assessoria, produção
1) Usuários (gestores de marketing e agência) criam campanha e especificam seus materiais com assessoria dos fornecedores homologados na empresa.	1) Compras recebe lista e especificação do usuário com quantidades e prazo de entrega. Se for o caso resolve críticas e tira dúvidas com o usuário.	1) Participa da fase de especificação e amostras com o usuário e agências, se for convidado.
2) Usuários desenvolvem amostras das peças com fornecedores e as instalam em uma loja para testar funcionalidades e o conjunto da campanha.	2) Compras seleciona fornecedores capazes de atender a solicitação do usuário, em sua base de homologados, e envia especificação para cotação.	2) Fornecedor recebe especificações, tira dúvidas com compras ou usuário e gera cotação.
3) Usuários e fornecedores ajustam as peças e validam a campanha.	3) Recebe cotações, elege o vencedor e o apresenta para o Usuário que pode questionar ou validar a escolha.	3) Fornecedor recebe as artes e gera amostras para aprovação. Nessa fase, dúvidas e aprovações são tratadas com o usuário.
4) Usuários geram lista final, especificação de peças e suas quantidades e as enviam para compras cotar no mercado.	4) Compras emite pedido para o fornecedor vencedor da negociação e faz acompanhamento do cronograma de produção até a entrega.	4) Após validação das amostras gera produção e entrega os materiais.



Fonte: autor

4.2 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO VAREJISTA B E SEUS FORNECEDORES

Os quadros 5 e 6 abaixo resumem os processos de aquisição de serviços de comunicação visual do varejista B e envolvem, da mesma forma, o usuário (setor de Marketing) e o Comprador (setor de Compras) como demandantes e uma empresa de comunicação visual como Fornecedor, configurando igualmente uma tríade de serviços. O processo de aquisição do varejista B se difere do processo do varejista A por se dividir em dois: um processo para desenvolvimento e compra de itens novos e outro para recompra de itens usados regularmente, como veremos a seguir.

4.2.1 Desenvolvimento e compra de itens novos no varejista B

Nesse processo que envolve a compra de itens novos ou pontuais, resumido no quadro 5 abaixo, o usuário (coordenadores de Marketing) desenvolve as peças com auxílio da agência de propaganda que o apoia e de um fornecedor eleito dentre os cadastrados na empresa. Importante destacar que a agência opera no mesmo prédio onde o departamento de marketing se situa por uma exigência do varejista B. Este fato contribui para uma interação próxima entre gestores de marketing e equipe de criação da agência.

Para elaborar uma campanha com novos itens a agência capta a necessidade de comunicação com o gestor de marketing, e convida um fornecedor de comunicação visual para assessora-la na análise da viabilidade produtiva desses novos itens. Uma vez criado, o item novo é produzido pelo fornecedor como amostra para testes. A partir da amostra, fornecedor e usuário fazem ajustes, caso sejam necessários, geram a especificação técnica final das peças, precificam a campanha e negociam valores. Estando arte, amostras, valores e prazos aprovados o fornecedor produz e entrega o material.

Quadro 5 – Processo aquisição de campanhas de comunicação visual do varejista B – itens novos

Usuários: criação especificação	Compras: cotação (executado pela agência)	Fornecedor: assessoria e produção
1) Usuários (gestores de marketing e agência) criam campanha e especificam seus materiais com assessoria dos fornecedores homologados na empresa.	1) Agência recebe lista e especificação validada pelo gestor de marketing (usuário) com quantidades e prazo de entrega.	1) Participa da fase de especificação e amostras com o usuário e agências.
2) Usuários desenvolvem amostras das peças com fornecedores e as instalam em uma loja para testar funcionalidades e o conjunto da campanha.	2) Agência cota materiais com fornecedores, dando preferência a quem desenvolveu a peça em parceria. Utiliza fornecedores, homologados na empresa. Envia especificação para cotação.	2) Fornecedor recebe especificações, tira dúvidas com agência ou usuário e gera cotação.
3) Usuários e fornecedores ajustam as peças e validam a campanha.	3) Agência recebe cotações, elege o vencedor e o apresenta para o usuário que pode questionar ou validar a escolha.	3) Fornecedor recebe as artes e gera amostras para aprovação. Nessa fase, dúvidas e aprovações são tratadas com a agência
4) Usuários geram lista final, especificação de peças e suas quantidades e as enviam para agência cotar no mercado.	4) Agência emite pedido para o fornecedor vencedor da negociação e faz acompanhamento do cronograma de produção até a entrega.	4) Após validação das amostras gera produção e entrega os materiais.

Fonte: autor

4.2.2 Compra de campanhas com itens de recompra no varejista B

O quadro 6 resume o processo de compra de comunicação visual para itens de recompra do varejista B.

Quando o usuário se utiliza de itens já desenvolvidos, ele troca apenas as imagens das peças de acordo com o tema da campanha e emite a especificação para a equipe de compras. Esta equipe, assim como todo o departamento de compras, tem sua base de operação em local distante da base de marketing e os fluxos de comunicação entre ele ocorrem com pouca interação e normalmente só pelos meios formais. Os compradores repassam as especificações recebidas do usuário para os fornecedores providenciarem a cotação dos materiais. Ao receber as cotações de volta, compradores elegem a proposta vencedora por critérios de preço e submetem à aprovação do usuário. Se não houver questionamentos ou objeção do usuário sobre a proposta e o fornecedor aprovados, o material é produzido e entregue. Caso contrário o usuário solicita revisões ao departamento de compras.

A diferença entre os dois processos de compras do varejista B está no fato de que o processo envolvendo novos itens privilegia o serviço, enquanto o de recompra privilegia o preço. Os dados coletados demonstram que os indivíduos que compõem a tríade que adquire itens novos podem ser considerados maduros, enquanto a outra tríade, envolvida com a recompra é imatura e composta por usuário e fornecedor maduros e por comprador imaturo.

Quadro 6 – Processo aquisição de campanhas de comunicação visual do varejista B – recompra.

Usuários: criação especificação	Compras: cotação	Fornecedor: assessoria e produção
1) Usuários (gestores de marketing e agência) criam campanha e especificam seus materiais com base em materiais já desenvolvidos anteriormente.	1) Compras recebe lista e especificação do usuário com quantidades e prazo de entrega. se for o caso resolve críticas e tira dúvidas com o usuário.	1) Participa da fase de especificação e amostras com o usuário e agências, se for convidado.
2) Usuários geram lista final de peças, suas especificações e quantidades e as enviam para compras cotar no mercado.	2) Compras seleciona fornecedores capazes de atender a solicitação do usuário, em sua base de homologados, e envia especificação para cotação.	2) Fornecedor recebe especificações, tira dúvidas com compras ou usuário e gera cotação.
	3) Recebe cotações, elege o vencedor e o apresenta para o usuário que pode questionar ou validar a escolha.	3) Fornecedor recebe as artes e gera amostras para aprovação. Nessa fase, dúvidas e aprovações são tratadas com o usuário.
	4) Compras emite pedido para o fornecedor vencedor da negociação e faz acompanhamento do cronograma de produção até a entrega.	4) Após validação das amostras gera produção e entrega os materiais.



Fonte: autor

4.3 MATURIDADE DAS TRÍADES

Usuários, compradores e fornecedores que atuam em conjunto nos processos de aquisição dos serviços foram agrupados em uma tríade. A classificação de maturidade dessa tríade foi obtida a partir da maturidade dos indivíduos que a compõem. Por sua vez, a maturidade dos indivíduos foi obtida a partir das repostas que deram para as questões do instrumento de coleta de dados, durante as entrevistas.

Os quadros 7 e 8 a seguir apresentam um resumo das tríades formadas para cada varejista, com suas respectivas classificações de maturidade. Os quadros são apresentados aqui de forma resumida para facilitar a leitura e elaboração da análise, porém estão de forma completa no quadro do apêndice B “**Determinação da maturidade dos elos da tríade**”, mostrando como o cruzamento das perguntas e respostas feitas durante a coleta de dados gerou a atribuição de maturidade dos entrevistados.

4.3.1 Tríades varejista A

As tríades do varejista A (quadro 7) são formadas por indivíduos do departamento de compras (elo compras), do departamento de marketing (elo usuários) e do fornecedor a ou b (elo fornecedor). Os entrevistados das quatro tríades foram considerados maduros pelas respostas que deram no questionário de pesquisa, em relação ao processo de especificação, produção e entrega do SEIC.

Quadro 7 – Resumo da maturidade dos elos das tríades do varejista A

Tríade A1			Tríade A3		
Elo	Função	Maturidade (*)	Elo	Função	Maturidade (*)
Usuário	Assessor de marketing	Maduro	Usuário	Assessor de marketing	Maduro
Compras	Comprador	Maduro	Compras	Comprador	Maduro
Fornecedor A	Gerente de operações	Maduro	Fornecedor B	Gerente de operações	Maduro
Tríade A2			Tríade A4		
Elo	Função	Maturidade (*)	Elo	Função	Maturidade (*)
Usuário	Coordenador de marketing	Maduro	Usuário	Coordenador de marketing	Maduro
Compras	Gerente de compras	Maduro	Compras	Gerente de compras	Maduro
Fornecedor A	Gerente de operações	Maduro	Fornecedor B	Diretor de operações	Maduro

Fonte: autor

4.3.2 Tríades varejista B

As tríades do varejista B (quadro 8) são igualmente formadas por indivíduos do departamento de compras (elo compras), do departamento de marketing (elo usuários) e do fornecedor A ou B (elo fornecedor). Os entrevistados formam quatro tríades, sendo que as tríades B1 e B3 apresentaram elos imaturos pelas respostas que deram no questionário. As tríades B2 e B4, ainda que apresentassem o elo usuário avaliado como imaturo em relação ao conceito de integração, dado a sua pouca integração com o elo de compras, foram avaliadas como maduras. Os indivíduos dessas tríades também são hierarquicamente superiores às tríades B1 e B3.

Quadro 8 – Resumo da maturidade dos elos das tríades do varejista B

Tríade B1			Tríade B3		
Elo	Função	Maturidade (*)	Elo	Função	Maturidade (*)
Usuário	Assessor de marketing	M-	Usuário	Assessor de marketing	M-
Compras	Comprador	I+	Compras	Comprador	I+
Fornecedor A	Gerente de operações	M	Fornecedor B	Diretor geral	M
Tríade B2			Tríade B4		
Elo	Função	Maturidade (*)	Elo	Função	Maturidade (*)
Usuário	Coordenador de marketing	M-	Usuário	Coordenador de marketing	M-
Compras	Diretor de operações	M	Compras	Diretor de operações	M
Fornecedor A	Gerente de operações	M	Fornecedor B	Diretor geral	M

Fonte: autor

Legenda: (*) M = maduro; M- = maduro com aspectos imaturos; I+= imaturo com aspectos maduros.

