

DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO DO CLIENTE PARA  
APOIAR O PROCESSO DE VENDA DOS SEUS  
FORNECEDORES

Anabela Silva dos Reis Marques

Dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing

Orientador:  
Prof. Vitor Santos – Prof. Convidado, ISCTE Business School

Maio 2011

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste projecto coincide com o culminar dos meus estudos conducentes ao grau de mestre, assim, venho por este meio agradecer a todos os que ao longo de todo o meu percurso académico e profissional me têm vindo a acompanhar.

Em primeiro lugar à minha família, pelo apoio incondicional, depois a todos os meus colegas e amigos que sempre me apoiaram e ajudaram no que foi necessário.

Gostava de agradecer especialmente ao Professor Vitor Santos, por ter aceitado orientar este projecto, pelo enorme contributo dado no conteúdo do mesmo e pela disponibilidade no esclarecimento de questões e na revisão do documento final.

Quero também deixar os meus agradecimentos à WeDo Technologies, em particular ao Rui Paiva e Luís Silva que, com os desafios constantes criados profissionalmente, me despertaram o interesse em estudar de uma forma mais sistemática este tema.

Um agradecimento especial a todos os meus clientes, que com uma enorme disponibilidade e pro-actividade contribuíram activamente para a construção e pré-teste ao inquérito.

Resta-me agradecer a todos os que responderam ao inquérito contribuindo para conseguir terminar este desafio.

A todos um Muito Obrigada.

## SUMÁRIO

Esta tese teve como objectivo identificar os determinantes na motivação de um cliente de sistemas de informação, para apoiar os seus fornecedores no processo de venda, aos seus pares de outras organizações.

Para identificar as motivações lançamos um questionário construído com um forte envolvimento dos nossos clientes actuais, sendo esta dissertação baseada nas conclusões dos resultados desse inquérito.

No inquérito foram avaliados os aspectos mais relevantes:

- Na selecção e aquisição de SI
- Na relação de continuidade entre fornecedor e cliente
- Para o cliente recomendar uma solução de um fornecedor

Foram ainda identificados quais os benefícios mais relevantes que um cliente espera receber no caso de apoiar um cliente num processo de venda a um parceiro seu de profissão.

Importa referir, que este estudo foi dirigido aos decisores no processo de compra de sistemas de informação, incluindo a amostra responsáveis pelos sistemas de informação, os responsáveis pelas áreas utilizadoras da solução adquiridas, responsáveis de área de compras e a Administradores, pela influência que tem na decisão final de aquisição e na aprovação de divulgação dos resultados da mesma a entidades externas.

O inquérito foi lançado a uma amostra de 500 empresas constante na lista publicada pela IDC dos 500 maiores *IT spenders* em 2009 em Portugal das quais obtivemos 80 respostas sendo as principais conclusões:

- No processo de aquisição de Sistemas de informação foram considerados como aspectos mais relevantes:
  - Rápido retorno do investimento
  - Demonstrações de produto
  - Referências de fornecedores
- Na relação de continuidade com os fornecedores foram considerados como aspectos mais relevantes:
  - Capacidade de adaptação das soluções do vendedor às necessidades da organização
  - Satisfação de Desempenho
- Para recomendação da solução a parceiros de profissão foram considerados como aspectos mais relevantes:

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Qualidade da solução
- Benefícios que a solução trouxe para a organização

Num cenário em que um fornecedor proponha uma partilha de benefícios sempre que o cliente o apoiar no processo de venda das soluções foi avaliado o interesse nos seguintes benefícios:

- 31,3% consideram “O Mais Interessante” e 26,3% “Muito Interessante” o benefício *Revenue Share*<sup>1</sup> da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização.
- 71,3% Consideram a divulgação do trabalho feito na organização do cliente aos seus pares a nível internacional como um benefício Interessante ou Muito Interessante.
- 71,3% consideram “muito interessante” ou “interessante” o Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade.

Obtivemos um resultado de 43,8% de inquiridos que afirmam ter recebido na sua organização potenciais clientes dos seus fornecedores o que demonstra uma intervenção dos clientes no processo de venda dos seus fornecedores aos seus parceiros.

Destes resultados podemos concluir que existe já uma prática e disponibilidade nos clientes para apoiar os processos de venda dos seus fornecedores, embora o aspecto de “recomendação de colegas de profissão” tenha tido o segundo valor mais baixo em termos de relevância. No entanto as referências dos fornecedores ou seja as instalações da solução existentes já em clientes, aparece como o terceiro aspecto mais relevante, indicando que para mais importante que recomendação pessoal do colega de profissão é o facto de a solução do fornecedor estar a funcionar em várias organizações.

**Palavras-chave:** Cliente, Vendas, Sistemas de Informação, Fornecedor

**Classificação JEL :** Compensação JEL (11 P), Competição - JEL (10 C, 54 P)

---

<sup>1</sup> Consultar definição no Glossário

## **ABSTRACT**

This thesis aimed to identify determinants, in motivating a client's Information Systems, to support their vendors in the sales activities to their peers from other organizations. To identify the reasons we launched a survey, constructed with a strong involvement of our current customers, and this dissertation based on the findings of its results.

In the survey we assessed the most relevant aspects:

- For selection and acquisition of SI;
- In the relationship between vendor and customer after SI acquisition;
- For a customer, to recommend a solution from a vendor.

The most relevant benefits that a client expects when supporting a vendor in sale process, were also identified.

It should be noted, that this study was directed for Information System (IS) decision makers, which includes, Information Systems Directors, Purchase Directors, Directors of IS users and also Administrators, because of the influence that they have, on final decision to buy and approval to disseminate their results to external entities.

The survey was launched to a sample of 500 companies included in the list published by IDC of 500 largest IT spenders in 2009 in Portugal, which had 80 responses.

The main conclusions are:

- In the Information System acquisition process the aspects that were considered the most relevant were:
  - Quick return on the investment;
  - Product Demonstrations;
  - Vendors References;
- In the continuity relationship the aspects that were considered the most relevant were:
  - Adaptability of the vendor solutions to the needs of the organization;
  - The performance satisfaction
- In the solution recommendation for peers in other organizations, the aspects that were considered the most relevant:
  - Quality of the solution
  - The benefits that the solution provided for the organization

In a scenario where a vendor propose a sharing of benefits whenever the customer support the sales process, we evaluated the interest in the following benefits:

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- 31.3% considered the "Most Interesting" and 26.3% "Very Interesting" the *Revenue Share* benefit of the sale, translated into financial benefits or products / services to your organization;
- 71.3% consider the dissemination of the work done in the customer organization to their peers internationally, as a benefit "Interesting" or "Very Interesting";
- 71.3% consider "Very Interesting " or "Interesting" the Vendor support costs of its participation in national and international events;

We obtained a score of 43.8% of responders that claiming, to have received in your organization potential customers of their suppliers, which demonstrates the involvement of the customer in the process of selling their vendors to their peers. From these results, we conclude that there is already a practice and availability to clients to support the sales processes of its vendors, although the aspect of "recommendation of peers" had the second lowest in terms of relevance. However references from suppliers or facilities already existing in the solution customers, appears as the third most important aspect, indicating that for more important than personal recommendation of fellow professional is that the solution provider to be working in various organizations.

**Key Words:** Client, Sales, Information Systems, Supplier

**JEL Classification:** Compensation JEL (11 P), Competition - JEL (10 C, 54 P)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A pressão constante sobre as equipas de vendas para aumento do volume de vendas anual, numa conjuntura de recessão, e num mercado em que as referências de clientes e de analistas são fundamentais para a realização de novos negócios leva a que o “cliente” actual tenha um papel cada vez mais activo e importante no processo de venda a novos e potenciais clientes.

Em sectores de actividade muito dinâmicos em termos de oferta de produtos e serviços como as telecomunicações, banca e seguros, os sistemas de informação são quase sempre um factor diferenciador que suporta o aumento dos factores de competitividade.

Na conjuntura de crise actual, caberá aos fornecedores de tecnologias de informação reposicionarem-se, nos segmentos menos afectados pela crise e encontrar estratégias adequadas, para conseguir superar os entraves colocados pelos clientes e que usualmente passam por uma resposta eficiente a uma ou várias das seguintes questões:

- Preço da solução, *upgrade* e manutenção;
- Tempo de Retorno de Investimento e Amortização;
- Possibilidade de implementar o projecto em modelos de “*Revenue Share*”;
- Referências ou seja implementações em empresas com negócios na mesma área;
- Possibilidade de ver uma implementação num cliente.

Estas questões colocam ao fornecedor um novo paradigma de venda com novos desafios:

- Comprovar o nível de fidelidade e satisfação da sua carteira de clientes, pois um cliente verdadeiramente satisfeito poderá ser um elemento chave no processo de venda a potenciais novos clientes, recebendo-os nas suas instalações, mostrando a solução, explicando a forma como correu o projecto e o apoio que teve do lado do fornecedor
- Conseguir encontrar novos modelos de orçamentação e financiamento de projectos que envolvem partilha de risco e receita de acordo com os benefícios que o cliente obtenha do projecto

Este estudo tem como objectivo identificar os determinantes na motivação de um cliente de sistemas de informação, para apoiar os seus fornecedores no processo de venda, aos seus pares de outras organizações.

Para identificar as motivações lançamos um questionário construído, com um forte envolvimento dos nossos clientes actuais, sendo esta dissertação baseada nas conclusões dos resultados desse inquérito.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

No capítulo 5 deste documento descreve-se a importância do tema, o mercado das tecnologias de informação em Portugal, os intervenientes no processo de aquisição de Sistemas de Informação, as principais tendências para 2011 e as motivações deste estudo.

No capítulo 6 encontra-se descrito o foco da investigação que neste caso é identificação dos determinantes da motivação dos intervenientes no processo de aquisição de sistemas de informação e nos factores relevantes para estes nas 3 etapas do relacionamento com os seus fornecedores (aquisição, relação de continuidade e recomendação aos seus pares).

No capítulo 7 descreve-se os objectivos que se pretende atingir com este estudo.

No capítulo 8 enumeram-se as principais constatações da revisão bibliográfica realizada.

No capítulo 9 é feita a descrição exaustiva da metodologia de trabalho realizada desde a elaboração do questionário, construção da amostra, recolha de informação e tratamento de resultados obtidos.

Nos capítulos 10, 11, 12 enumeram-se as conclusões, limitações do estudo e possibilidades de futuras investigações sobre o tema.



Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

## **GLOSSÁRIO**

**CFO** - *Chief Financial Officer* Responsável de primeira linha pela gestão de riscos financeiros da companhia.

**DSI** - Direcção de Sistemas de informação

**Grupo IMP** - O grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) teve as suas origens na Suécia, nos anos 1970, e baseou-se no marketing industrial numa perspectiva de «interacção» e «redes» na gestão de relações empresariais. Na década seguinte, tornou-se numa escola de pensamento em marketing, acentuando a importância das relações nas redes empresariais.

**IDC** - Empresa líder mundial na área de "*Market Intelligence*", serviços de consultoria e organização de eventos para os mercados das Tecnologias de Informação, Telecomunicações e Electrónica de Consumo. A IDC ajuda os profissionais de Tecnologias de Informação, decisores empresariais e investidores a tomarem decisões sobre tecnologia e estratégias de negócio baseadas em factos. Mais de 1000 analistas da IDC fornecem conhecimento profundo sobre oportunidades, tendências tecnológicas e evolução dos mercados a nível global, regional e local em mais de 110 países. Há mais de 45 anos que a IDC fornece informação estratégica para ajudar os seus clientes a atingirem os objectivos de negócio. IDC é uma subsidiária da IDG - International Data Group, líder mundial na área dos médios tecnológicos, estudos de mercado e de eventos.