4.4 MATURIDADE E EFETIVIDADE - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Os quadros de análise dessa pesquisa são derivados dos conceitos expressos no quadro 2 “**Maturidade, conceitos estudados**”. A partir desse quadro gerou-se o quadro do apêndice A “**Conceitos para construção das questões**” onde se estabelecem as questões para capturar como o entrevistado se posiciona em relação aos conceitos da pesquisa. O quadro do apêndice A gerou o quadro do apêndice B “**Determinação da maturidade dos elos da tríade**” que atribui o grau de maturidade dos elos da tríade a partir das repostas obtidas. A partir do quadro do apêndice B foram construídos os quadros 7 e 8 que resumem a construção das tríades com seus respectivos graus de maturidade.

Os quadros do apêndice C “**Relação entre maturidade das tríades e efetividade**” e D “**Campanhas não efetivas de tríades maduras e efetivas de tríades imaturas**”, que relacionam maturidade da tríade como efetividade de entrega, foram construídos cruzando dados de efetividade de entrega das campanhas, obtidos nas respostas do questionário, com a maturidade das tríades que atuaram no processo de adquirir essas respectivas campanhas.

5 DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados coletados sobre o processo de compras das campanhas de *merchandising* procurou entender como a maturidade dos elos da tríade influencia na aquisição de campanhas efetivas e não efetivas.

5.1 RELAÇÃO ENTRE EFETIVIDADE E MATURIDADE DA TRÍADE

O quadro do apêndice C, relaciona as tríades com as campanhas respectivas campanhas adquiridas or elas e as razões que levaram estas campanhas a ser efetivas ou não efetivas, de acordo com o conceito de maturidade. Os casos apresentados no quadro do apêndice C revelam o que intuitivamente parece óbvio, ou seja, tríades maduras produzem campanhas efetivas e tríades imaturas produzem campanhas não efetivas (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; LUZZINI et al., 2015; PAESBRUGGHE et al., 2017; TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Os dados apresentados a seguir sugerem que os principais fatores que geraram efetividade ou não efetividade das campanhas corroboram a teoria e estão ligados aos conceitos de maturidade dos componentes da tríade.

O conceito de **Conhecimento** aparece no conhecimento técnico que os elos das tríades estudadas possuem dos materiais, do produto, do mercado e do comportamento do consumidor. Levando-os a criar materiais de comunicação assertivos e viáveis do ponto de vista de preço, de produção, de logística e instalação.

O conceito de **Habilidade** está presente na forma como as tríades estudadas conduzem os ciclos de criação, testes, ajustes e a especificação final dos itens de campanha de forma correta e dentro dos prazos. **Habilidade** presente também na gestão da produção e da comunicação entre os envolvidos no processo e em avaliar valores orçamentários.

Nas tríades estudadas, o conceito de Integração é verificado entre os elos usuário, compras e fornecedor, na forma como promovem, entendem e trocam informações relevantes ao processo em andamento e como estas trocas implicam em gerar conhecimentos e relacionamentos que favoreçam e aperfeiçoem a aquisição e uso de novos ciclos de SEIC.

O **Suporte** por parte da estrutura do varejista e do fornecedor para que conhecimentos, habilidades e integração sejam desenvolvidos e possam se manter

em níveis produtivos e satisfatórios, também pode ser verificado nas empresas participantes do estudo, tanto varejistas como fornecedores.

Pode-se destacar como exemplo da articulação destes conceitos no processo de aquisição, as campanhas efetivas **Alto Verão, Pais 2017** e **Disney**, do varejista A, conduzidas pelas tríades madura A1e A2 (ver quadro do apêndice C), onde o conhecimento histórico dos itens ajudou a elaborar peças tecnicamente viáveis, de baixo custo, de fácil especificação e de fácil produção, assim como o conhecimento que tinham do mercado e do consumidor, associado a habilidade criativa, geraram escolhas assertivas para os temas das campanhas. Aliado a estes conhecimentos e habilidades, a tríade atuou de forma integrada, alinhando os fluxos do processo.

Dados das campanhas não efetivas também confirmam a teoria, à medida que demonstram que a não efetividade, ocorre por uma falha dos atributos de maturidade em muitos casos. Como por exemplo no caso das campanhas não efetiva b1 – **Placa oferta (verniz)**, e não efetiva b3 – **Placa pirulito**, (ver quadro do apêndice C) conduzidas pela tríade imatura B1 onde a falta de integração do comprador com os demais elos da tríade assim como a pouca interação entre eles ao gerar especificações, amostras e aprovação de peças simples levou à não efetividade das campanhas.

A imaturidade da tríade B1 se manifesta em vários pontos do processo de aquisição que podem levar à não efetividade. Apesar dessa tríade lidar com recompra, isto é, compra de materiais repetidos, imagens e detalhes de acabamento das peças sofrem alterações a cada edição, o que faz com que essa recompra tenha alguma complexidade, quer pelo aspecto da adequação de uma arte nova, quer pela escala de produção e logística de distribuição das peças em uma rede de 900 lojas. Essa recompra tem a especificação de seus itens gerada pelo usuário e repassada ao comprador, mas há a possibilidade da especificação gerar dúvidas no fornecedor ou no comprador por ser mal descrita ou outros fatores técnicos que de certa forma são normais no dia a dia do processo de aquisição. O esclarecimento dessas dúvidas aparentemente simples é dificultado pelas distancias em que seus indivíduos operam no caso do varejista B e pela forma como esse fato inibe a interação entre eles. Neste contexto de baixa interatividade a tomada de decisão dos atores da tríade tende a ser lenta e nem sempre compatível com o prazo curto para execução das campanhas e explica, em parte, porque problemas de efetividade ocorrem com frequência nos processos gerados por essas tríades.

O caso da placa que necessitava aplicação de verniz para permitir escrever e apagar sobre a impressão, exemplifica essa dinâmica. A especificação não solicitou a aplicação de verniz. O fornecedor, não despertou para o fato de a especificação mencionar que haveria um texto manuscrito pelo lojista, e portanto deveria ter um verniz para proteger a impressão. Produziu as peças sem esse acabamento e enviou o material para as lojas, onde o problema foi detectado tardiamente. A produção foi refeita, depois de uma negociação lenta e tensa entre comprador e fornecedor.

Ainda que dados quantificando a frequência de campanhas efetivas e não efetivas não estejam disponíveis é razoável afirmar que as efetivas ocorram em um número bem maior que as não efetivas.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA: RELAÇÃO ENTRE MATURIDADE E EFETIVIDADE

Outras razões para a efetividade ou não efetividade das campanhas surgiram dos dados e procurou-se examinar a seguir.

Duas questões mostradas a seguir emergem do quadro do apêndice C “**Relação entre maturidade das tríades e efetividade**” e quadro do apêndice D “**Campanhas não efetivas de tríades maduras e efetivas de tríades imaturas**” (ver apêndice), sobre a análise da efetividade das campanhas dos varejistas: porque tríades **maduras** produzem campanhas não efetivas, quando supostamente tem conhecimento, habilidade, integração e suporte em relação ao processo de elaboração, aquisição e entrega da campanha? Assim como, porque uma tríade **imatura** como a detectada no varejista B produz campanhas efetivas?

5.2.1 Tríades imaturas gerando compra efetiva

As tríades B1 e B3 apresentam o elo comprador imaturo, configurando assim tríades imaturas na comparação com as tríades B2 e B4. As razões pelas quais fazem compras efetivas, ainda que imaturas, são observáveis em seu processo de recompras. Nessa configuração o comprador da tríade recebe a especificação de itens de recompra do usuário, e a repassa para os fornecedores cadastrados que irão cotar e posteriormente fornecer o serviço. Estando a especificação correta, há uma grande possibilidade de a entrega ser efetiva. O usuário fica alocado em um prédio distante do comprador o que dificulta a interação entre eles. Ou seja, se por

um lado o risco do processo de aquisição não ser efetivo aumenta pela imaturidade do comprador e pela pouca interação que tem com o usuário demandante da compra, por outro, é minimizado pelo fato de a compra ser processada com auxílio de softwares de gestão de compras, além de ser repetida e referente a itens já conhecidos e testados pela tríade. Ou seja, a imaturidade do comprador é contornada pelo processo estruturado de compras. Esse processo, porém, troca a racionalidade da compra voltada ao serviço conduzida pelas tríades B2 e B4 por uma compra voltada para o preço, conduzida pelas tríades B1 e B3.

5.2.2 Tríades maduras gerando compra não efetiva

Campanhas adquiridas pelas tríades maduras B2 e B4, se tornam não efetivas quando ocorre algum problema técnico na fase de produção, não percebido ou não previsto na fase de amostras e testes, como no caso do problema com o encarte de revista, comentado pelo comprador entrevistado da tríade B2 (ver quadro do apêndice D; não efetiva b5, encarte revista). O encarte não pode ser testado devidamente, por uma característica técnica do equipamento de impressão de só rodar milhares de peça por hora, impossibilitando pequenos testes. Porém, de maneira geral a tríade B2 atinge uma efetividade alta em suas aquisições devido ao grau de maturidade de seus elos e da agilidade de decisões obtidas pela intensidade das suas interações. Problemas na compra ou casos de não efetividade na entrega são contornados rapidamente, quando estão sob a coordenação das tríades B2 e B4, o que ajuda a minimizar a ocorrência de campanhas não efetivas. O comentário do comprador ilustra isto, no caso do encarte da revista:

...não foi um trabalho que entrou e saiu de maneira perfeita, mas a gente conseguiu a solução dentro do prazo necessário para entrega na revista para que a mídia ficasse satisfeita com o resultado. O material foi muito bem feito no final. A própria editora depois elogiou, mas a gente teve alguns percalços. Fizemos todo processo da maneira correta, mas, mesmo assim na execução um pequeno detalhe envolvendo os grampos de fixação do encarte na revista, apresentaram problema, mas ele foi corrigido a tempo e a gente teve um resultado muito bom (diretor operacional - varejista B tríade B2).

Oscilações nos atributos de maturidade dos elos e conseqüentemente das tríades ocorrem em processos envolvendo tríades maduras e podem gerar ruídos no processo ou mesmo não efetividade na entrega, como nos casos observados nas

campanhas **Moletons 2017** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a1) e **Pórtico Casas** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a2), conduzidas pelas tríades maduras A1 e A2. Nestas campanhas a tríade especificou um material aéreo a ser fixado no teto das lojas, porém o material ficou pesado e não pode ser utilizado. A falta de conhecimento das características do teto das lojas não foi considerada com o devido cuidado, possivelmente por falhas de integração e habilidade das tríades em levantar um dado básico – o peso das peças para campanhas previstas para ter seus itens fixados no teto.

5.2.3 Grau de novidade das campanhas e interferências da hierarquia

A produção de elementos de comunicação visual é feita sob demanda e customizada, porém o repertório de tipos de peças e itens de comunicação como, por exemplo, placas promocionais, cartazes, mobiliários, *displays* etc., no universo das 300 ou 900 lojas dos varejistas A e B, tende a ser repetitivo para facilitar sua operacionalidade. Pode-se dizer que uma campanha de trade marketing no varejista é a seleção de alguns tipos de peças de comunicação visuais já conhecidas pelos gestores de marketing (usuários) no ambiente das suas lojas para receber as imagens do tema promocional vigente, formando a campanha ou a solução de comunicação para os produtos que se pretende promover. Ou seja, o conhecimento que os indivíduos que compõe a tríade detém, de um repertório de peças utilizadas com sucesso, associado à habilidade de recombina e especificar corretamente estas peças minimiza o risco de não efetividade da campanha. O comentário do analista de marketing e do coordenador de marketing (usuários das tríades A1 e A2, respectivamente) a respeito das campanhas **Pais 2017** e **Disney 2017** (ver quadro do apêndice C; efetiva a2 e efetiva a3) exemplifica casos de campanhas contendo itens já conhecidos e que em função disto tiveram seu processo de aprovação interna facilitado ou já nasceram pré-aprovadas pela hierarquia. A escolha do tema, a criação, a especificação das peças, aprovação de amostras, produção e entrega foram feitos de forma rápida e efetiva.

Apesar de ser uma campanha muito maior que a Disney, essa campanha deu certo pelos mesmos motivos. Campanhas de Pais normalmente são simples e menos rebuscadas que as de temas femininos, por exemplo. São características do universo de vestuário masculino. O pessoal do comercial fez uma coleção que foi de encontro ao gosto dos clientes. Então a campanha teve materiais simples, de fácil especificação e conhecido dos fornecedores. O fornecedor vencedor também foi o mesmo que fez os MOCAPs e os testes. O resumo é o mesmo: investimento baixo, não teve problemas de produção e o retorno foi alto (analista de marketing varejista A – tríade A1).

A campanha Disney de confecção infantil foi um sucesso. Ela teve um custo baixo e um resultado excelente de vendas nas lojas. Atribuo esse resultado a vários fatores: a escolha dos personagens como atrativo e de materiais relativamente simples, facilitaram a obtenção de uma especificação correta; o fornecedor produziu o MOCAP, acompanhou o teste em loja e produziu as peças. Em resumo, o investimento foi baixo, o processo fluiu muito bem e o retorno de vendas foi alto (coordenador de marketing - varejista A – tríade A2).

Opostamente a produção de um item novo, isto é, que não tenha sido testado em pleno funcionamento na rede de lojas, implica em um risco maior de não ser efetivo. A maturidade da tríade expressa, nos seus conhecimentos técnicos e estratégicos, nas suas habilidades criativas, analíticas e de comunicação para manter os fluxos de informação, é um dos fatores que minimiza esse risco apesar de não eliminá-lo.

O coordenador de marketing da tríade A2 citou a campanha **Moletons 2017** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a1) com itens aéreos novos desenvolvidos a partir de formadores de opinião de moda internacionais e apoio da hierarquia, que não foi efetiva por desconsiderar a diversidade de tipos de teto das lojas, ilustrando uma falha de conhecimento.

Na Campanha de Moletons criamos um material baseado em referências que trouxemos de fora. Eram materiais aéreos, ou seja, que deveriam ficar presos no teto das lojas sobre o setor onde os moletons estavam a venda. Fizemos os MOCAPs, testamos as vitrines e estava tudo certo, mas o teto das lojas não é padronizado. Há tetos de gesso, de isopor, de laje e com isso a fixação das peças foi um problema. Depois de dois dias começaram a cair e tivemos que abortar a campanha e usar somente as etiquetas de preço nos manequins. O problema nessa campanha foi de especificação. Criamos um material aéreo muito pesado e subestimamos a diversidade de tipos de teto da rede de lojas (coordenador de marketing - varejista A – tríade A2).

Há um tipo de conhecimento presente em tríades maduras, que nomeou-se aqui como **conhecimento operacional prático**, que envolve temas como histórico de soluções em materiais promocionais, técnicas de produção gráfica, logística de distribuição, instalação e dia a dia das lojas, além do conhecimento do processo interno de compras da empresa e da especialidade de cada um dos fornecedores cadastrados na empresa. Este tipo de conhecimento facilita a gestão da criação da campanha em si,

melhora a qualidade da especificação dos materiais, aumenta a chance de efetividade e minimiza erros, em operações complexas de campanhas de comunicação visual envolvendo 300 ou 900 lojas como é o caso das empresas analisadas.

A hierarquia por sua vez, opera a partir de outros tipos de conhecimentos que nomeou-se aqui como **conhecimentos estratégicos e conceituais** do negócio e, embora conheçam a operação das campanhas, obviamente não detém o mesmo nível de **conhecimento operacional prático** dos indivíduos que lidam com as campanhas no dia a dia, representados aqui pelas tríades.

De forma tácita, itens de campanha já conhecidos gozam de aprovação prévia pela hierarquia ou tem seu processo de validação facilitado, uma vez que contam com um histórico de efetividade. Mas por vezes a hierarquia deseja ou impõe a inserção de itens novos nas campanhas com base em alguma nova diretriz ou em um novo conceito que desejam comunicar. Nestes casos tendem a menosprezar detalhes importantes da operação (e do **conhecimento operacional prático**), podendo comprometer a viabilidade da campanha. Como por exemplo, a campanha **Moletons 2017** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a1), citada pelos entrevistados, envolvendo itens aéreos de comunicação com peso excessivo para o teto de parte das lojas. A questão do peso foi levantada pelos fornecedores, teve a compreensão do usuário, mas seguiu adiante por uma decisão da hierarquia.

O **conhecimento prático e operacional** típico da tríade de serviço apresenta assimetria com o **conhecimento teórico e conceitual** típico da hierarquia. Essa assimetria tanto pode promover efeitos desejados como a inovação e melhorias de gestão, como eventos indesejados como a não efetividade. Quando a empresa entra em processo de implantar alguma mudança nas campanhas, isto é na aquisição de SEIC, e se apoia em novos conceitos e novas diretrizes, um possível resultado não efetivo pode vir a acontecer e, nesse caso ser absorvido como parte do processo de mudanças ainda que indesejado. De qualquer forma, ao final, se obterá a mudança esperada e possivelmente uma inovação. Porém, quando as mudanças já estão consolidadas e há na empresa expectativa de efetividade operacional (de vendas, no caso), e o conhecimento teórico advindo da hierarquia se sobrepõe ao conhecimento operacional da tríade, a exigência por mudanças pode gerar não efetividade, especialmente em um contexto operacionalmente complexo como o de campanhas de trade marketing envolvendo serviços de comunicação visual em grandes redes.

Pode-se citar como exemplo de expectativa de efetividade operacional as campanhas **Disney 2017**, dos **Pais 2017** e dos **Moletons 2017**, citadas anteriormente. A expectativa central do varejista em relação a estas campanhas estava relacionada à efetividade em vendas dos artigos expostos na loja. Neste sentido as campanhas **Disney** e **Pais** foram efetivas pelo baixo grau de novidade que apresentaram, e a campanha **Moletons** não foi efetiva pelo alto grau de novidade que apresentou.

Já na campanha de **Brindes para dia das Crianças 2016** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a5) a empresa poderia continuar comprando este item de fornecedores locais mas optou por inovar em compras ao desenvolver canais de fornecimento na China. A primeira campanha, em 2016, não foi efetiva por subestimar dificuldades de logística entre China e Brasil, porém em 2017 (ver quadro do apêndice C; efetiva A6) repetiu-se a campanha com sucesso a partir do aprendizado obtido com o processo de aquisição dos *Brindes* em 2016.

Em 2016 ao desenvolvermos a campanha Brindes Crianças, estimamos mal o tempo dos itens que trouxemos da China. As peças chegaram com três meses de atraso. Esse problema foi de responsabilidade de compras, pois atuamos apenas sinalizando nosso cliente interno que os prazos estavam se encurtando, quando deveríamos ser incisivos e avisar quando o prazo passou do limite crítico e não dar continuidade nessa compra. Aprendemos a lição e em 2017 iniciamos os processos de compra da Campanha Brindes com mais antecedência. Em janeiro de 2017 fizemos as encomendas para a China e recebemos tudo a tempo de colocar nas lojas em outubro para o Dia das Crianças (gerente de compras - varejista A – tríade A4).

Em resumo os dados sugerem que implantar novidades no processo de aquisição SEIC, quando a expectativa está centrada na efetividade da entrega, pode gerar ruídos e a não efetividade, por outro lado a perspectiva se torna positiva se a expectativa do SEIC está em inovação.

5.2.4 Assimetria de informações e relações de poder entre varejista e fornecedor

A postura de ambos fornecedores nas tríades é muito similar e voltada para o papel de assessorar tecnicamente o cliente a especificar corretamente os itens da campanha, além de servir de executar a produção dos materiais visuais utilizados. Ambos têm relacionamentos próximos aos departamentos de compras e de marketing, adquiridos em mais de cinco anos de serviços prestados, tendo fornecido

aproximadamente cinquenta campanhas de grande porte, cada um ao longo desse tempo. Então cabe a pergunta: por que não conseguem evitar que erros de concepção de materiais como os citados nas campanhas com materiais aéreos (ver quadros dos apêndices C e D) sejam cometidos? Os dados coletados sugerem que parte da resposta a essa pergunta pode estar ligada a assimetria de informações entre fornecedor e a empresa varejista, representado pelos elos usuário e compras, e parte pode estar nas relações de poder entre varejista e fornecedor, como veremos a seguir.