**SI** – Sistemas de Informação

**TI** – Tecnologias de Informação

**TIC** – Tecnologias e Informação e Comunicação

**OPEX** é uma sigla derivada da expressão *Operational Expenditure*, que significa o capital utilizado para manter ou melhorar os bens físicos de uma empresa tais como equipamentos, propriedades e imóveis. As despesas operacionais (muitas vezes abreviado a OPEX) são os preços contínuos para dirigir um produto, o negócio, ou o sistema.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Outsourcing** - Entrega da operação de uma determinada área da organização a um fornecedor externo com um forte controlo por parte da organização num conjunto de níveis de serviço acordados para monitorizar as actividades.

**PME** – De acordo com a Recomendação 2003/361/CE uma PME é uma empresa que empresa que tem um numero de efectivos maior ou igual a 50 e menor que 250, um volume de negócios maior que 10 milhões de euros e menor ou igual que 50 milhões de euros e um balanço total menor ou igual a 43 milhões de Euros e maior que 10 milhões de euros. A **tabela 1** abaixo resume os critérios acima descritos.

**Tabela 1-** Categorização de empresas

<b>Categoria</b>	<b>Efectivos</b>	<b>Volume de negócios</b>	<b>Balanço total</b>
<b>Média empresa</b>	<250 (inalterado)	<= 50 Milhões de euros (em 1996: 40 milhões)	<= 43 Milhões de euros (em 1996: 27 milhões)
<b>Pequena empresa</b>	<50 (inalterado)	<= 10 Milhões de euros (em 1996: 7 milhões)	<= 10 Milhões de euros (em 1996: 5 milhões)
<b>Microempresa</b>	<10 (inalterado)	<= 2 Milhões de euros (anteriormente não definido)	<= 2 Milhões de euros (anteriormente não definido)

*Fonte - Recomendação 2003/361/CE*

**Revenue Share** – Partilha de resultados (proveitos ou perdas) entre parceiros (clientes, empregados, parceiros de negócio).

INDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
SUMÁRIO .....	II
ABSTRACT .....	IV
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	VI
GLOSSÁRIO .....	VIII
1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	1
1.1 Enquadramento e Abrangência do tema .....	1
1.2 A Importância do Tema .....	2
1.2.1 O mercado TI em Portugal .....	2
1.2.2 Os Principais Fornecedores de SI em Portugal .....	3
1.2.3 Os Principais Investidores em Sistemas de Informação.....	5
1.2.4 Os intervenientes no processo de aquisição de SI.....	7
1.3 Tendências para 2011 .....	10
1.4 Motivações para a realização deste estudo .....	11
2. O FOCO DA INVESTIGAÇÃO.....	12
3. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	14
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
4.1 O Modelo de Juran.....	16
4.2 O Modelo de Merli “COMAKERSHIP” .....	17
4.3 Outros modelos .....	18
5. METODOLOGIA E TRATAMENTO DE RESULTADOS .....	26
5.1 Recolha de informação .....	26
5.1.1 Selecção da Amostra .....	27
5.1.2 Elaboração do questionário .....	29
5.1.3 Envio e recepção do questionário.....	34
5.1.3.1 Pré-Teste .....	35
5.1.3.2 Revisão do Inquérito .....	35
5.2 Tratamento dos resultados .....	36
5.2.1 Caracterização da Função Desempenhada .....	36
5.2.1.1 Nível de Função dos inquiridos .....	36
5.2.1.2 Anos na Função.....	37
5.2.1.3 Idade dos inquiridos .....	37
5.2.2 Caracterização da Organização .....	38
5.2.2.1 Sector de Actividade da Organização .....	38
5.2.2.2 Volume de negócios.....	39
5.2.2.3 Número de trabalhadores contratados.....	40
5.2.2.4 Número de trabalhadores da DSI.....	40
5.2.2.5 Áreas em Outsourcing na DSI .....	40

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

5.2.2.6	Orçamento de Sistemas de Informação.....	41
5.2.2.7	Gestão do Orçamento de Sistemas de Informação .....	42
5.2.2.8	Número de fornecedores de Sistemas de Informação.....	43
5.2.3	Processo de Decisão de Compra .....	44
5.2.3.1	Direcções que participam no processo de aquisição.....	44
5.2.3.2	Papel da Direcção de SI.....	46
5.2.3.3	Papel do inquirido no processo de aquisição .....	46
5.2.4	Aspectos mais relevantes na selecção de Sistemas de Informação .....	47
5.2.4.1	Análise por idade para rápido retorno do investimento .....	48
5.2.4.2	Análise por Função para rápido retorno do investimento.....	48
5.2.4.3	Análise por nível de participação no processo de selecção de SI.....	49
5.2.4.4	Análise por função para recomendações de colegas de profissão .....	49
5.2.4.5	Análise por Director de Sistemas de Informação .....	50
5.2.4.6	Relevância dos aspectos em análise na selecção de SI.....	51
5.2.5	Aspectos mais relevantes na relação de continuidade com o fornecedor .....	52
5.2.5.1	Análise por nível de função .....	54
5.2.5.2	Suporte Aplicacional em Outsourcing total .....	56
5.2.5.3	Relevância dos aspectos em análise.....	59
5.2.6	Aspectos mais relevantes para recomendar uma solução.....	60
5.2.6.1	Análise por nível de função .....	61
5.2.6.2	Análise por Idade .....	64
5.2.7	Benefícios mais relevantes num cenário de partilha .....	65
5.2.7.1	Análise por nível de função .....	66
5.2.8	Participação em acções de desenvolvimento de negócio .....	67
6.	CONCLUSÕES.....	69
7.	LIMITAÇÕES.....	73
8.	FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	74
9.	BIBLIOGRAFIA.....	75
	ANEXOS - INQUÉRITO.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Intervenientes no processo de aquisição de sistemas de informação .....	8
<b>Figura 2</b> - Clientes actuais e analistas como intervenientes no processo de aquisição .....	9
<b>Figura 3</b> - Da Aquisição à Recomendação de SI.....	14
<b>Figura 4</b> – Modelo de Juran .....	17
<b>Figura 5</b> - Classificação de Parceiros Potenciais.....	19
<b>Figura 6</b> - Modelo dos efeitos do Marketing relacional na fidelização de clientes.....	20
<b>Figura 7</b> - Evolução da relação cliente -fornecedor .....	21
<b>Figura 8</b> - Abordagem Metodológica .....	26
<b>Figura 9</b> – Construção de amostra.....	28
<b>Figura 10</b> - Envio do questionário.....	35
<b>Figura 11</b> - Convite para participação no questionário .....	36
<b>Figura 12</b> - Participação no processo de aquisição de SI.....	47

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Categorização de empresas .....	IX
<b>Tabela 2</b> - Ranking das 200 Maiores empresas de TI em Portugal em 2009 .....	3
<b>Tabela 3</b> - Segmentação dos Serviços de Sistemas de Informação .....	5
<b>Tabela 4</b> - Orçamento de Sistemas de Informação dos maiores investidores de IT em Portugal .....	5
<b>Tabela 5</b> - Empresas em Portugal em 2008 .....	27
<b>Tabela 6</b> - Classes de Empresas em 2008 .....	27
<b>Tabela 7</b> - Anos na Função .....	37
<b>Tabela 8</b> - Análise por idade dos inquiridos .....	38
<b>Tabela 9</b> - Sector de Actividade .....	38
<b>Tabela 10</b> - Volume de negócios .....	39
<b>Tabela 11</b> - Número de colaboradores da organização .....	40
<b>Tabela 12</b> - Número de colaboradores da DSI .....	40
<b>Tabela 13</b> - Áreas em Outsourcing na DSI .....	41
<b>Tabela 14</b> - Orçamento de SI .....	41
<b>Tabela 15</b> - Gestão do Orçamento de SI .....	42
<b>Tabela 16</b> - Número de fornecedores da Organização .....	43
<b>Tabela 17</b> - Análise cruzada número de fornecedores e áreas em suporte em Outsourcing ..	43
<b>Tabela 18</b> - Análise cruzada número de fornecedores com orçamento de SI .....	44
<b>Tabela 19</b> - Direcções que participam no processo de aquisição .....	45
<b>Tabela 20</b> - Aspectos mais relevantes na aquisição de SI .....	47
<b>Tabela 21</b> - Análise Cruzada de idade dos inquiridos com rápido retorno do investimento...	48
<b>Tabela 22</b> - Análise cruzada de nível de função com rápido retorno de investimento.....	49
<b>Tabela 23</b> - Análise cruzada rápido retorno do investimento comunhão participantes no processo de aquisição de SI.....	49
<b>Tabela 24</b> - Análise Cruzada de nível de função com recomendação de colegas de profissão .....	50
<b>Tabela 25</b> - Análise para o nível de função Director de SI .....	51
<b>Tabela 26</b> - Aspectos relevantes na relação de continuidade com os fornecedores .....	54
<b>Tabela 27</b> - Análise cruzada por função .....	55
<b>Tabela 28</b> - Relevância dos Critérios na relação de continuidade com os fornecedores.....	56
<b>Tabela 29</b> - Análise cruzada Relevância dos Critérios na relação de continuidade com os fornecedores num segmento de Outsourcing total .....	57
<b>Tabela 30</b> - Análise cruzada SI suportado totalmente pela equipa Interna.....	58
<b>Tabela 31</b> - Análise cruzada para SI em Outsourcing parcial .....	59
<b>Tabela 32</b> - Aspectos mais relevantes para recomendar uma solução a um parceiro de profissão .....	61
<b>Tabela 33</b> - Análise cruzada por nível de função .....	62
<b>Tabela 34</b> - Análise cruzada para o critério “Benefícios que a solução trouxe para a minha organização” com o nível de função .....	62
<b>Tabela 35</b> - Análise cruzada para a função de Administrador .....	63
<b>Tabela 36</b> - Análise cruzada para o nível de função de Director .....	64
<b>Tabela 37</b> - Análise por idade para a faixa etária mais de 50 anos .....	64
<b>Tabela 38</b> - Divulgação do trabalho feito na organização .....	65
<b>Tabela 39</b> - Relevância do benefício " Revenue Share da venda" .....	65

<b>Tabela 40</b> - Relevância do benefício " O Fornecedor suportar custos de participação em eventos" .....	66
<b>Tabela 41</b> – Análise por nível de função para a “Partilha de receita de vendas” .....	66
<b>Tabela 42</b> - Análise por nível de função para divulgação do trabalho a pares a nível internacional .....	66
<b>Tabela 43</b> – Análise por nível de função para benefício fornecedor suportar custos de participação em eventos .....	67
<b>Tabela 44</b> – Participação em acções de desenvolvimento de negócio .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Evolução do Mercado de Ti em Portugal .....	2
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição do número de trabalhadores de SI.....	6
<b>Gráfico 3</b> - Respostas por Nível de Função.....	37
<b>Gráfico 4</b> - Volume de negócios da organização .....	39
<b>Gráfico 5</b> - Orçamento de SI .....	42
<b>Gráfico 6</b> - Papel da DSI na Aquisição de SI .....	46
<b>Gráfico 8</b> – Relevância dos aspectos avaliados.....	51
<b>Gráfico 9</b> - Média das respostas por relevância dos critérios em Análise.....	52
<b>Gráfico 10</b> - Critérios mais relevantes na relação de continuidade com o fornecedor.....	54
<b>Gráfico 11</b> - Relevância dos aspectos avaliados numa relação de continuidade.....	60



# 1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

## 1.1 Enquadramento e Abrangência do tema

Este trabalho vai focar-se na descoberta dos factores determinantes da motivação dos clientes de soluções informáticas, para receberem e recomendarem as soluções dos seus fornecedores, aos seus pares de actividade, em outras empresas, usualmente também concorrentes na mesma área de negócio.