Uma assimetria de informações entre fornecedor e empresa adquirente pode se configurar quando informações que fluem no sentido da empresa para o fornecedor não levantam suspeitas de uma possível falha de especificação, por parte do fornecedor. Por exemplo, em uma situação hipotética, a solicitação pelo varejista de um painel retangular simples com medidas definidas pelo usuário, para aplicação na parede das lojas não suscitaria questionamentos por parte do fornecedor, mas essa peça poderia não se encaixar em algumas das muitas lojas da rede, visto que elas não são padronizadas. Ou seja, a assimetria de informação pode surgir de forma recorrente na tríade por fatores ligados a falhas nos fluxos de comunicação ou a oscilação de maturidade dos elos. Esta assimetria de informação pode ser minimizada pela interação e integração entre os elos e pelo exercício dos outros atributos da maturidade: conhecimento, habilidade e suporte.

Outro fato observado nos dados e relacionado à assimetria de informação, que pode atuar para a não efetividade do SEIC, está ligado a questões de poder que tanto podem ocorrer horizontalmente entre a empresa compradora e os fornecedores como verticalmente entre usuários e compradores na própria empresa. Varejistas entendem que não devem depender somente de um fornecedor de comunicação visual e elegem algumas empresas fornecedoras com capacidades semelhantes para lhes prestar estes serviços. Essa conduta traz prós e contras. Por um lado oferece ao varejista a certeza de ter sempre um fornecedor disponível para produzir suas campanhas, estabelecendo uma competitividade entre eles que contribui para a gestão de preços. Por outro lado, não permite que históricos de experiências sobre o processo de aquisição e entrega de SEIC em torno do universo complexo da rede de lojas, sejam acumulados e utilizados como elemento de educação e maturação da tríade como um todo e do fornecedor em particular. A falta desse conhecimento, que tende a se dispersar em função da rotatividade de

fornecedores, pode gerar assimetria de informações no processo de aquisição e explica, em parte, porque alguns erros de especificação e processo se repetem.

A alternância de fornecedores no processo de aquisição também pode atuar como um inibidor de relacionamentos e um limitador de interações entre os elos da tríade, dificultando fluxos de conhecimento entre empresa e fornecedor (DEN HERTOOG, 2000; LARSEN, 2001), o que afinal, pode afetar negativamente os fluxos de comunicação entre a empresa e o fornecedor. Esta condição pode facilitar a geração de campanhas pouco inovadoras por partirem de uma base de conhecimento empobrecida e/ou não efetivas pela possibilidade de terem especificações pouco detalhadas ou sujeitas a repetir erros, já que não exploram conhecimentos e aprendizados de operações anteriores efetivas ou não. Como exemplo podemos mencionar três campanhas citadas como não efetivas pelos entrevistados do varejista A que tiveram como problema a questão de materiais aéreos pesados: **Moletons 2017** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a1), **Pórtico Casas** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a2) e **Ilha Circular** (ver quadro do apêndice D; não efetiva a6). Essas campanhas foram executadas por fornecedores diferentes, que embora tenham questionado tecnicamente a especificação das peças, não foram ouvidos ou não tiveram peso de relacionamento para serem levados em consideração e evitar o problema.

5.2.5 Prazo subestimado de produção

Tanto usuários como fornecedores citaram dificuldades de desenvolver suas tarefas em prazos curtos, segundo suas avaliações. Usuários precisam gerar campanhas para os eventos de vendas e lançamento de produtos, previstos no calendário comercial da empresa. Como os calendários prevêm em média 18 eventos grandes e cerca de 10 pequenos anualmente, o setor de marketing, (setor usuário no caso), tem que produzir em média 2,3 campanhas por mês, ou uma campanha a cada dez ou doze dias. Qualquer atraso em um evento tende a propagar atrasos nos eventos subsequentes por efeito cascata.

Além do compromisso em gerar vendas e valor para a marca do varejista, a validação das campanhas de comunicação envolve decisões pessoais e subjetivas por parte dos decisores da hierarquia os quais nem sempre se prendem aos limites rígidos do cronograma. Ocorre que a data estabelecida para o início de cada campanha nas lojas é rígida, em razão de haver um calendário anual de

campanhas. Em função disso, prazos perdidos ao longo do processo, se acumulam nas fases finais, que são a produção e logística dos materiais. Quando isto ocorre as etapas de amostras e testes podem ser mal elaboradas ou tratadas com descuidos e vir a implicar em falhas de qualidade ou de efetividade.

6 CONCLUSÕES

A análise dos dados apontam indícios de que a maturidade dos setores envolvidos na aquisição de SEIC, aqui tratados como tríades de serviço, realmente afetam a efetividade da entrega. Tríades maduras levam à efetividade da entrega e tríades imaturas levam a não efetividade da entrega (CASTALDI; TEN KATE; DEN BRABER, 2011; LUZZINI et al., 2015; PAESBRUGGHE et al., 2017; TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Porém os dados revelam também que há algumas incongruências nesta lógica. 1) Tríades imaturas podem gerar efetividade. Este fato ocorre geralmente quando há um elemento de compensação do elo imaturo. No caso estudado, a imaturidade da tríade se encontrava no setor de compras e foi contornado pelo setor usuário que gera a especificação técnica dos materiais e pelo processo estruturado do departamento de compras. 2) Tríades maduras podem gerar inefetividade. Isto pode ocorrer por fatores ligados à interferência da hierarquia no processo de aquisição, seja para impor via poder uma novidade não dominada pela tríade ou por desconsiderar questões técnicas da campanha dominadas pela tríade e importantes para a efetividade. A inefetividade em tríades maduras pode ainda ocorrer por oscilação nos atributos de maturidade (conhecimento, habilidade, integração e suporte).

A novidade inserida no processo de aquisição aumenta a probabilidade de baixa efetividade na entrega, independente do fato que a tenha gerado. Esta novidade pode vir por caminhos diferentes e de forma inesperada. Por exemplo, a necessidade de mudar uma campanha em vias de ir para produção alterando alguns de seus itens em função de responder a um movimento da concorrência, ou a um acontecimento social relevante como, por exemplo, a morte de uma personalidade local, ou um evento esportivo relevante. Nestas situações os coordenadores de campanhas buscam novidades nos itens de comunicação para alinhar a mensagem de suas campanhas ao fato social e ao inserí-las no processo podem comprometer a efetividade da campanha. A novidade pode vir ainda por iniciativa da hierarquia, de forma imposta e afetar igualmente a efetividade.

A tríade detém um tipo de conhecimento operacional prático, enquanto a hierarquia detém um conhecimento teórico e conceitual. Pender para o lado prático pode significar efetividade alta e inovação baixa, pender para o lado conceitual pode significar perda de efetividade e ganhos em inovação. O equilíbrio entre estes dois

polos ou momento adequado de atuar de uma ou de outra maneira parece ser um desafio para os gestores. É razoável afirmar que em ambos os casos a maturidade da tríade ou dos envolvidos pode ser o fiel da balança.

Teorias que tratam de interação e compartilhamento de competências (ERIKSSON; WESTERBERG, 2011; FINNE; HOLMSTRÖM, 2013; HUGGINS, 2011; SANTOS; D'ANTONE, 2014) puderam ser observadas no processo de aquisição. A interação entre os elos da tríade atua claramente como um catalizador do conhecimento, assim como de efetividade. Este fato também revelou que a decisão das empresas em manter vários fornecedores para um mesmo tipo de SEIC pode trazer aspectos positivos de promover a concorrência e diversidade de ofertas, mas em contrapartida diminui a retenção do conhecimento adquirido pelo fornecedor ao interagir com a empresa, à medida que ele é trocado. Este fato ficou ilustrado no caso do varejista que teve três campanhas não efetivas pelo mesmo tipo de erro: materiais aéreos que não se adaptaram ao teto das lojas.

Em termos de contribuições gerenciais, as análises podem sugerir:

- a) Que gestores estabeleçam lógicas ou processos de captura de conhecimentos relevantes para a empresa em eventos envolvendo fornecimento e compra de SEIC;
- b) Que empresas mantenham ou desenvolvam metodologias para adequar a interferência da hierarquia em atividades de foco operacional e atividades de foco em inovação, de forma a minimizar impactos na efetividade da entrega;
- c) No campo da gestão de compras, dada a tendência de crescimento na aquisição SEIC e sua importância para as empresas, tanto pelo valor esperado quanto pelo alto investimento que geralmente representam, sugere-se aos gestores que levem em consideração a importância de construir a maturidade dos processos, a maturidade dos colaboradores e a maturidade dos departamentos, que compõem a sistemática de aquisição de um ativo valioso como o SEIC.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E FUTUROS TRABALHOS

Como limitações do trabalho e aspectos a serem expandidos em futuras pesquisas pode-se apontar o fato de a coleta de dados ter permitido a obtenção de somente uma tríade imatura e poucas combinações de elos maduros e imaturos, o que reduziu o espectro das observações. Neste sentido, observar somente duas empresas, apesar de terem operações com muitos eventos, também representam um universo reduzido de amostragem. Portanto uma sugestão de futuras pesquisas decorrente desta limitação seria ampliar este estudo, procurando estender a análise de efeitos da maturidade dos atores envolvidos no processo de aquisição de serviços intensivos em conhecimento para outros tipos de SEIC como os relacionados a consultorias de softwares e serviços ligados à tecnologia da computação, treinamentos técnicos, serviços de engenharia e serviços de arquitetura, entre outros.

Outra sugestão para futuras pesquisas seria desenvolver uma abordagem quantitativa para avaliar os efeitos da maturidade no processo de aquisição SEIC e da efetividade da entrega.