Neste estudo usaram-se como principais fontes, os 2 analistas de mercado mais credíveis e aceites pelos profissionais da área e com presença local em Portugal:

- **IDC** - Empresa líder mundial na área de "*market intelligence*", serviços de consultoria e organização de eventos para os mercados das Tecnologias de Informação, Telecomunicações e Electrónica de Consumo. A IDC ajuda os profissionais de Tecnologias de Informação, decisores empresariais e investidores a tomarem decisões sobre tecnologia e estratégias de negócio baseadas em factos. Mais de 1000 analistas da IDC fornecem conhecimento profundo sobre oportunidades, tendências tecnológicas e evolução dos mercados a nível global, regional e local em mais de 110 países. Há mais de 45 anos que a IDC fornece informação estratégica para ajudar os seus clientes a atingirem os objectivos de negócio. A IDC é uma subsidiária da *IDG - International Data Group*, líder mundial na área dos médios tecnológicos, estudos de mercado e de eventos.
- **Gartner** – Empresa líder mundial em estudos de mercado sobre tecnologia, serviços de consultoria e realização de eventos . A Gartner trabalha com mais de 10.000 (dez mil) empresas, incluindo CIOs<sup>2</sup> e outros executivos da área de Sistemas de informação, corporações e órgãos do governo. Fundada em 1979, por Gideon Gartner, a empresa mantém sua sede em Stamford, Connecticut, Estados Unidos, e tem mais de 3.700 associados, incluindo 1200 analistas, pesquisadores e consultores em mais de 75 países pelo mundo. Têm cerca de 60.000 clientes em 85 países.

São estas entidades, a par da revista *Semana Informática* que fornecem anualmente os relatórios com informação mais credível do mercado de sistemas de informação, com particular ênfase para as temáticas:

- Ranking das 200 maiores empresas de Sistemas de Informação em Portugal – Relatório Anual publicado pela Revista *Semana Informática*

---

<sup>2</sup> CIO - *Chief Information Officer* – Responsável máximo pelas tecnologias de informação da organização.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

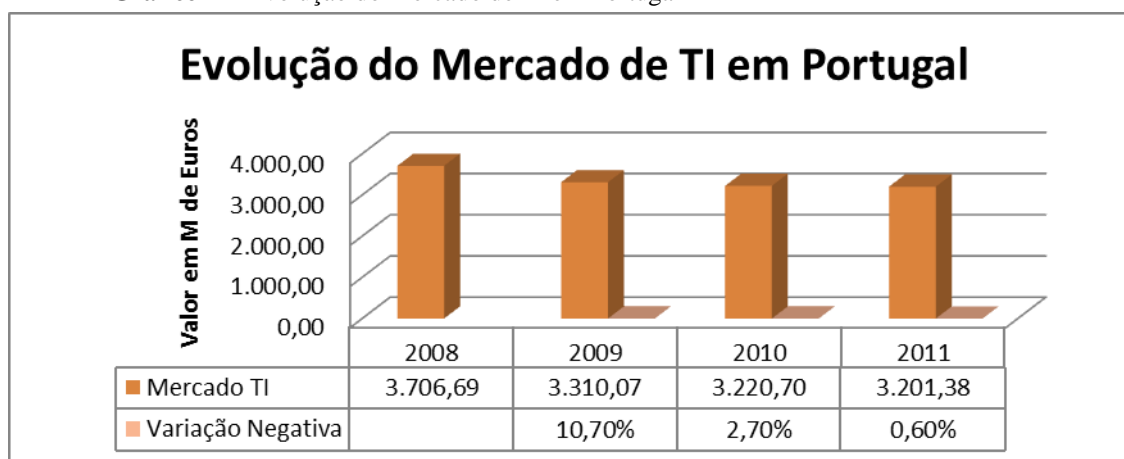
- Os 500 maiores *IT Spenders*<sup>3</sup> em Portugal – Relatório anual publicado pela IDC
- Análise Competitiva do Mercado de Serviços de TI em Portugal – Relatório anual publicado pela IDC
- As Principais tendências do mercado ibérico de tecnologias de informação e comunicações – Relatório anual publicado pela IDC
- *Top Predictions for IT Organizations and Users* – Relatório publicado pela Gartner Group

## 1.2 A Importância do Tema

### 1.2.1 O mercado TI em Portugal

De acordo com a IDC<sup>4</sup> o valor do mercado nacional de tecnologias de informação em 2010 ascendeu aos 3,220,70 milhões de euros. Este valor constitui uma quebra de 2,7% em relação a 2009, ano em que o mercado sofreu uma redução de 10,7%. De acordo com este relatório, a tendência do mercado permanecerá negativa em Portugal, com uma previsão de quebra de 0,6% no seu valor global, em 2011. Apenas em 2012 será expectável uma recuperação do mercado, com um crescimento de 3,4%. O mercado TI em Portugal tem vindo a sofrer uma decréscimo de valor nos últimos anos tendo sido o ano de 2009 onde se verificou uma queda mais acentuada.

Gráfico 1 - Evolução do Mercado de TI em Portugal



Fonte - Autor com base em dados disponibilizados pela IDC

<sup>3</sup> As empresas que mais investem em sistemas de informação

<sup>4</sup> IDC - "As 10 Principais Tendências do Mercado Ibérico de Tecnologias de Informação e Comunicações em 2011", Lisboa, Março 2011

## 1.2.2 Os Principais Fornecedores de SI em Portugal

De acordo com os dados disponibilizados pelo ranking das 200 maiores empresas de sistemas de informação em Portugal<sup>5</sup> estas apresentaram em 2009 um volume de negócios de 5,8 mil milhões. As 200 empresas que constam neste ranking empregavam, em 2009, um total de 26 898 pessoas com uma média de remunerações anuais a variar entre os 28 mil euros e os 64 mil Euros.

À data da elaboração deste documento ainda não se encontravam disponíveis os dados de 2010.

À excepção da TimWe, as 10 maiores empresas neste ranking, têm na sua oferta a componente de venda de Hardware a qual tem um peso muito forte no seu volume de negócios. Neste grupo das 10 maiores encontram-se 5 empresas Portuguesas, CPCDI, JP Sá Couto, Novabase, TimWe, Prológica. Estas 10 empresas representam 40% do total do volume de negócios das 200. Alargando a análise as 20 maiores, o total do volume de negócios destas representa 60% das 200 empresas me análise com um total de 9964 empregados.

**Tabela 2 - Ranking das 200 Maiores empresas de TI em Portugal em 2009**

Pos. 2009	Empresa	YN 2009	YN 2008	Crescim	Hardware	Software	Serviços
1	HP	358.720.412	371.027.736	-3%	285.467.689		73.252.723
2	CPCDI	310.902.957	340.273.209	-9%	15.688.127	293.152.396	2.062.435
3	IBM	286.225.213	300.921.919	-5%			
4	JP Sá Couto	279.930.445	164.497.728	70%	274.100.000	5.400.000	500.000
5	Novabase	241.400.000	292.000.000	-17%	81.300.000	35.300.000	123.800.000
6	Techdata	226.309.049	184.290.861	23%			
7	LG Portugal	191.700.000	155.000.000	24%			
8	Tim We	166.000.000	125.000.000	33%			
9	Nokia Siemens Networks	154.188.000	143.942.000	7%			
10	Prológica	142.510.260	72.466.778	97%	119.797.309	17.292.049	5.420.902
11	Eriasson	140.066.000	165.856.000	-16%			
12	Alcatel-Lucent Portugal	127.382.257	136.949.136	-7%	84.243.377		43.138.881
13	Toshiba	124.600.000	127.800.000	-3%	124.600.000		
14	Logica	121.275.454	124.111.236	-2%		105.528	119.772.186
15	Databox	118.918.257	112.035.539	6%	110.611.112	8.062.391	244.753
16	PT SI	118.210.000	106.924.000	11%			
17	Glintt	115.414.711	132.000.000	-13%	37.014.269		78.400.442
18	Accenture	114.258.508	107.423.877	6%			114.258.508
19	SDT	110.000.000	65.226.475	69%			
20	Reditus	102.344.463	104.247.906	-2%	21.288.917	4.675.228	76.380.317

Fonte - Semana Informática<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Consultar <http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/101.html> - Ranking das 200 maiores empresas de TI em Portugal em 2009 e <http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/100.shtml> - Um ano que fica para a história

<sup>6</sup> Consultar <http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/101.html> - Ranking das 200 maiores empresas de TI em Portugal em 2009

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

No que respeita à componente de serviços os mesmos segmentam-se em 3 grandes áreas:

- **Consultoria e Implementação** – onde se incluem os serviços de:
  - Consultoria – Serviços de levantamento, análise e aconselhamento de soluções tendo como principal resultado final um relatório que espelha todas as constatações e recomendações. Não inclui serviços de parametrização ou implementação de soluções informáticas.
  - Integração de sistemas – Serviços de parametrização de sistemas de informação de mercado e implementação de interfaces entre os vários sistemas.
  - Desenvolvimento de aplicações – Serviços de implementação de sistemas de informação com base em documentos de requisitos do cliente e linguagens de programação ou *package* disponíveis no mercado;
- **Outsourcing** – Divide-se nas duas componentes IS<sup>7</sup> que inclui toda a componente de aplicações de suporte ao negócio e processos internos da organização e IT<sup>8</sup> que inclui a infra-estrutura de suporte. Por *Outsourcing* entende-se a entrega da operação a um fornecedor externo com um forte controlo por parte da organização num conjunto de níveis de serviço acordados para monitorizar as actividades.
  - ITO – quando o foco é entrega a um fornecedor das actividades suportadas na organização tipicamente pela Direcção de Sistemas de Informação;
  - BPO – quando para além da entrega da operação dos sistemas de informação entrega-se todas as actividades associadas a um determinado processos. Os exemplos disto mais frequentes são os processos de cobrança e impressão, envelopagem e envio ao cliente.
- **Suporte e Formação** – Inclui todos os serviços que têm como objectivo garantir a constante monitorização das infra-estruturas e aplicações com o objectivo de garantir a não existência de falhas de serviço.

---

<sup>7</sup> IS – Information Systems – component aplicacional dos sistemas de informação, onde se incluem todas as aplicações que suportam o negócio da organização e os seus processos de backoffice

<sup>8</sup> IT – Information Technology onde se inclui a infra-estrutura de suporte como servidores, computadores pessoais, antivírus, sistemas de *mail*, sistemas de comunicações, entre outros

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 3-** Segmentação dos Serviços de Sistemas de Informação

Macro-Mercado	Tipo de Serviços	Segmento
Consultoria e Implementação	Consultoria em TI	Consultoria em TI
	Integração de Sistemas	Integração de sistemas
	Desenvolvimento de Aplicações	Consultoria e integração de redes
Outsourcing	IT outsourcing (ITO)	Desenvolvimento de aplicações à medida
		IS outsourcing
		Serviços de outsourcing de rede e ambiente de trabalho
		Gestão de aplicações
	Business Process Outsourcing (BPO)	Gestão de aplicações em hosting
		Gestão de infra-estrutura em hosting
		Consultoria processual
Suporte e Formação	Suporte em TI	Suporte e manutenção de hardware
	Formação em TI	Suporte e manutenção de software
		Formação e educação em TI

Fonte - IDC Portugal, 2009<sup>9</sup>

### 1.2.3 Os Principais Investidores em Sistemas de Informação

As 500 empresas consideradas pela IDC<sup>10</sup> como os maiores investidores em Sistemas de Informação em 2009 têm um orçamento total de cerca de 2.5 Mil Milhões de Euros sendo os maiores investidores os sectores da Banca, Industria, Telecomunicações e Função Pública com um total de 54% do orçamento total.

**Tabela 4 -** Orçamento de Sistemas de Informação dos maiores investidores de IT em Portugal

Sector	Orçamento TI €
Financial Services - Bank	501.673.431
Manufacturing	369.754.939
Telecommunications	298.370.729
Government	233.957.576
Wholesale & Distribution	218.733.672
Retail	193.571.636
Utilities	152.392.899
Health	114.098.868
Construction	109.319.864
Transportation & Logistics	101.729.358
Financial Services - Insurance	82.522.670
Energy	76.316.508
Professional Services	39.887.155
Financial Services	35.889.423
Media & Entertainment	32.490.003
Other Services	22.096.848
Other-Unsegmented	3.180.813
Agriculture, Forestry&Fishing	1.682.961
<b>Total</b>	<b>2.587.669.353</b>

Fonte - IDC<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Informacao mais pormenorizada em Worldwide Services Taxonomy, Industry Developments and Trends (IDC #34887 February 2006)

<sup>10</sup> IDC – “500 Maiores IT spenders em Portugal”- Lisboa, 2009

<sup>11</sup> IDC – “500 Maiores IT spenders em Portugal”- Lisboa, 2009

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Em termos de número de trabalhadores de Sistemas de Informação nestas empresas, não tendo sido disponibilizado o número de trabalhadores de SI na Função Pública o total dos restantes sectores é de 11287 trabalhadores sendo a distribuição seguinte:

- 40% apresenta um número inferior ou igual a 5;
- 14 % apresenta um número maior que 5 e menor ou igual a 10;
- 12 % apresenta um número maior que 10 e menor ou igual a 20;
- 13% apresenta um número maior que 20 e menor ou igual a 50;
- 4% apresenta um número maior que 50 e menor ou igual a 100;
- 4% apresenta um número maior ou igual a 100.

Se adicionarmos o número de trabalhadores dos maiores investidores<sup>12</sup> com o dos maiores fornecedores<sup>13</sup> temos um numero de 38.185 não estando aqui incluídos os funcionários públicos a trabalhar em Sistemas de Informação, os restantes investidores de menor dimensão e os fornecedores que não se incluem nas 200 maiores empresas.

**Gráfico 2 - Distribuição do número de trabalhadores de SI**



**Fonte** - Autor com base nos dados IDC

Das empresas em estudo 73%, têm orçamentos de sistemas de informação com valor igual ou inferior a 3 Milhões de Euros.

<sup>12</sup> IDC – “500 Maiores IT *spenders* em Portugal”- Lisboa, 2009

<sup>13</sup> Consultar <http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/101.html> - Ranking das 200 maiores empresas de TI em Portugal em 2009

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Em termos de sector de actividades e fazendo uma análise, por consolidado de investimento do sector, concluímos que 54,2% dos gastos de sistemas de informação em Portugal em 2009 foram canalizados para a Banca, Industria, Telecomunicações e Função Pública.

#### 1.2.4 Os intervenientes no processo de aquisição de SI

Para a aquisição de Sistemas de informação numa organização temos quase sempre 3 papéis a considerar:

- **Utilizador** - Os representantes do utilizador final que define as funcionalidades da aplicação;
- **Técnico/Arquitecto de Sistemas** - O decisor técnico que garante que cada nova aplicação se integra tecnicamente na arquitectura de sistemas de informação da organização;
- **Financiador** – que detém o orçamento que permite a aquisição do sistema.

Estes papéis na maioria das organizações com alguma dimensão são representados por:

- **Direcção de Sistemas de Informação** – garante o papel técnico e têm como missão garantir a validação técnica da solução, a sua integração na arquitectura de sistemas de informação da organização, e os aspectos relativos a investimento técnico (*hardware*, base de dados, *software* de suporte, comunicações). Em muitas organizações são os sistemas de Informação que detêm usualmente o orçamento relativo á manutenção dos sistemas OPEX<sup>14</sup> e equipamentos e alguns casos também o CAPEX<sup>15</sup>.
- **Direcção/Área(s) cliente/ utilizadores da Solução** – Futuros utilizadores finais da solução, o seu principal interesse foca-se nos aspectos funcionais e de integração, de modo a garantir a adequação da solução às necessidades do negócio e às capacidades de utilização pela equipa. Em algumas empresas são estas áreas que detêm o orçamento para a aquisição dos sistemas de suporte CAPEX.
- **Direcção de Compras** – Têm como missão garantir a uniformização do processo de compra através da criação e implementação de regras relativas à consulta e aquisição de bens e serviços. Garantem muitas vezes a negociação final com o fornecedor no que se refere ao custo/ preço da solução. Só existem em grandes organizações. Nas

---

<sup>14</sup> Consultar Glossário

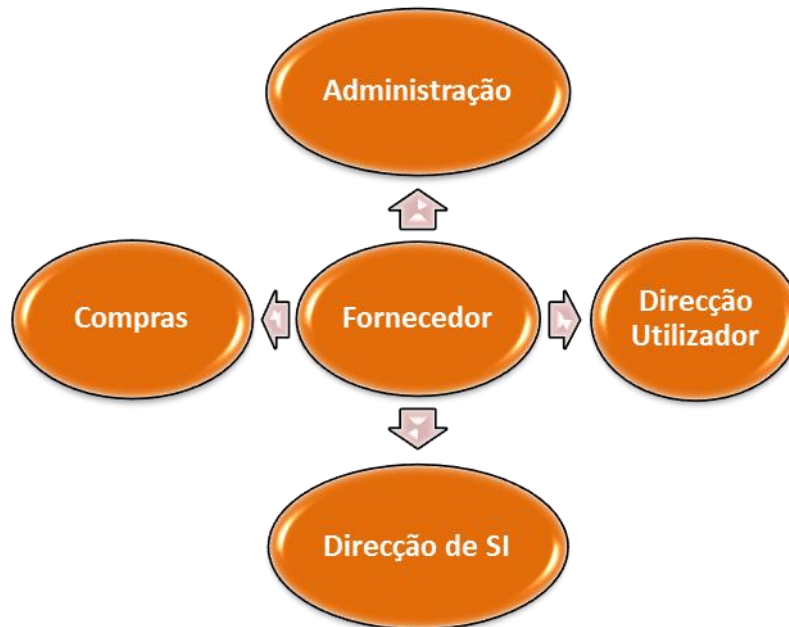
<sup>15</sup> Consultar Glossário

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

organizações em que esta Direcção não existe este papel é garantido pela Direcção de Sistemas de Informação.

- **Administração** – Em aquisições com investimentos consideráveis a decisão final de aquisição passa obrigatoriamente pela administração, sendo solicitado ao fornecedor na maioria dos casos a apresentação e defesa da solução em reuniões de administração.

**Figura 1** - Intervenientes no processo de aquisição de sistemas de informação



Fonte - Autor

Pelos investimentos em causa e para minimizar o risco, o potencial cliente solicita quase sempre ao fornecedor:

- A identificação de empresas no mesmo sector de actividade que tenham já implementado soluções semelhantes e que estejam disponíveis para os receber de forma a trocarem impressões sobre a solução e o apoio do fornecedor;
- Informação para calculo dos investimentos de OPEX e CAPEX nos 3 anos seguintes á compra por forma a realizar uma análise de retorno do investimento;
- Recomendações da solução por parte de analistas de mercado como a IDC e a Gartner.

Há portanto que avaliar o peso tanto os clientes actuais como os analistas de mercado, como interveniente no processo de aquisição o que será feito no âmbito do inquérito lançado e explicado nas secções seguintes.



Figura 2- Clientes actuais e analistas como intervenientes no processo de aquisição



Fonte - Autor

Em todas as grandes organizações o fornecedor de sistemas de informação tem de interagir com estas diferentes áreas num um processo que segue usualmente as seguintes etapas:

- Quando o cliente sabe exactamente as funcionalidades que pretende ver implementadas no produto:
  - Direcção de SI ou Compras envia o caderno de encargos aos potenciais fornecedores;
  - Fornecedores enviam proposta;
  - Direcção de SI avalia dando conhecimento às Direcções utilizadoras
  - Direcção utilizadoras solicita apresentação da solução (demonstração do produto) e lista clientes actuais com os respectivos contactos;
  - Direcção de SI ou compras consolida a avaliação de todas as áreas e negocia com uma lista reduzida dos fornecedores mais bem cotados na avaliação;
  - Decisão final de aquisição comunicada ao fornecedor escolhido.
- Quando o fornecedor desafia proactivamente o cliente com uma nova solução:
  - O primeiro interlocutor nesta situação é tipicamente a direcção de potenciais utilizadores finais da solução a quem o fornecedor apresenta a solução, benefícios e clientes atuais;
  - Caso a solução se encaixe nas necessidades e orçamento da organização inicia-se o processo descrito na situação anterior.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Pelo número de interlocutores envolvidos estes processos têm usualmente ciclos longos de venda que ultrapassam quase sempre os 3 meses.

### 1.3 Tendências para 2011

A análise conduzida pela equipa da IDC<sup>16</sup> em Portugal e Espanha identificou um conjunto de tendências e desafios que irão marcar 2011, algumas derivadas de tendências mundiais, outras fruto de desafios e oportunidades locais.

Entre elas:

- **Um ano marcado pela volatilidade** - esta tendência deriva da incerteza que marca o cenário económico ibérico na continuidade da crise da dívida, retração do crédito, do consumo e do investimento.
- **As tecnologias serão chamadas a fazer negócio** - em 2011 acentuar-se-á a tendência para pedir à tecnologia que não se limite a suportar o negócio das empresas, mas que o impulse, acrescentando mais valor e abrindo caminho para poupanças e novas receitas através da inovação.
- **Voltar ao princípio** - O enorme âmbito das alterações em curso neste mercado está a obrigar os fornecedores de tecnologias a reexaminar os pressupostos da sua actividade, mercados, parcerias e produtos.
- **Crescimento dos terminais e aparelhos de electrónica de consumo** - a evolução dos terminais móveis, *tablets*, consolas e novas gerações de TV's continuará a impulsionar a sua adopção, bem como dos serviços e conteúdos associados, que em alguns casos crescerão a dois dígitos.
- **"Consumerização" da informática empresarial** - A crescente utilização de smartphones, tablets e outras tecnologias pelos consumidores está a "contaminar" as empresas, com os colaboradores das organizações a procurar "alinhar" os dois mundos e as empresas a enfrentar desafios e a criar oportunidades neste contexto.
- **Os novos postos de trabalho inteligentes** - A expansão da utilização das redes sociais, o acesso e investimento num conjunto alargado de aplicações e ferramentas informáticas e de mobilidade, estão a diluir a noção de posto de trabalho e a aumentar

---

<sup>16</sup> Consultar relatório IDC – “As 10 Principais Tendências do Mercado Ibérico de Tecnologias de Informação e Comunicações em 2011”-Lisboa, Março 2011

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

a sua complexidade em termos de funções e de gestão e acesso a informação e a uma rede de relações.