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**, USA, v. 41, n. 1, p. 15-26, jan. 2012.
- ALVESSON, M. Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, USA, v. 30, n. 6, p. 997-1015, nov. 1993.
- AMARA, N.; LANDRY, R.; DOLOREUX, D. Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. **The Service Industries Journal**, United Kingdom, v. 29, n. 4, p. 407-430, jun. 2009.
- BETTENCOURT, A; OSTROM, A. L.; BROWN, S. W.; ROUNDTREE, R. I. Client co-production in knowledge-intensive business services. **California Management Review**, USA, v. 44, n. 4, p. 100-128, jul. 2002.
- BETTENCOURT, L. A. Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. **Journal of Retailing**, USA, v. 73, n. 3, p. 383-406, out. 1997.
- CANTON, E.; CIRIACI, D.; SOLERA, I. **The economic impact of professional services liberalisation**. European Economy, Economic Papers 533, set. 2014.
- CASTALDI, C.; TEN KATE, C.; DEN BRABER, R. Strategic purchasing and innovation: a relational view. **Technology Analysis and Strategic Management**, United Kingdom, v. 23, n. 9, p. 983-1000, out. 2011.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. USA: Harvard Business Review, 2003.
- 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**, v. 15, n. 4, p. 269-270, dec. 2009.
- CHUI, M. et al. **The social economy: unlocking value and productivity through social technologies**. Washington: McKinsey Global Institute, jul. 2012. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/The%20social%20economy/MGI_The_social_economy_Full_report.ashx>. Acesso em: 01 nov. 2018.
- D'ANTONE, S.; SANTOS, J. B. When purchasing professional services supports innovation. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 58, p. 172-186, out. 2016.
- DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, United Kingdom, v. 4, n. 4, p. 491-528, dez. 2000.

EDQUIST, C.; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J. M. Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. **Research Policy**, USA, v. 41, n. 10, p. 1757-1769, dec. 2012.

EISENGERICH, A.B., AUH, S., MERLO, O. Acta Non Verba? The role of customer participation and word of mouth in the relationship between service firms' customer satisfaction and sales performance. **Journal of Service Research**, United Kingdom, v. 17, n. 1, p. 40-53, mai 2013.

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research, Academy of Management. **The Academy of Management Review**, USA, v. 14, n. 4, out. 1989.

ELLRAM, L. M.; CARR, A. Strategic purchasing: a history and review of the literature. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Arizona, v. 30, n. 1, p. 9-19, mar. 1994.

ERIKSSON, E.; WESTERBERG, M. Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. **International Journal of Project Management**, USA, v. 29, n. 2, p. 197-208, fev. 2011.

EUROPEAN COMISSION. **The Annual Report 2007 on the European Community's Development Policy and the Implementation of External Assistance in 2006**. European Comission, 2007. Disponível em: <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/annual-report-2007-ec-development-policy-implementation-external-assistance-in-2006_en_3.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FINNE, M.; HOLMSTRÖM, J. A manufacturer moving upstream: triadic collaboration for service delivery. **Supply Chain Management: An International Journal**, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 21-33, 2013.

FITZSIMMONS, J. A.; NOH, J.; THIES, E. Purchasing business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 13, n. 4/5, p. 370-380, 1998.

GADDE, L. E.; HÅKANSSON, H. The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, União Européia, v. 1, n. 1, p. 27-35, mar. 1994.

HAUKNES, J.; KNELL, M. Embodied knowledge and sectoral linkages: An input-output approach to the interaction of high- and low-tech industries. **Research Policy**, USA, v. 38, n. 3, p. 459-469, abr. 2009.

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

HUGGINS, R. The growth of knowledge-intensive business services: innovation, markets and networks. **European Planning Studies**, United Kingdom, v. 19, n. 8, p. 1459-1480, aug. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**, Rio de Janeiro: IBGE, 2010, v. 12, p. 1-215. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2010_v12.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2018.

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

JOHNSEN, T. E. Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Arizona, v. 15, n. 3, p. 187-197, set. 2009.

JOHNSEN, T.; et al. Centrality of customer and supplier interaction in innovation. **Journal of Business Research**, USA, v. 59, n. 6, p. 671-678, jun. 2006.

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

KOSCHATZKY, K.; ZENKER, A. The regional embeddedness of small manufacturing and service firms: regional networking as knowledge source for innovation? **Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research**, Alemanha, v. R2, p. 46, 1999.

LARSEN, J. N. Knowledge, human resources and social practice: The knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system. **The Service Industries Journal**, United Kingdom, v. 21, n. 1, p. 81-102, jan. 2001.

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**, União Européia, v. 30, n. 6, p. 499-509, dec. 2012.

LI, M.; CHOI, T. Y. Triads in services outsourcing: bridge, bridge decay and bridge transfer. **Journal of Supply Chain Management**, União Européia, v. 45, n. 3, p. 27-39, jul. 2009.

LUZZINI, D.; et al. The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 47, p. 109-120, maio 2015.

MCGINNIS, M. A; VALLOPRA, R. M. Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new product success. **Journal of Supply Chain Management**, USA, v. 35, n. 2, p. 4-15, abr. 1999.

MILES, I. Knowledge intensive business services: prospects and policies. **Foresight**, United Kingdom, v. 7, n. 6, p. 39-63, 2005.

MILES, I.; et al. Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. **Report to DG13 SPRINT-EIMS**, Canadá, p. 1-117, mar. 1995.

MILLS, P. K.; MOSHAVI, D. S. Professional concern: managing knowledge-based service relationships. **International Journal of Service Industry Management**, USA, v. 10, n. 1, p. 48-67, 1999.

MORRIS, T.; EMPSON, L. Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. **Accounting, Organizations and Society**, United Kingdom, v. 23, n. 5/6, p. 609-624, jul/ago. 1998.

MUDAMBI, R. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. **Journal of Economic Geography**, Oxford, v. 8, n. 5, p. 699-725, set. 2008.

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

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation and diffusion: some empirical findings of the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Working Papers Firms and Region**, Canadá, No. R2/200, p. 1-22, 2001.

NIJSSEN, E. J.; BIEMANS, W. G.; DE KORT, J. F. Involving purchasing in new product development. **R&D Management**, USA, v. 32, n. 4, p. 281-289, dec. 2002.

NORDIN, F.; KOWALKOWSKI, C. Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation. **Journal of Service Management**, United Kingdom, v. 21, n. 4, p. 441-459, 2010.

O'MAHONEY, J.; HEUSINKVELD, S.; WRIGHT, C. Commodifying the Commodifiers: The Impact of Procurement on Management Knowledge. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 50, n. 2, p. 204-235, dec. 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Annual Report, 2005**. Disponível em: <<https://www.oecd.org/about/34711139.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

PAESBRUGGHE, B.; et al. Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 62, p. 171-184, abr. 2017.

RECK, R. F.; LONG, B. G. Purchasing: a competitive weapon. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Arizona, v. 24, n. 3, p. 2-8, set. 1988.

SANTOS, J. B. **Operations management perspectives on expert services**. 2013. 286 f. Tese – Management School, Lancaster University, Lancaster, England, 2013.

SANTOS, J. B.; D'ANTONE, S. Reinventing the wheel? A critical view of demand-chain management. **Industrial Marketing Management**, Denver, v. 43, n. 6, p. 1012-1025, maio 2014.

SANTOS, J. B.; SPRING, M. Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 50, p. 85-96, out. 2015.

SAWHNEY, M; BALASUBRAMANIAN, S.; KRISHNAN V. V. Creating growth with services. **MIT Sloan Management Review**, jan. 2004. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/creating-growth-with-services/>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

SIEWEKE, J.; BIRKNER, S.; MOHE, M. Preferred supplier programs for consulting services: An exploratory study of German client companies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Arizona, v. 18, n. 3, p. 123-136, set. 2012.

SONMEZ, M.; MOORHOUSE, A. Purchasing professional services: which decision criteria? **Management Decision**, United Kingdom, v. 48, n. 2, p. 189-206, 2010.

TRACEY, M. A holistic approach to new product development: new insights. **Journal of Supply Chain Management**, USA, v. 40, n. 4, p. 37-55, abr. 2004.

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

VAN DER VALK, W.; VAN IWAARDEN, J. Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Arizona, v. 17, n. 3, p. 198-206, set. 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**, USA, v. 2, n. 2, p. 3-24, 2008.

VAN DER VALK, W.; WYNSTRA, F.; AXELSSON, B. Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. **International Journal of Operations & Production Management**, USA, v. 29, n. 8, p. 807-833, 2009.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organization buying behavior. **Journal of Marketing**, USA, v. 36, n. 2, p. 12-19, abr. 1972.

WERR, A.; PEMER, F. Purchasing management consulting services-From management autonomy to purchasing involvement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Arizona, v. 13, n. 2, p. 98-112, mar. 2007.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **Annual Report**. Geneva: World Trade Organization, 2014. Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep14_e.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2018.

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**, USA, v. 17, n. 5, p. 474-496, 2006.

WYNSTRA, F.; SPRING, M.; SCHOENHERR, T. Service triads: A research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. **Journal of Operations Management**, USA, v. 35, p. 1-20, maio 2015.

WYNSTRA, F.; VAN WEELE, A.; WEGGEMANN, M. Managing supplier involvement in product development: three critical issues. **European Management Journal**, União Européia, v. 19, n. 2, p. 157-167, abr. 2001.

YAM, R. C. M.; et al. Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. **Research Policy**, USA, v. 40, n. 3, p. 391-402, abr. 2011.

YIM, C. K. B.; CHAN, K. W.; LAM, S. S. K. Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self- and other-efficacy. **Journal of Marketing**, USA, v. 76, n. 6, p.121-140, nov. 2012.