- **Expansão do universo digital** - A nível global, a informação digital disponível cresceu 60% em 2010, com os consumidores a gerar muito mais informação que as empresas, a informação desestruturada a crescer muito mais, a informação sensível a ser mais acessível, e cada vez mais informação residente na "nuvem".
- **Batalha nas Nuvens** - o mercado de disponibilização de infra-estruturas, aplicações e serviços na nuvem está em rápida consolidação entre os vários modelos de negócio públicos e o crescimento das nuvens privadas.
- **Novas propostas de valor no comércio electrónico** - em 2011 as empresas investirão na integração entre canais, nas decisões em tempo real, no auto-serviço, e trabalharão sobre a dimensão social, a mobilidade e a especificidade dos seus clientes. Este "novo comércio electrónico" crescerá a dois dígitos nos próximos anos.

### 1.4 Motivações para a realização deste estudo

O cenário de crise nos próximos anos no mercado português, aliado ao facto dos ciclos de venda de sistemas de informação serem quase sempre superiores a 3 meses e com uma forte directiva dos potenciais clientes em solicitar cada vez mais referências motivou a realização do estudo apresentado neste documento.

Este estudo pretende confirmar a relevância de um conjunto de factores nas várias etapas do processo de relacionamento cliente-fornecedor em particular:

- Na aquisição de sistemas de informação
- No relacionamento com os fornecedores
- Na recomendação de soluções a potenciais clientes dos fornecedores actuais

Uma das tendências de 2011 referida como “Voltar ao princípio” aponta como a obrigatoriedade dos fornecedores de tecnologias reexaminarem os pressupostos da sua actividade, mercados, parcerias e produtos. Acreditamos que o resultado do estudo aqui realizado poderá dar algumas pistas que possam ajudar os fornecedores de SI a rever as estratégias de venda e de relacionamento com os seus clientes actuais.

## **2. O FOCO DA INVESTIGAÇÃO**

Esta investigação foca-se nos determinantes da motivação dos intervenientes no processo de aquisição de sistemas de informação e nos factores relevantes para estes nas 3 etapas do relacionamento com os seus fornecedores:

1. Na aquisição de Sistemas de Informação onde foram considerados os seguintes aspectos:
  - Recomendações de analistas de mercado ( IDC,Gartner,..)
  - Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas
  - Demonstrações de produto
  - Informação do produto disponibilizada pelo fornecedor
  - Atitude do vendedor/gestor de conta do fornecedor
  - Referências dos fornecedores
  - Um rápido retorno do investimento na solução
2. Na continuidade do relacionamento com os fornecedores durante a utilização dos sistemas onde foram considerados os seguintes aspectos:
  - Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento
  - Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização
  - Cooperação - Criando relações de interdependência mútua
  - Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento
  - Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização
  - Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização
  - Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização
  - Empresa fornecedora pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas
  - Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização
3. No convite para participação em acções com vista a partilhar a experiência de trabalho com o fornecedor e com os sistemas fornecidos pelo mesmo, com potenciais clientes

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

do fornecedor usualmente pares de actividade em empresas concorrentes onde foram avaliados os seguintes aspectos:

- Qualidade da Solução
- Relação com a empresa fornecedora
- Existência de benefícios para a sua organização ( "*Revenue Share*"<sup>17</sup>, contrapartidas em serviços/produtos se a venda se concretizar)
- Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização
- Partilha de experiências com parceiros de profissão
- Benefícios que a solução trouxe para a organização

Para intervenientes foram seleccionados um grupo com as seguintes funções nas organizações a que pertencem:

- Directores de sistemas de informação
- Directores e Responsáveis de áreas utilizadoras das soluções
- Áreas de compras sempre que as mesmas existam na organização
- Administração

Para a selecção da amostra foi tida em conta a informação constante nos relatórios:

- 1000 Maiores empresas em Portugal – Edição de 2008 da revista Exame<sup>18</sup>
- 500 Maiores IT *spenders* em Portugal – Relatório IDC 2009
- Quem é Quem nas TIs em Portugal – Directório Semana Informática

Não foi possível recolher dados mais actuais, no entanto as empresas nos primeiros lugares desta lista têm-se mantido com poucas variações ao longo dos anos.

Dado que todos os maiores investidores em SI se encontram na lista das 100 maiores empresas, o universo que resultou do cruzamento dos 2 relatórios referidos acima foi de 500 empresas.

Para estas foi necessário um trabalho árduo de recolha de contactos dos 4 perfis definidos acima, tendo sido o resultado final uma base de dados de 500 contactos.

---

<sup>17</sup> Partilha da receita obtida na venda

<sup>18</sup> Consultar o relatório disponível na internet

[http://www.navigators.com.br/giroflex/clipping/giroflex/exame\\_100\\_maiores\\_empresas\\_01\\_07\\_08.pdf](http://www.navigators.com.br/giroflex/clipping/giroflex/exame_100_maiores_empresas_01_07_08.pdf)

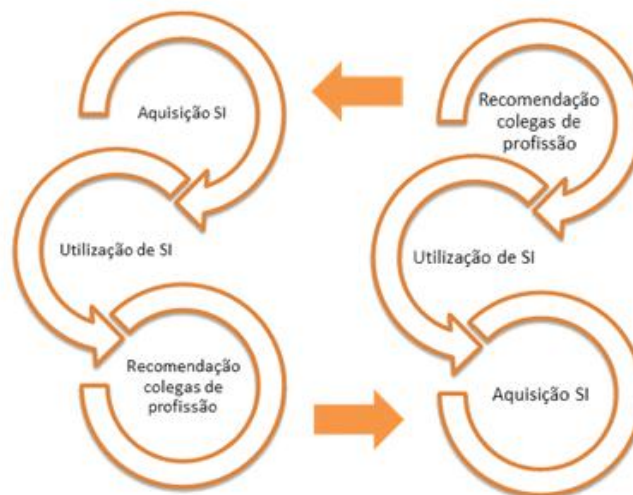
### 3. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação tem como objectivos identificar claramente os determinantes da motivação dos clientes, para participarem a pedido de um fornecedor activamente no processo de venda de um produto que já adquiriram através da recomendação do mesmo a seus pares de outras empresas através de:

- Participação em conferências e seminários onde apresentam detalhes da implementação e resultados do projecto;
- Disponibilidade para receber nas suas instalações potenciais clientes quase sempre concorrentes de negócio e explicar as motivações para a implementação, os recursos envolvidos, as dificuldades os tempos de implementação e os resultados;
- Autorização para que a sua empresa conste das referências do fornecedor;
- Autorização para que seja publicada nos Media o seu projecto como um business case de sucesso.

Embora sendo este o objectivo principal, foi importante neste estudo recolher também a informação relativa aos aspectos relevantes nas fases de aquisição de sistemas, dado que um cliente que considera importante a recomendação de colegas de profissão poderá estar mais disponível para recomendar um sistema do qual é utilizador.

**Figura 3 - Da Aquisição à Recomendação de SI**



**Fonte – Autor**

É objectivo deste estudo validar:

- A influência das variáveis abaixo identificadas nas respostas ao inquérito:

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Função
- Idade
- Antiguidade na função
- Existência de suporte aplicativo em *Outsourcing*
- Importância das variáveis mencionadas no modelo Wilson e Moiler (1988, 1991) na relação Cliente-Fornecedor;
- Medir a influência de cada um destes aspectos na opção do cliente em apoiar o fornecedor em ações de venda;
- Identificar os benefícios mais importantes para garantir o apoio do cliente no processo de venda;

#### **4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O processo de compra é geralmente parte de um compromisso crescente com determinado fornecedor, resultante de um relacionamento de longa duração entre as partes (Hakansson, 1982).

Os modelos de relacionamento entre cliente e fornecedor têm sido alvo de estudo de vários investigadores, os quais construíram os seus próprios modelos destacando-se o modelo de Juran , o modelo de Comakership e o modelo híbrido (Alvarez ,2003).

##### **4.1 O Modelo de Juran**

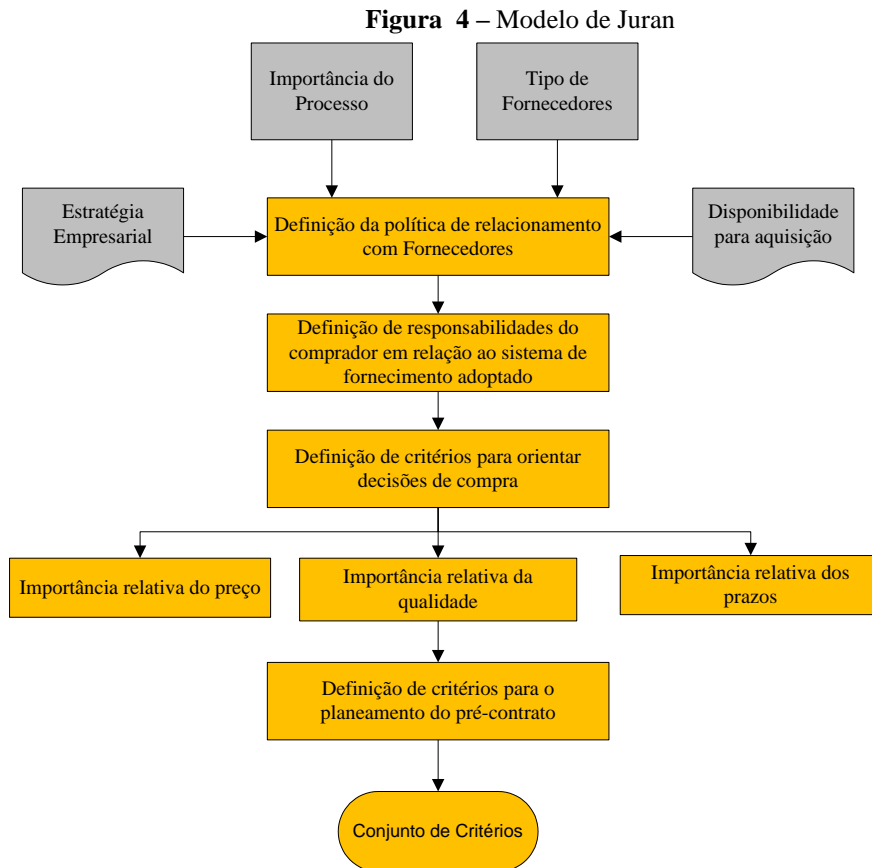
“O objectivo principal de um estreitamento das relações com fornecedores é criar um relacionamento que garanta que o produto satisfaça as necessidades de adequação com um recurso mínimo aos processos de inspecção e consequente acção correctiva” (JURAN 1992).

Segundo Juran (1992), existe uma série de actividades de relacionamento cliente-fornecedor que devem ser seguidas:

- Planeamento pré-contrato;
- Avaliação da aptidão do fornecedor
- Selecção do fornecedor
- Custo total de uma compra
- Planeamento conjunto
- Cooperação com fornecedor durante a execução de contrato

A Figura seguinte mostra esquematicamente as definições a serem estabelecidas tendo por base este modelo:





*Fonte - Modelo de Juran de acordo com Alvarez (2003)<sup>19</sup>*

Dentro das definições esquematizadas cabe salientar a importância relativa dos parâmetros: qualidade, preço e prazos de entrega que deve ser estabelecidos de modo a orientar a selecção dos fornecedores, garantindo assim adequação ao uso.

#### 4.2 O Modelo de Merli “COMAKERSHIP”

A relação fornecedor - cliente segundo Merli (1990) é considerada, como um factor prioritário na estratégia empresarial.

Falar de estratégia empresarial significa falar de “vantagens competitivas”, isto é, um dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. O modelo de Merli está configurado tendo por base a evolução dos relacionamentos operacionais entre clientes.

O modelo é apresentado através da seguinte lógica:

- Evolução cultura/organizacional e as políticas de referência
- Os relacionamentos operacionais

<sup>19</sup> Alvarez, Marisol ( Universidade Federal de Santa Catarina), Queiroz , Abelardo (UFSC), 2003 “Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade” XXIII ENEGEP - Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de Outubro de 2003

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- A avaliação de fornecedores
- A administração da qualidade
- A logística
- Marketing de compra

O Modelo de Merli está caracterizado pelas seguintes actividades no relacionamento fornecedor cliente:

- Classe operacional exigida
- Realizar avaliação
- Desenvolvimento de fornecedores
- Certificação

### 4.3 Outros modelos

Merli (1990) descreve com detalhes a evolução em curso no relacionamento cliente-fornecedor, define as motivações estratégicas que dão sustentação a esta lógica de relacionamento e coloca muito ênfase na vantagem competitiva associada ao relacionamento entre cliente e fornecedor.

Para Gummesson (1987), o velho conceito de marketing deve ser substituído, já que não garante a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, bastante competitivo, em que nos encontramos.

É necessário um novo conceito, uma nova abordagem, cujos pilares devem ser os seguintes Gummesson, (1987):

- **a relação** – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- **a interactividade das partes** – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- **o longo prazo** – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

De acordo com Ganeson (2004) as relações de longa duração entre vendedores e compradores traduzem-se numa função com 2 factores principais:

- Dependência;
- Confiança mútua.

Dependência e confiança estão relacionadas à incerteza do ambiente, operação de investimentos específicos, a reputação e a satisfação de um comprador / vendedor.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

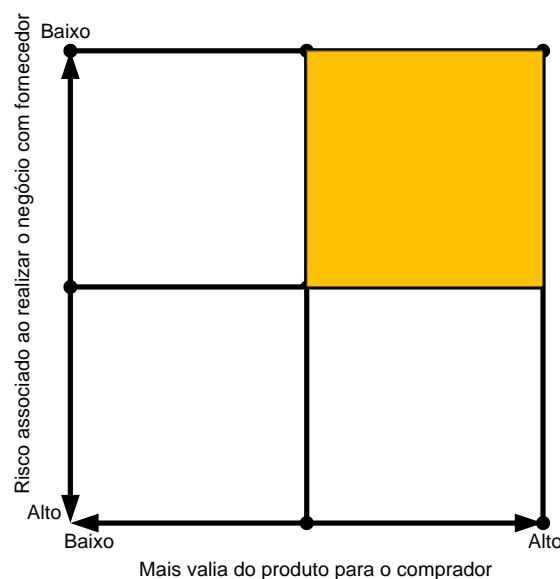
Por exemplo no mercado de retalho, os retalhistas (compradores) podem adquirir uma vantagem competitiva, encurtando os tempos de entrega da mercadoria, a informação dos produtos mais vendidos e melhores preços. De forma similar os vendedores num cenário de relação de longa duração tendem a conseguir informação dos produtos mais vendidos pelo retalhista, melhores zonas de exposição e maior facilidade em campanhas dos seus produtos. Esta relação traduz-se num compromisso em que as 2 partes trabalham em conjunto para servir o cliente final melhorando a sua rentabilidade.

A melhoria da rentabilidade e o foco na redução de custos pode ser obtido usando um de 2 modelos (Wilson 1995):

- Num modelo de contraditório, onde os compradores colocam os fornecedores uns contra os outros para atingir custos menores.
- Num modelo de cooperação, ambas as partes obter custos mais baixos trabalhando em conjunto para reduzir tanto do comprador e vendedor custos operacionais. Esta redução é realizada através de melhor gestão de inventário e eliminação de tarefas e procedimentos desnecessários.

Nem todos os parceiros de negócio (Fornecedores) são candidatos a um relacionamento de longo prazo num modelo cooperativo. De acordo com Wilson (1995) a escolha deve recair naqueles que adicionam mais valor ao produto/serviço do comprador e têm menor risco operacional, tal como representado na figura abaixo.

**Figura 5** - Classificação de Parceiros Potenciais



*Fonte - Wilson (1995)*

Os fornecedores que se enquadram no quadrante superior direito tendem a adicionar valor ao produto do cliente e ter um baixo risco operacional como parceiro.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

O modelo proposto por Antunes e Rita (2005) representado na Error! Reference source not found. onde:

- H1 pressupõe que:
  - A compreensão das necessidades dos clientes relaciona-se positivamente com a sua satisfação;
  - As relações com os clientes relacionam-se positivamente com a satisfação destes;
  - O marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação dos clientes;
  - A qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação dos clientes;
  - O marketing interactivo relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente;
  - A personalização relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente
- H2 – A satisfação do cliente relaciona-se positivamente com a sua confiança na organização;
- H3 – A satisfação do cliente relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação;
- H4 – A satisfação relaciona-se positivamente com a fidelização do cliente
- H5 – A confiança na organização relaciona-se positivamente com a fidelização do cliente;
- H6 – O compromisso na relação por parte do cliente relaciona-se positivamente com a sua fidelização.



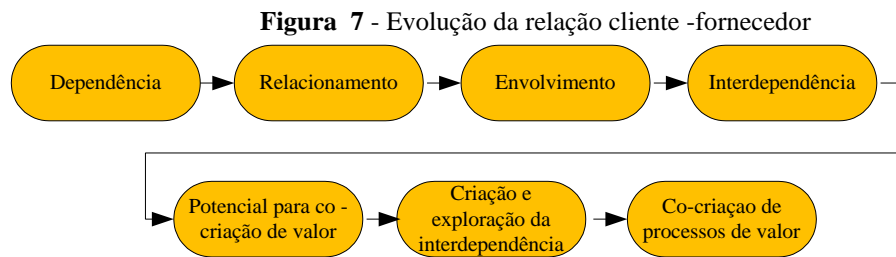
Fonte - Antunes e Rita (2005)

Tendo por base os modelos acima referidos, a satisfação, a confiança e o compromisso aqui constituíram a base da construção do inquérito que serviu de base a este estudo num ambiente

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

B2B (*Business To Business*) onde para além da relação cliente-fornecedor pretendemos avaliar os determinantes para o cliente apoiar o processo de venda dos seus fornecedores.

Forsstrom (1995) resume na figura abaixo as várias etapas do processo de relacionamento entre cliente-fornecedor



Fonte Forsstrom (1995)

A figura ilustra a dependência como um gatilho para o relacionamento, e como o envolvimento cria uma interdependência, que é a chave para a co-criação de valor potencial, sendo a criação e exploração de interdependências é o meio de perceber o potencial de co-criação de valor.

O Grupo IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group) acredita que a interação de vendedor-comprador resulta de uma série interações sociais de curto prazo que influenciam o negócio a longo prazo.

Para detalhar este pressuposto, Wilson e Moiler (1988,1991) reuniram uma lista de variáveis que têm sido utilizadas com sucesso na caracterização de situações de relacionamento vendedor-comprado e que são:

- Compromisso
- Confiança
- Cooperação
- Objectivos mútuos
- Interdependência & desequilíbrio de poder
- Satisfação do Desempenho
- Barreiras Estruturais
- Adaptação
- Investimentos Non-retrievable
- Tecnologia partilhada

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Constructos sumários
- Ligações estruturais
- Os laços sociais

### **Compromisso**

O compromisso é a variável mais comum utilizada em estudos de relacionamento comprador-vendedor (Anderson, Lodish, e Weitz, 1987; Anderson e Weitz, 1990; Jackson 1985; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Moorman, Zaltman e Deshpande, 1992). Reflete o desejo de continuar o relacionamento e de trabalhar para garantir a sua continuidade. Dwyer, Schurr e Oh (1987) consideram que o compromisso é uma garantia "implícita ou explícita de continuidade relacional e intercâmbio entre os parceiros "(p. 19).

Compromisso implica a importância do relacionamento com os parceiros e um desejo de continuar o relacionamento no futuro. Esse compromisso pressupõe que o relacionamento vai trazer futuro valor ou benefícios para os parceiros (Hardwick and Ford, 1986). Há pouca dúvida de que compromisso é uma variável crítica na medição do futuro de um relacionamento.

### **Confiança**

A confiança é uma variável fundamental, e como tal, está incluído na maioria dos modelos de relacionamento (Wilson, 1995).

A maioria das definições de confiança envolve a crença de que um dos parceiros na relação vai agir no melhor interesse do outro parceiro.

Abaixo estão quatro das definições de confiança mais frequentemente citados:

- A vontade de contar com um parceiro com quem se realizam trocas comerciais em quem se tem confiança (Moorman, Zaltman, Deshpande, 1992)
- Uma parte acredita que suas necessidades serão satisfeitas no futuro por ações tomadas pela outra parte (Anderson e Weitz 1990)
- A expectativa de uma das partes, de que a outra parte deseja coordenação, cumprirá as suas obrigações, e vai usar o seu peso na relação (Dwyer, Schurr e Oh, 1987)
- A crença de que a palavra ou promessa de uma das partes é de credível, e que irá cumprir suas obrigações numa relação de troca (Schurr e Ozanne, 1985)

A inclusão desta variável em estudos nem sempre funciona como prevemos. Anderson e Naurus (1990) referem que “quando perguntamos sobre as percepções sobre a confiança na sua organização numa relação de trabalho, os questionados dão uma resposta baseada no momento presente, ou seja respondem sobre o quanto confiam nos seus parceiros no momento

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

actual". O tempo é apenas mais um dos elementos que devemos ter em conta quando usamos a confiança como variável.

### **Cooperação**

Wilson (1995) define cooperação como “acções similares ou complementares tomadas por parte das empresas em relações de interdependência mútua de modo a atingir resultados com reciprocidade esperada ao longo do tempo” (Anderson e Naurus, 1990, p.45)

A interacção entre cooperação e compromisso resultam num comportamento cooperativo permitindo aos parceiros trabalhar assegurando que ambas as partes recebem os benefícios da relação (Wilson, 1995).

### **Objectivos Mútuos**

O conceito de objectivos mútuos é definido como o grau de partilha de objectivos entre parceiros, objectivos esses que só podem ser realizados através da acções conjuntas e da manutenção do relacionamento (Wilson, 1995).

Esses objectivos mútuos constituem um forte motivo para a continuidade do relacionamento.