Apêndice A: Conceitos para construção das questões

Apêndice A
Conceitos para construção das questões

Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Perguntas
Compras	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	1) Há quanto tempo você trabalha em compras deste tipo de serviço? C
			2) Você conhece os melhores fornecedores do segmento? Como você os gerencia? C
			3) Qual o tempo médio de casa dos seus principais fornecedores? C
			4) Que atributos tornam um fornecedores preferencial? Como esses atributos são avaliados por você ou pela empresa? H/C
			7) Na visão do departamento de compras, quais aspectos são relevantes no desenvolvimento de um novo fornecedor para serviços de Comunicação Visual ? C
			10) Você poderia explicar como a aquisição de uma campanha evolui desde a requisição interna até a entrega, passo a passo? (questão alternativa) (especificações de campanhas x entrega) C/I
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	6) Como e porque você desenvolve um novo fornecedor e como faz para inseri-lo na empresa? H/S
			9) A maneira como você gerencia o processo de compras e entrega dos serviços que adquire para a empresa é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa? H/S
	Integração	Integração entre os setores de compras. usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	5) O usuário ou seu cliente interno tem participação na avaliação do fornecedor? No que a avaliação dele é diferente da sua? I
			8) No processo de desenvolvimento de novos fornecedores ocorrem reuniões entre compras e clientes internos para definir atributos do fornecedor e do serviço a ser adquirido? Caso sim, como essas reuniões se desenvolvem? I
			10) Você poderia explicar como a aquisição de uma campanha evolui desde a requisição interna até a entrega, passo a passo? (questão alternativa) (especificações de campanhas x entrega) I/C
			12) A empresa ou o setor de compras compartilham objetivos estratégicos e os de cada setor? I
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	6) Como e porque você desenvolve um novo fornecedor e como faz para inseri-lo na empresa? S/H
9) A maneira como você gerencia o processo de compras e entrega dos serviços que adquire para a empresa é definida por você ou por processos e ferramentas de gestão da empresa? S/H			
11) A empresa oferece normalmente cursos ou treinamentos para suportar sua atividade e o uso das ferramentas que ela disponibiliza? S			
Efetividade	Serviço entregue conforme especificado pelo cliente, acompanhado de suporte pós-venda.	13) Você poderia citar uma campanha que deu certo e outra que não? E	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Perguntas
Usuário	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	1) Há quanto tempo você trabalha neste segmento? C
			2) Há quanto tempo essa equipe está envolvida com este assunto? C
			4) Porque a empresa necessita deste tipo de serviço? C/i
			3) Como você toma conhecimento de novas materiais e tecnologias de produção para os materiais que utiliza nos projetos do setor? C
			5) Como você desenvolve uma campanha, desde a identificação da sua necessidade até sua entrega? Poderia me explicar o passo a passo dessa atividade? (citar exemplo, se possível) C/H
			5.3) Como o setor especifica os materiais de campanha que adquire para a empresa? C
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	5) Como você desenvolve uma campanha, desde a identificação da sua necessidade até sua entrega? Poderia me explicar o passo a passo dessa atividade? (citar exemplo, se possível) H/C
			5.7) Uma vez que a aquisição esteja autorizada, como a área de compras e fornecedores são comunicados e envolvidos? H/I
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	4) Porque a empresa necessita deste tipo de serviço? I/C
			5.4) Há um processo na empresa para validar essa necessidade, sua solução e autorizar sua aquisição? I
			5.5) No processo de desenvolvimento de novos fornecedores ocorrem reuniões entre Visual Merchandising e Compras para definir atributos do fornecedor e do serviço a ser adquirido? Caso sim, como essas reuniões se desenvolvem? I
			5.6) Nesse processo de desenvolvimento há reuniões com fornecedores? I
			5.7) Uma vez que a aquisição esteja autorizada, como a área de compras e fornecedores são comunicados e envolvidos? I/H
6) A indicação de um fornecedor para a empresa é prerrogativa do setor ou de compras? I			
7) A empresa e/ou o setor de Marketing, compartilham objetivos estratégicos, e os de cada setor? I			
Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	5.4) Há um processo formal para validar a necessidade do setor e sua solução, assim como de especificar componentes da solução? S	
Efetividade	Serviço entregue conforme especificado pelo cliente, acompanhado de suporte pós-venda.	8) Você poderia citar uma campanha que deu certo e outra que não? E	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Perguntas
Fornecedor	Conhecimento	<i>Expertise</i> necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	1) Há quanto tempo você atua no mercado e há quanto tempo atende as empresas “varejista 1” e “varejista 2” (tanto usuários quanto compradores) ? C/CA 7) Como a empresa lida com especificações mal elaboradas (especificações incompletas, ou que pedem materiais não indicados para a finalidade assinalada, ou ainda que tenham um processo produtivo incapaz de atender o prazo da campanha, entre outros)? C/CA
	Capacidade de Gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	2) Qual são os principais setores da sua empresa? CG 3) Como você avalia a experiência dos líderes desses setores? CG 4) Como é o processo de vendas da empresa a partir do momento que um cliente solicita um serviço? CG/CA 5) Há quanto tempo as equipes técnica e comercial interagem com esse cliente? Especialmente com o usuário e compradores? CG/CA 8) O cliente “y” definiu claramente seus objetivos (de qualidade, valor, prazo) para a campanha “x” ou isso foi entendido a partir dos históricos do cliente e da experiência da equipe de vendas? (Responder com base em um cliente e uma campanha executada para ele) CG/CA 9) Você poderia citar uma campanha que deu certo e outra que não? CG/E
	Capacidade de Atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico, de parceria com o cliente, de ser interlocutor entre fornecedor e cliente e de prestar suporte pós-venda.	1) Há quanto tempo você atua no mercado e há quanto tempo atende as empresas “varejista 1” e “varejista 2” (tanto usuários quanto compradores) ? CA/C 4) Como é o processo de vendas da empresa a partir do momento que um cliente solicita um serviço? CA/CG 5) Há quanto tempo as equipes técnica e comercial interagem com esse cliente? Especialmente com o usuário e compradores? CA/CG 6) Como a especificação do cliente é recebida, por quem é recebida e havendo dúvida/crítica como chega-se a um alinhamento com o cliente? CA 7) Como a empresa lida com especificações mal elaboradas (especificações incompletas, ou que pedem materiais não indicados para a finalidade assinalada, ou ainda que tenham um processo produtivo incapaz de atender o prazo da campanha, entre outros)? CA/C 8) O cliente “y” definiu claramente seus objetivos (de qualidade, valor, prazo) para a campanha “x” ou isso foi entendido a partir dos históricos do cliente e da experiência da equipe de vendas? (Responder com base em um cliente e uma campanha executada para ele) CA/CG
	Efetividade	Serviço entregue conforme especificado pelo cliente, acompanhado de suporte pós-venda.	9) Você poderia citar uma campanha que deu certo e outra que não? E/CG

Apêndice B: Determinação da maturidade dos elos da tráfego

Apêndice B

Determinação da maturidade dos elos da tríade

Triade A1: Varejista A = Comprador A + Analista de marketing A+ Fornecedor A				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Comprador A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 10 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Bom conhecimento do ambiente interno, do externo da estratégia da empresa e do setor de compras.	
			- Relacionamento e gestão de fornecedores com cinco a seis anos de casa.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como comprar uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica demonstrada na forma como avalia propostas complexas e gerencia fornecedores.	M
			- Visão estratégica, gestão de relacionamentos.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Boa comunicação e integração entre compras-usuário-fornecedor.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Sistema de informações bem integrado.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Analista de marketing A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 15 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Estuda tendências da área no Brasil, exterior e através de relacionamento com agências especializadas e fornecedores.	
			- Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação visual e como deve utilizá-los.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
			- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas.	M
			- Habilidade em avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- A empresa define as campanhas através de um planejamento bem estruturado e integrado com todos os setores da empresa.	M
			- Usuários participam da indicação dos fornecedores.	
			- Interage constantemente com pares da sua área e demais participantes do processo de aquisição e fornecimento dos materiais da campanha.	
			- Especificações são comunicadas aos envolvidos no processo de forma documentada e acompanhada pelos usuários para minimizar dúvidas	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- A empresa detém um bom sistema de controle, gestão e apoio às atividades do setor.	M
- Há processo estruturado de gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.				

continua

continuação

Triade A1				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor A Gerente de operações	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 6 anos de empresa e 4 na função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triáde A2: Varejista A = Gerente de compras A + Analista de marketing A + Fornecedor A				
Elo da triáde	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Gerente de compras A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 3 anos de empresa e 19 anos na função.	M
			- Bom conhecimento do ambiente interno, do externo e de gestão de fornecedores. Visão estratégica.	
			- Tempo médio dos fornecedores cinco a seis anos.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como comprar uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa. Gerencia o setor.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica demonstrada na forma como lidera a elaboração do <i>budget</i> dos setores e da empresa.	M
			- Visão estratégica do mercado, da empresa e do setor, gestão de relacionamentos com clientes internos e fornecedores.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Excelente comunicação e integração entre compras-usuário-fornecedor.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Sistema de informações bem integrado.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Coordenador de marketing A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 7 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Estuda tendências da área no Brasil, exterior e através de relacionamento com agências especializadas e fornecedores.	
			- Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação visual e como deve utilizá-los.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como criar e desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
			- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade em criar e avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas.	M
			- Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- A empresa define as campanhas através de um planejamento bem estruturado e integrado com todos os setores da empresa.	M
			- Participam da indicação dos fornecedores.	
			- Interage constantemente com pares da sua área, demais participantes do processo de aquisição e fornecimento dos materiais da campanha.	
			- Especificações são comunicadas aos envolvidos no processo de forma documentada e acompanhada pelos usuários para minimizar dúvidas.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- A empresa detém um bom sistema de controle, gestão e apoio às atividades do setor.	M
- Há processo estruturado de gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.				

continua

continuação

Triade A2				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor A Gerente de operações	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 6 anos de empresa e 4 na função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade A3: Varejista A = Comprador A + Analista de marketing A+ Fornecedor B				
Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Comprador A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 10 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Bom conhecimento do ambiente interno, do externo da estratégia da empresa e do setor de compras.	
			- Relacionamento e gestão de fornecedores com cinco a seis anos de casa.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como comprar uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica demonstrada na forma como avalia propostas complexas e gerencia fornecedores.	M
			- Visão estratégica, gestão de relacionamentos.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Boa comunicação e integração entre compras-usuário-fornecedor.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	
Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Sistema de informações bem integrado.	M	
		- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.		