A partilha de valores é um conceito similar, mas mais amplo. Morgan e Hunt (1994) definem a partilha de valores como "o grau de que os parceiros têm crenças em comum sobre os comportamentos, objectivos e políticas, são importantes, sem importância, adequados ou inadequados, e certos ou errados "(p. 25).

As normas são regras pelas quais os valores são operacionalizados (Wilson 1995).

### **Interdependência e Poder**

O poder do comprador ou vendedor está intimamente ligado à interdependência dos parceiros num relacionamento (Anderson e Narus, 1984, 1990; Anderson, Lodish, e Weitz, 1987; Heide e John, 1988; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Ganesan, 1994). Anderson e Weitz (1990) definem o desequilíbrio de poder como a capacidade de um parceiro para colocar o outro parceiro a fazer algo que normalmente este não faria. Desequilíbrio de poder está directamente relacionado com o grau de dependência de um parceiro sobre o outro parceiro. Poder e dependência têm sido temas focais no tradicional e pesquisa do canal relacional. Han, Wilson e Dant (1993) constataram que os compradores e os vendedores viram a necessidade de aumentar a interdependência um do outro.

### **Satisfação do desempenho**

Porque estamos a discutir relações comerciais, o nível de satisfação do desempenho é uma variável crítica. Parceiros, especialmente vendedores, deve proporcionar uma satisfação de alto nível sobre os elementos básicos da operação do negócio.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Os compradores precisam de satisfazer as necessidades dos seus parceiros de negócios ou correm o risco de serem marginalizados.

Wilson (1995) define a satisfação de desempenho como o grau em que a transacção de negócio corresponde as expectativas de desempenho empresarial do parceiro. O desempenho satisfatório inclui tanto o desempenho do produto como de outros atributos relevantes para o cliente.

### **Vínculos estruturais**

Os vínculos estruturais desenvolvidos ao longo do tempo, como o nível dos investimentos, adaptações, e tecnologia partilhada, podem crescer até um ponto em que pode ser muito difícil de terminar um relacionamento. As empresas com elevados vínculos estruturais têm um maior nível de compromisso com a continuidade da relação do que de empresas com níveis mais baixos da estrutura colagem (Han e Wilson, 1993).

Exemplo disto nos sistemas de informação são os vínculos criados entre fornecedores de sistemas operativos e base de dados e fornecedores de aplicações informáticas. A interdependência criada entre estes 3 fornecedores condiciona fortemente as opções do comprador de sistemas de informação, tendo este vínculo fortes impactos na arquitectura de sistemas de informação deste.

### **Adaptação**

A adaptação ocorre quando uma das partes em um relacionamento altera seus processos ou o item trocado por acomodar a outra parte (Hakansson, 1982; Han e Wilson, 1993). Hallen, Johanson e Seyed - Mohamed (1991) constataram que tanto o comprador como o vendedor fazem adaptações para o outro. Eles esperam que o comportamento de adaptação pode variar ao longo da vida da relação. Nos estados mais prematuros será um meio para desenvolver a confiança e, na fase de maturidade vai ampliar e solidificar a relação. Adaptações tendem a sujeitar o comprador e o vendedor a uma relação mais estreita e criar barreiras para a entrada de um fornecedor concorrente (Hallen, Seyed-Mohamed e Johanson, 1988; Hallen, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991).

### **Investimentos não recuperáveis**

Investimentos não recuperáveis são definidos como compromissos de relacionamentos específicos que um parceiro investe no relacionamento. Esses investimentos (capital, formação e equipamentos) não podem ser recuperados se o relacionamento termina. A existência destes investimentos, e o montante em jogo, cria uma hesitação no seio dos intervenientes para terminar o relacionamento. Esta hesitação está directamente relacionada à operação de investimentos específicos descritos por Williamson (1975, 1985, 1981). O



## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

pressuposto do oportunismo económico é inerente à análise do custo da transacção (*TCA – Transaction Cost Analysis*), em que um parceiro que tenha feito um investimento significativo, não recuperável pode estar em risco se as salvaguardas não são desenvolvidos para impedir a exploração do parceiro em risco por outro parceiro.

### **Tecnologia Partilhada**

Quando a tecnologia influencia o nível de relacionamento entre os parceiros. Aplica-se quando um dos parceiros é fornecedor de soluções tecnológicas ou quando ambos os parceiros necessitam de determinada tecnologia para facilitar os seus processos de relacionamento. Han e Wilson (1993) relatam que a tecnologia contribui para aumentar o compromisso com o relacionamento

### **Obrigações Sociais**

Os psicólogos sociais têm usado vínculos sociais para investigar as amizades, as relações sexuais, a família e interações de grupo (McCall, 1970; Turner 1970, Johnson 1982). Os indivíduos podem desenvolver fortes relações pessoais que tendem transformar-se em fortes relacionamentos. Mummalaneni e Wilson (1991) constatou que os compradores e vendedores que tenham uma relação pessoal forte são mais empenhados em manter a relação que parceiros menos socialmente ligados. Em situações de compras mais complexas, Han e Wilson (1993) descobriram que a ligação social não contribui para um compromisso comprador-vendedor.

## 5. METODOLOGIA E TRATAMENTO DE RESULTADOS

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi elaborada tendo por base as recomendações de Baranano (2004), relativamente às etapas de investigação, abordagem do modelo de adopção da tecnologia e respectivas extensões.

Figura 8 - Abordagem Metodológica



Fonte - Autor

As 2 primeiras fases da abordagem metodológica representadas na figura acima, encontram-se descritas em detalhe em *Capítulos 1 e Capítulo 4*.

Nos subcapítulos 5.1 e 5.2 descrevemos em detalhe as fases de recolha de informação e tratamento de resultados.

### 5.1 Recolha de informação

A recolha de informação seguiu as seguintes etapas:

1. Selecção da amostra
2. Elaboração do questionário
3. Pré-teste
4. Envio do questionário e recepção de respostas

Cada uma destas etapas é descrita em detalhe nos subcapítulos seguintes.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 5.1.1 Seleção da Amostra

De acordo com os dados do INE (2010) existem em Portugal em 2008, 1 121 472 empresas em Portugal. O sector não financeiro constituía 97,8% do tecido empresarial, pesando 87% no total do volume de negócios realizado.

**Tabela 5 - Empresas em Portugal em 2008**

Sector institucional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 <sup>3</sup> Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 121 472	-0,5	3 977 256	1,1	424 024 956	5,2
Empresas não financeiras	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6
Empresas financeiras	25 217	-6,4	115 530	1,6	55 632 530	17,6

Fonte - INE<sup>20</sup>

Para a realização deste estudo foram seleccionadas apenas grandes empresas e médias empresas<sup>21</sup>, que de acordo com os dados do INE(2010) constitui um universo de 7034 empresas. Deste universo seleccionamos 1000 empresas (14,2%) que constam do ranking das 1000 empresas em 2008 em Portugal.

**Tabela 6 - Classes de Empresas em 2008**

Classes de dimensão de pessoal ao serviço	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 <sup>3</sup> Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6
Menos de 10	1 046 592	-0,3	1 659 462	-0,6	92 386 512	0,4
10 - 49	42 629	-0,7	806 047	-0,7	89 710 769	4,6
50 - 249	6 113	1,0	590 415	1,1	81 042 485	5,7
250 ou mais	921	0,8	805 802	6,6	105 252 661	4,0

Fonte – INE<sup>22</sup>

A construção da amostra destinatária deste estudo teve por base os seguintes critérios:

- Dimensão da organização privilegiando-se grandes empresas e PME de maior dimensão tendo-se usado o ranking de 2008 das 1000 maiores empresas da revista exame

<sup>20</sup> [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt) consultado em 30 de Abril de 2011

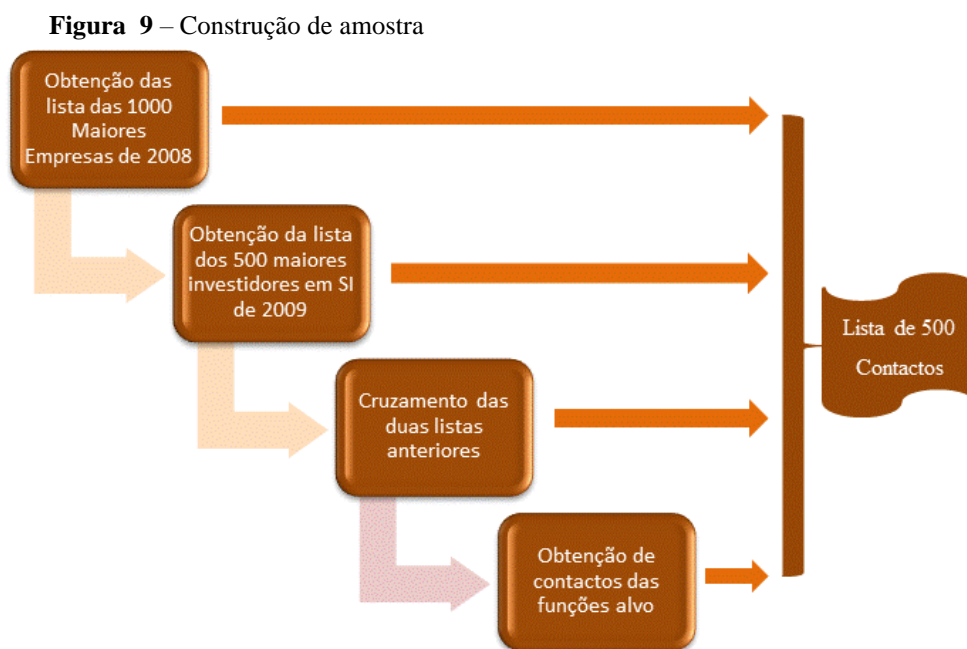
<sup>21</sup> Consultar definição de PME no Glossário

<sup>22</sup> [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt) consultado em 30 de Abril de 2011

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Investimento da empresa em Sistemas de informação privilegiando-se as empresas que constam da lista dos 500 maiores investidores em Sistemas de informação em 2009<sup>23</sup>
- Escolha dos interlocutores com base na função desempenhada na organização. Devendo os mesmos ter uma forte intervenção no processo de aquisição de Software privilegiando-se, pelas razões apontadas anteriormente as funções de:
  - Direcção de sistemas de informação
  - Direcção de compras
  - Direcções utilizadores de sistemas de informação
  - Administração
- Contactos pessoais que se enquadram nos 3 critérios anteriormente referidos

Tendo por base os critérios acima descritos foi construída uma base de dados de 500 contactos como ilustrado na figura abaixo:



Fonte - Autor

Para estes contactos foi necessário recolher os *mails* de cada um dado que este era um dado essencial para o envio do mesmo.

A recolha dos *mails* foi feita tendo por base:

- Contactos pessoais
- Contactos profissionais
- Contactos na rede LinkedIn<sup>24</sup>
- Base de dados “ Quem é Quem nas TI” da semana informática<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Lista publicada anualmente pela IDC onde constam as empresas que mais investem em SI

<sup>24</sup> Rede de contactos profissionais <http://www.linkedin.com/>

<sup>25</sup>Disponível no site <http://qq.xl.pt/>

### 5.1.2 Elaboração do questionário

O questionário foi construído com o objectivo de identificar, os aspectos mais relevantes para os clientes de Sistemas de Informação:

- Na aquisição de Sistemas de Informação
- Na relação de continuidade com os fornecedores de sistemas de informação
- Para recomendar uma solução a um parceiro de profissão de outra empresa
- Num cenário de partilha de benefícios com o fornecedor

Bem como a sua disponibilidade para participar em actividades de divulgação a pedido do fornecedor.