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Analista de marketing A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 15 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Estuda tendências da área no Brasil, exterior e através de relacionamento com agências especializadas e fornecedores.	
			- Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação visual e como deve utilizá-los.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
			- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas.	M
			- Habilidade em avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- A empresa define as campanhas através de um planejamento bem estruturado e integrado com todos os setores da empresa.	M
			- Usuários participam da indicação dos fornecedores.	
			- Interage constantemente com pares da sua área e demais participantes do processo de aquisição e fornecimento dos materiais da campanha.	
			- Especificações são comunicadas aos envolvidos no processo de forma documentada e acompanhada pelos usuários para minimizar dúvidas	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- A empresa detém um bom sistema de controle, gestão e apoio às atividades do setor.	M
- Há processo estruturado de gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.				

continua

continuação

Triades A3				
Fornecedor B Fornecedor B Diretor geral	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 24 anos de empresa e função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade A4: Varejista A = Gerente de compras A + Analista de marketing A + Fornecedor B				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Gerente de compras A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 3 anos de empresa e 19 anos na função.	M
			- Bom conhecimento do ambiente interno, do externo e de gestão de fornecedores. Visão estratégica.	
			- Tempo médio dos fornecedores cinco a seis anos.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como comprar uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa. Gerencia o setor.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica demonstrada na forma como lidera a elaboração do <i>budget</i> dos setores e da empresa.	M
			- Visão estratégica do mercado, da empresa e do setor, gestão de relacionamentos com clientes internos e fornecedores.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Excelente comunicação e integração entre compras-usuário-fornecedor.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Sistema de informações bem integrado.	M
			- Processo e registros em sistema suportando toda rede envolvida nas decisões.	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Coordenador de marketing A	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 7 anos de empresa e 4 anos na função.	M
			- Estuda tendências da área no Brasil, exterior e através de relacionamento com agências especializadas e fornecedores.	
			- Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação visual e como deve utilizá-los.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como criar e desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa.	
			- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade em criar e avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas.	M
			- Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- A empresa define as campanhas através de um planejamento bem estruturado e integrado com todos os setores da empresa.	M
			- Participam da indicação dos fornecedores.	
			- Interage constantemente com pares da sua área, demais participantes do processo de aquisição e fornecimento dos materiais da campanha.	
			- Especificações são comunicadas aos envolvidos no processo de forma documentada e acompanhada pelos usuários para minimizar dúvidas.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- A empresa detém um bom sistema de controle, gestão e apoio às atividades do setor.	M
- Há processo estruturado de gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.				

continua

continua

Triades A4				
Fornecedor Fornecedor B Diretor geral	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 24 anos de empresa e função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade B1: Varejista B = Comprador B + Analista de marketing B + Fornecedor A				
Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Comprador B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 10 anos de empresa e 4 na função. - Não trabalha com foco estratégico, mas por preço. - Não leva em consideração aspectos como relacionamento, assessoria técnica, postura de parceria. - Não costuma fazer reuniões de alinhamento com fornecedor. 	I
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Os compradores da empresa são sobrecarregados com processos de compras. A gestão de tantos processos depende de suas habilidades em se organizar.	I
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Os computadores operam em um local a parte dos usuários de marketing. Interação com usuário e fornecedor somente por telefone ou e-mail.	I
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	O portal de compras da empresa é um sistema bem estruturado para comprar mercadorias e controlar as operações. A interface humana, importante para avaliar a complexidade da aquisição SEIC faz pouca diferença.	I

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Analista de marketing B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 8 anos na empresa, 5 anos na função. - Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação Visual e como deve utilizá-los. - Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de merchandising para a empresa. - Conhece bem o ambiente das lojas e repertório de materiais. 	M
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade para extrair bom resultado de um processo dependente de integração dos envolvidos, mas com falhas nesse quesito.	M
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Área de compras e usuários tem pouca integração e interação. Atuam em prédios distantes. O processo é estabelecido dessa forma. Usuário e fornecedor tem boa interação.	I
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Processo e sistema de informações é estruturado e adequado.	M

continua

continuação

Triades B1				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor A Gerente de operações	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 6 anos de empresa e 4 na função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade B2: Varejista B = Diretor de operações B + Coordenador de marketing B + Fornecedor A				
Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Diretor de operações B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 25 anos na função, 16 anos na empresa.	M
			- Conhece os melhores fornecedores do mercado. Avalia fornecedores por critérios técnicos e objetivos.	
			- Atua com os principais fornecedores há oito anos em média.	
			- Bom conhecimento dos fornecedores disponíveis no mercado.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica e técnica para avaliar viabilidade produtiva dos projetos.	M
			- Habilidade de relacionamento com usuários e fornecedores.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Promove reuniões regulares com usuário e fornecedores para discutir novos projetos.	M
			- Bem integrado na cultura e sistemas da empresa pelo tempo de casa.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Processo e sistema de informações é estruturado e adequado.	M

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Coordenador de marketing B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 12 anos na empresa; 7 anos na função. - Busca conhecimento em feiras e ocasionalmente com parceiros. - Boa noção da necessidade de comunicação da empresa e das lojas. Visão voltada mais para o interno e processual da empresa do que para o mundo externo e mercado. - Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa. 	M
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas. - Habilidade em avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas. 	M
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Área de compras e usuários tem pouca integração e interação. Atuam em prédios distantes. O processo é estabelecido dessa forma. Usuário e fornecedor tem boa interação.	I
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	M

continua

continuação

Triádes B2				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor A Gerente de operações	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 6 anos de empresa e 4 na função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade B3: Varejista B = Comprador B + Analista de marketing B + Fornecedor B				
Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Comprador B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 10 anos de empresa e 4 na função.	I
			- Não trabalha com foco estratégico, mas por preço.	
			- Não leva em consideração aspectos como relacionamento, assessoria técnica, postura de parceria.	
			- Não costuma fazer reuniões de alinhamento com fornecedor.	
Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Os compradores da empresa são sobrecarregados com processos de compras. A gestão de tantos processos depende de suas habilidades em se organizar.	I	
Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Os computadores operam em um local a parte dos usuários de marketing. Interação com usuário e fornecedor somente por telefone ou e-mail.	I	
Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	O portal de compras da empresa é um sistema bem estruturado para comprar mercadorias e controlar as operações. A interface humana, importante para avaliar a complexidade da aquisição SEIC faz pouca diferença.	I	

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Analista de marketing B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 8 anos na empresa, 5 anos na função.	M
			- Tem noção clara de porque a empresa precisa dos serviços de comunicação Visual e como deve utilizá-los.	
			- Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de merchandising para a empresa.	
			- Conhece bem o ambiente das lojas e repertório de materiais.	
Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade para extrair bom resultado de um processo dependente de integração dos envolvidos, mas com falhas nesse quesito.	M	
Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Área de compras e usuários tem pouca integração e interação. Atuam em prédios distantes. O processo é estabelecido dessa forma. Usuário e fornecedor tem boa interação.	I	
Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Processo e sistema de informações é estruturado e adequado.	M	

continua

continuação

Triades B3				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor B diretor geral	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 24 anos de empresa e função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

continua

continuação

Triade B4: Varejista B = Diretor de operações B + Coordenador de marketing B + Fornecedor B				
Elo da triade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Compras Diretor de operações B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	- 25 anos na função, 16 anos na empresa.	M
			- Conhece os melhores fornecedores do mercado. Avalia fornecedores por critérios técnicos e objetivos.	
			- Atua com os principais fornecedores há 8 anos em média.	
			- Bom conhecimento dos fornecedores disponíveis no mercado.	
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	- Habilidade analítica e técnica para avaliar viabilidade produtiva dos projetos.	M
			- Habilidade de relacionamento com usuários e fornecedores.	
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Promove reuniões regulares com usuário e fornecedores para discutir novos projetos.	M
			- Bem integrado na cultura e sistemas da empresa pelo tempo de casa.	
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Processo e sistema de informações é estruturado e adequado.	M

continua

continuação

Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Usuário Coordenador de marketing B	Conhecimento	Domínio e entendimento dos fornecedores, do ambiente externo, dos clientes do ambiente interno, das metas e estratégia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 12 anos na empresa; 7 anos na função. - Busca conhecimento em feiras e ocasionalmente com parceiros. - Boa noção da necessidade de comunicação da empresa e das lojas. Visão voltada mais para o interno e processual da empresa do que para o mundo externo e mercado. - Tem conhecimento técnico e processual de como desenvolver uma campanha de <i>merchandising</i> para a empresa. 	M
	Habilidade	Habilidades analíticas, de síntese, de gestão de projetos, de comunicação, coordenação e administração de cronogramas.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de comunicação e relacionamento com setores envolvidos na geração das campanhas. - Habilidade em avaliar peças da campanha com agência e fornecedores e implantá-las nas lojas. 	M
	Integração	Integração entre os setores de compras. Usuários e demais setores da empresa envolvidos no processo de aquisição SEIC.	- Área de compras e usuários tem pouca integração e interação. Atuam em prédios distantes. O processo é estabelecido dessa forma. Usuário e fornecedor tem boa interação.	I
	Suporte	Conjunto de recursos para execução das tarefas necessárias ao processo, como sistemas de gestão, capacitação, treinamento, consultores.	- Há processo estruturado para gerar especificação de materiais e campanhas envolvendo agências, setores internos e fornecedores.	M

continua

continuação

Triades B4				
Elo da tríade	Atributo de maturidade	Definição	Análise da maturidade	Maturidade
Fornecedor Fornecedor B diretor geral	Conhecimento	Expertise necessária à elaboração, execução e implantação do SEIC em questão. Domínio do ambiente de compras e usuário no cliente.	- 24 anos de empresa e função.	M
			- Empresa bem departamentalizada e estruturada para prestar o serviço de comunicação visual.	
			- Expertise em materiais e processos produtivos de comunicação visual.	
	Capacidade de atendimento	Capacidade da equipe de atendimento de assumir postura de consultor técnico e de parceiro do cliente, de ser interlocutor fornecedor/cliente e de prestar suporte pós-venda.	- Noção clara do comportamento do cliente e das melhores formas de assessorá-lo.	M
			- Relacionamento, interação, e conhecimento das necessidades e rotinas do varejista A.	
	Capacidade de gestão	Capacidade instalada de produção e habilidade de gestão produtiva.	- Boa formação da equipe de líderes e gestores.	M
- Expertise em gerir serviços sob demanda e customizado.				

Fonte: autor

Apêndice C: Relação entre maturidade das tríades e efetividade

Apêndice C

Relação entre maturidade das tríades e efetividade

Triáde	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
A1	M	Efetiva a1: campanha Alto Verão	- Campanha com grande parte dos itens conhecidos e dominados pela equipe do usuário.	Conhecimento dos itens gerou peças viáveis.
			- Boa escolha do tema e arte da campanha.	Conhecimento do consumidor e mercado associado a habilidade criativa do usuário geraram escolha assertiva do tema da campanha.
			- Baixo custo.	Conhecimento técnico e habilidade analítica geraram opção por itens eficientes, de baixo custo, fácil especificação e fácil produção.
			- Fácil especificação.	
- Fácil produção.	Integração entre os elos da tríade foi efetiva.			
A1	M	Efetiva a2: Pais 2017	- Campanha grande mas com itens simples.	Conhecimento dos itens gerou peças viáveis.
			- Boa escolha do tema e arte da campanha.	Conhecimento do consumidor e mercado associado a habilidade criativa do usuário geraram escolha assertiva do tema da campanha.
			- Baixo custo.	Conhecimento técnico e habilidade analítica geraram opção por itens eficientes, de baixo custo, fácil especificação e fácil produção.
			- Fácil especificação.	
- Fácil produção.	Integração entre os elos da tríade foi efetiva.			
A1	M	Efetiva a3: Disney 2017	- Campanha grande mas com itens simples.	Conhecimento dos itens gerou peças viáveis.
			- Boa escolha do tema e arte da campanha.	Conhecimento do consumidor e mercado associado a habilidade criativa do usuário geraram escolha assertiva do tema da campanha.
			- Baixo custo.	Conhecimento técnico e habilidade analítica geraram opção por itens eficientes, de baixo custo, fácil especificação e fácil produção.
			- Fácil especificação.	
- Fácil produção.	Integração entre os elos da tríade foi efetiva.			
A2	M	Efetiva a4: Paola Oliveira	- Campanha com itens simples.	Conhecimentodos itens gerou peças viáveis.
			- Boa escolha do tema e arte da campanha.	Conhecimento do consumidor e mercado associado a habilidade criativa do usuário geraram boa conexão entre produtos, consumidor e atriz.
			- Baixo custo.	Conhecimento técnico e habilidade analítica geraram opção por itens eficientes, de baixo custo, fácil especificação e fácil produção.
			- Fácil especificação.	
- Fácil produção.	Integração entre os elos da tríade foi efetiva.			

continua

continuação

Triáde	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
A3	M	Efetiva a5: Biombos de vitrine	- Campanha com peças complexas de madeira.	Conhecimento do fornecedor para simplificar a especificação inicial e viabilizar a campanha no prazo solicitado.
			- Especificação com acabamentos difíceis de executar em prazo curto.	
			- Custo alto.	Interação entre usuário e fornecedor para gerar amostras e ajustar produção.
			- Especificação difícil.	
			- Produção difícil.	Habilidade do fornecedor em gerir e executar grande volume de material complexo em prazo reduzido.
A4	M	Efetiva a6: Brindes 2017	- Campanha similar a Brindes 2016. Brindes para dia das crianças. Importação executada com sucesso após aprendizado com erros do ano anterior.	Conhecimento de compras e usuário nas tarefas de gerar cronograma realista contemplando os tempos de especificação, compra e tramites de logística de importação.
B2	M	Efetiva b2: display chão	- Peça grande e tecnicamente complexa, com varias dobras e emendas passíveis de interferir na leitura da imagem.	Conhecimento e integração da tríade, em especial do fornecedor e usuário, para resolver questões complexas de caracter técnico da campanha e gerar especificações corretas e precisas.
			- Fornecedor e usuário integraram as emendas à arte tornando-as praticamente invisíveis.	
B2	M	Efetiva b3: display sofá	- Peça em acrílico com dobras e imagem imitando uma mancha de água, chamando a atenção do tratamento ante água dos sofás.	Conhecimento e habilidade técnica do fornecedor associado ao conhecimento comercial do usuário, resultaram em criação, especificação clara e precisa.
			- Peça delicada e volumosa desenvolvida em duas partes, montáveis para diminuir embalagem e facilitar transporte.	
			- Após três amostras o desenvolvimento do usuário com fornecedor, ficou simples, inovador e barato.	Integração dos elos da tríade gerou compra, produção e entrega efetiva dos materiais da campanha.
- Campanha gerou resultado esperado de vendas.				

continua

continuação

Triáde	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
B4	M	Efetiva b4: Bahianinho (logo marca)	- Campanha institucional para decorar frota de entrega aplicando adesivo impresso nos caminhões com a logomarca da empresa.	Conhecimento e integração da triáde, em especial do fornecedor e usuário, para resolver questões técnicas complexas da campanha e gerar especificações corretas e precisas.
			- Fornecedor aplicou película adesiva e verniz de proteção de alto desempenho para resistir às intemperies por quatro a cinco anos.	A decoração da frota de entrega da empresa, até então feita por pintura com prazo médio de execução de dois dias por veículo, teve seu tempo médio reduzido para uma hora por veículo, acrescido de qualidade da imagem impressa, graças à conhecimento e integração do fornecedor e usuário.
			- Aplicação rápida para minimizar tempo parado dos veículos de entrega.	
B1	I	Não efetiva b1: placa oferta (verniz)	- Placas simples com espaço similar a quadro branco para inserir e apagar preços conforme necessidade. - A área da peça prevista para escrever com canetas apropriadas, não permitiu apagar o escrito, devido a não aplicação de película protetora (verniz).	Falha de integração e interação da triáde para gerar especificação, amostras e aprovação de peça simples.
B1	I	Não efetiva b2: painel de alumínio e tecido	- Moldura de alumínio de grande porte com aplicação de tecido impresso com a arte do cliente.	Falta de conhecimento técnico e habilidade de compras ao desenvolver um novo fornecedor em função de preço, para um trabalho tecnicamente complexo.
			- Peça técnica e precisa desenvolvida especialmente para aplicação na fachada do cliente.	Falta de conhecimento técnico e habilidade do novo fornecedor ao subestimar um trabalho tecnicamente complexo.
			- Troca por fornecedor sem expertise nesse tipo de aplicação não permitiu executar a campanha.	Interação com fornecedor capacitado permitiu resolver o problema. Campanha perdeu prazo e teve custo maior que o previsto.
B1	I	Não efetiva b3: pirulito	- Placa simples com haste para fixação na área dos caixas das lojas. - Especificação não clara da haste, gerou peça em desacordo à expectativa do cliente. - Peças tiveram que ser refeitas e a campanha perdeu prazo.	Falta de Integração entre usuário e compras para gerar uma especificação precisa da peça, e do fornecedor em questionar ponto duvidoso da especificação.

Fonte: autor

Apêndice D: Campanhas não efetivas de tríades maduras e efetivas de tríades imaturas

Apêndice D

Campanhas não efetivas de tríades maduras e efetivas de tríades imaturas

Triáde	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
A1	M	Não efetiva a1: Moletons 2017	- Campanha concebida com materiais aéreos pesados, fixados no teto das vitrines.	Falta de conhecimento e habilidade analítica do usuário na avaliação da forma de fixar os materiais no teto irregular das lojas.
			- O teto das lojas não é padronizado e houve dificuldade para fixar as peças.	
			- A campanha foi abortada e os materiais removidos.	Falta de integração e interação da tríade para prever problema de fácil previsão.
A2	M	Não efetiva a2: Pórtico Casas	- Campanha concebida com materiais aéreos pesados, fixados no teto das lojas.	Falta de conhecimento e habilidade analítica do usuário na avaliação da forma de fixar os materiais no teto irregular das lojas.
			- O teto das lojas não é padronizado e houve dificuldade para fixar as peças.	
			- A campanha foi substituída.	Falta de integração e interação da tríade para antever problema de fácil previsão.
A2	M	Não efetiva a3: Totens de sinalização	- Totens para sinalizar os departamentos das lojas ficou muito pequeno e pouco visível para o consumidor.	Falta de conhecimento e habilidade do usuário em dimensionar as peças de forma adequada à sua exposição dentro das lojas.
A3	M	Não efetiva a4: Campanha Renove sua Casa	- Usuário dimensionou prazo curto para execução da campanha.	Falta de conhecimento e habilidade analítica na avaliação do prazo de execução da campanha.
			- Aprovação de amostras não seguiu procedimento estabelecido.	Falta de integração entre usuário e fornecedor.
			- Materiais de campanha poderiam ser mais simples, dado a condição de pouco prazo.	Falta de habilidade analítica na definição e especificação de materiais simplificados para minimizar risco de erros em contexto de pouco prazo.
A4	M	Não efetiva a5: Brindes 2016	- Campanha previa importação de brindes para dia das crianças, mas erros de cronograma fizeram brindes não chegarem a tempo.	Falta de conhecimento de compras e usuário nas tarefas de gerar cronograma realista contemplando os tempos de especificação, compra e tramites de logística de importação.
				Falta de integração e interação da tríade para prever problema de fácil previsão.

continua

continuação

Triade	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
A4	M	Não efetiva a6: Ilha circular	- Peça aérea de grande porte concebida para sinalizar o setor de venda de eletrônicos.	Falta de conhecimento e habilidade analítica do usuário na avaliação da forma de fixar os materiais no teto irregular das lojas.
			- Aparência da peça ficou ruim e recebeu muitas críticas de clientes e pessoal interno das lojas.	
			- Peça cara e de difícil instalação.	Falha na integração e interação. Apesar de o fornecedor sinalizar os problemas que viriam a acontecer, usuário e compras priorizaram preço em detrimento da qualidade.
			- Peças foram substituídas.	
B4	M	Não efetiva b4: Bahianinho	- Após fornecedor expert em decoração de veículos decorar aproximadamente um quarto dos 2.700 veículos da empresa com garantia de cinco anos, a varejista B julgou que o trabalho era simples e a título de reduzir custos, entendeu que poderia fazê-lo internamente.	Falta de conhecimento técnico e habilidade analítica, levaram setor de compras a avaliar mal os valores envolvidos na campanha.
			- Adquiriu uma impressora de grande porte, passou a imprimir as películas e a instalar com sua equipe de manutenção.	Falta de integração entre compras e fornecedor inicial, para negociar possibilidades de redução de custo, preservando os atributos de qualidade do material.
			- Subestimou a complexidade do trabalho e não conseguiu executá-lo com eficiência. As películas foram mal aplicadas e começaram a soltar em um ano.	Conflitos internos (teoria de agência) entre usuários e compras.
			- Desistiram de produzir e voltaram a comprar do fornecedor original. Mantiveram a equipe própria de instalação e venderam a impressora.	
B4	M	Não efetiva b5: encarte revista	- Encarte para revista com várias dobras. Tiragem de 700.000 cópias.	Falta de conhecimento prático no processo de montagem da revista, associado à dificuldade de simular o funcionamento da impressora rotativa devido à sua regulagem cara e complexa para rodar apenas poucas peças de teste.
			- As dobras atrapalharam o processo de grampeamento da revista.	Habilidade e interação da triade permitiram contornar rapidamente o problema.

continua

continuação

Triade	Maturidade	Efetividade	Efetiva/não efetiva. Porque?	Análise sintética da efetividade em relação ao conceito teórico
B1	I	Efetiva b1: Festival de móveis	- Tanto os itens quanto a comunicação escolhidos eram muito simples.	Conhecimento do usuário levou a escolha de campanha de baixo risco.
			- Baixo custo.	Integração e conhecimento da triade para especificar, comprar, produzir e entregar rapidamente a campanha.
			- Fácil especificação.	Conhecimento técnico e habilidade analítica geraram opção por itens eficientes, de baixo custo, fácil especificação e fácil produção.
			- Fácil produção.	

Fonte: autor