A identificação dos aspectos mais relevantes na aquisição de sistemas de informação e para recomendação a parceiros de profissão, foi realizado tendo por base o conhecimento do mercado, os 20 anos de experiência de trabalho em *software houses* e empresas de consultoria em sistemas de informação, em particular na promoção, venda e acompanhamento de grandes contas no mercado Português.

Para identificar os aspectos mais relevantes numa relação de continuidade com os fornecedores, foi tida em conta a lista de variáveis Wilson e Moiler ( 1998,1991) consideradas relevantes para o sucesso na caracterização de situações de relevantes para o sucesso no relacionamento vendedor-comprador:

- Compromisso
- Confiança
- Cooperação
- Objectivos mútuos
- Interdependência & desequilíbrio de poder
- Satisfação do Desempenho
- Barreiras Estruturais
- Adaptação
- Tecnologia partilhada
- Ligações estruturais

Os critérios foram sujeitos a um pré-teste, com um grupo de conhecidos dentro da amostra escolhida de modo a aferir a adequabilidade e completude dos mesmos.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

O questionário foi construído de modo a recolher informação sobre:

1. Caracterização da função desempenhada na organização onde se incluíram questões relativas a:
  - Função que desempenha na organização de modo a identificar se os resultados são influenciados pela função (ex: Resultados do Director de Compras vs Director de Sistemas de Informação). Foram listadas nesta questão todas as funções identificadas como relevantes no processo de aquisição e descritas anteriormente na secção 1.2.4.
  - Anos na função de modo a identificar padrões de resposta de acordo com o tempo de permanência na função. Foram criados 4 segmentos de idade:
    - Menos de 1 ano – Consideramos que sendo o inquérito dirigido a funções de Direcção e Administração, 1 ano é o período mínimo para o inquirido se sentir confortável na função;
    - De 1 ano a menos de 5 anos – sendo as empresas em análise grandes empresas uma rotina de reorganizações anual e uma política de rotação de quadros agressiva, acreditamos que 5 anos é um período limite para muitos destes quadros estarem na mesma função;
    - De 5 anos a menos de 10 anos – pelas razões apresentadas acima acreditamos que apenas uma minoria se encaixará neste segmento. É no entanto um grupo de pessoas com uma elevada experiência na função, com um elevado conhecimento dos seus pares que trabalham na concorrência, bem como dos fornecedores existentes no mercado;
    - Mais de 10 anos – este segmento irá incluir todos os mais experientes na função, com maior conhecimento dos seus pares e fornecedores.
  - Idade, permitindo validar se a mesma influencia as decisões de cooperação com os fornecedores. Sendo funções que usualmente exigem um grau académico superior e alguma experiência colocou-se como barreira inicial os 25 anos. Criaram-se os seguintes segmentos:
    - Menor de 25 anos – Acreditamos não existir na amostra nenhum elemento neste segmento, dado o nível de senioridade exigido para a função, de qualquer forma, caso exista consideramos relevante avaliá-lo pois pelos poucos anos, que poderá ter no mercado de trabalho poderá influenciar os resultados obtidos.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Mais de 25 e menos de 30 anos – segmento onde se irão incluir os inquiridos em início de carreira
- Mais de 30 anos e menos de 40 anos – sendo a amostra constituída essencialmente por Directores e Administradores da organização, acreditamos ser esta a faixa etária em que a maioria inicia funções a este nível;
- Mais de 40 anos e menos de 50 anos – neste segmento incluímos os que têm um alto nível de senioridade e experiência na função;
- Mais de 50 anos – Inclui os elementos mais seniores com alto nível de conhecimento de fornecedores e parceiros de profissão;

### 2. Caracterização da organização onde se incluíram as questões relativas a:

- Sector de actividade da sua organização – Utilizamos nesta questão a segmentação utilizada pela IDC (2009)<sup>26</sup>
- Volume de negócios – A segmentação para as possíveis respostas foi realizada com tendo por base a definição de PME<sup>27</sup>:
  - Menor ou igual que 2 Milhões de Euros (Micro Empresa)
  - Maior que 2 Milhões de Euros e Menor que ou igual que 10 milhões (Pequena Empresa)
  - Maior que 10 milhões e menor ou igual que 50 milhões de Euros (Média Empresa)
  - Maior que 50 Milhões de Euros (Grande Empresa)
- Número de trabalhadores contratados – A segmentação para as possíveis respostas, foi realizada tendo por base a definição de PME referida acima:
  - Menor ou igual a 10 (Micro empresa)
  - Superior a 10 e menor ou igual a 50 (Pequena Empresa)
  - Superior a 50 e menor ou igual a 250 (Média Empresa)
  - Superior a 250 (Grande empresa)
- Número de trabalhadores da Direcção de Sistemas de informação
- A Direcção de Sistemas de Informação tem alguma área de suporte applicacional em *Outsourcing* a algum fornecedor. A organização em *Outsourcing* tem usualmente contacto apenas com a entidade que presta o

---

<sup>26</sup> “ Os 500 Maiores *IT Spenders* em Portugal “ - Lista publicada anualmente pela IDC onde constam as empresas que mais investem em SI em Portugal

<sup>27</sup> Ver definição de PME no glossário com base na Recomendação 2003/361/CE

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

serviço, sendo esta que faz depois o interface com os vários fornecedores.

Nesta questão colocaram-se as seguintes hipóteses de resposta:

- Sim, suporte aplicacional em *Outsourcing* total
  - Sim, mas apenas para algumas aplicações
  - Não a área aplicacional é totalmente suportada pela equipa interna
  - Outro modelo
- Orçamento de Sistemas de Informação – para a construção das possíveis respostas a esta questão utilizamos os dados do relatório IDC (2009)<sup>28</sup> tendo sido disponibilizadas as seguintes possíveis respostas:
- Inferior ou igual a 3 Milhões de Euros
  - Superior a 3 Milhões de Euros e inferior ou igual a 10 Milhões
  - Superior a 10 Milhões e inferior ou igual a 50 Milhões de Euros
  - Superior a 50 Milhões de Euros
- Gestão do orçamento de Sistemas de Informação – Nas organizações em que o orçamento de sistemas de informação está na totalidade sob gestão da Direcção de Sistemas de informação, o peso desta direcção na aquisição de novos sistemas é muito grande sendo usualmente o único decisor, em oposição á situação em que o orçamento está sob gestão das áreas utilizadoras dos mesmos. Construímos para esta questão as seguintes hipóteses de resposta:
- Está na totalidade sob a gestão da Direcção de Sistemas de Informação
  - É gerido por cada uma das áreas utilizadoras
  - Gestão partilhada entre os utilizadores e Direcção de Sistemas de Informação
  - Outro modelo
- Número de fornecedores de soluções informáticas da organização de modo a aferir diversidade em termos de soluções informáticas utilizadas na organização. As organizações com maior número de fornecedores e consequentemente de aplicações, têm usualmente processos de aquisição mais complexos, dado que cada nova aplicação implica a realização uma análise de impacto na arquitectura de Sistemas de informação existente. Para esta questão criamos as seguintes possíveis respostas:
- Menor que 5 (Arquitectura de SI simples)

---

<sup>28</sup> “ Os 500 Maiores *IT Spenders* em Portugal “



## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Maior que 5 e menor que 10 (Arquitectura de SI de complexidade Média)
  - Maior que 10 e menor que 20 (Arquitectura de SI de complexidade elevada)
  - Maior que 20 (Arquitectura de SI de complexidade muito elevada)
3. Processo de decisão de compra onde se incluíram questões relativas a:
- Direcções que participam no processo de aquisição de Sistemas de Informação
  - Papel da Direcção de Sistemas de Informação
  - Papel do inquirido no processo de aquisição
4. Aspectos relevantes no processo de aquisição de Sistemas de Informação tendo sido colocada a seguinte questão:

**Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes \***  
 Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como " O Mais Relevante"

	Não é relevante	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	O Mais Relevante
Recomendações de analistas de mercado ( IDC, Gartner,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstrações de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação do produto disponibilizada pelo fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude do vendedor/account manager do fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referências dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um rápido retorno do investimento na solução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Aspectos relevantes na relação de continuidade com os fornecedores de sistemas de informação, tendo por base a lista de variáveis Wilson e Moiler (1988,1991):

**Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevantes \***  
 Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como " O Mais Relevante"

	Sem relevância	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	O Mais relevante
Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação - Criando relações de interdependência mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Aspectos mais relevantes para recomendar uma solução a um parceiro de profissão de outra empresa. Esta questão foi elaborada com o input de cerca de uma base de clientes com quem temos um relacionamento frequente:

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Quais os aspectos que considera mais relevantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa \***

Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como " O Mais Relevante"

	Sem relevância	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	O Mais relevante
Qualidade da Solução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a empresa fornecedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de benefícios para a sua organização ( "Revenue Share", contrapartidas em serviços/produtos se a venda se concretizar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de experiências com parceiros de profissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Participação em actividades de divulgação a pedido do fornecedor. Pretendeu-se avaliar nesta questão a disponibilidade dos inquiridos para participarem em acções de desenvolvimento de negócio dos seus fornecedores.

**A pedido do fornecedor alguma vez participou em algumas das acções mencionadas \***

- Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media
- Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução
- Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor
- Autorização da divulgação do logotipo da sua empresa na documentação e site do fornecedor
- Outro:

8. Aspectos mais relevantes num cenário de partilha com o fornecedor . As possíveis respostas foram construídas tendo por base a experiência com a base de clientes actuais e o tipo de benefícios que são pedidos sempre que lhe solicitamos a participação em actividades de desenvolvimento de negócio:

**Num cenário em que um fornecedor lhe proponha uma partilha de benefícios sempre que o apoiar no processo de venda das soluções, que benefícios consideraria mais interessantes \***

Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como " O Mais Interessante"

	Sem interesse	Pouco interessante	Interessante	Muito interessante	O Mais interessante
Divulgação do seu trabalho aos seus pares a nível internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revenue Share da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5.1.3 Envio e recepção do questionário

O inquérito foi carregado na plataforma Google Docs usando as potencialidades da mesma tendo seguido as etapas:

- Pré-Teste

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Revisão do inquérito incorporando o feedback do pré-teste
- Envio do inquérito á restante amostra

**Figura 10** - Envio do questionário



Fonte - Autor

### 5.1.3.1 Pré-Teste

Após a criação do questionário o mesmo foi carregado na plataforma Google Docs e submetido por *mail* para avaliação a uma amostra de 100 pessoas, com as quais mantemos relações profissionais de modo a aferir a adequabilidade do mesmo.

O objectivo deste teste foi obter feedback dos inquiridos de, modo a validar a adequabilidade e abrangência do inquérito.

Destes 100 responderam 21 tendo apenas sido sugerido que fosse adicionada à questão “ Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes?” a opção de “ Um rápido retorno do investimento na solução”.

Para a obtenção do feedback foi colocada a sugestão:

**Caso tenha alguma sugestão para melhorar este inquerito não hesite em a registar**

### 5.1.3.2 Revisão do Inquérito

Após a revisão do questionário o mesmo foi reenviado massivamente para os 400 restantes da amostra inicial de 500.

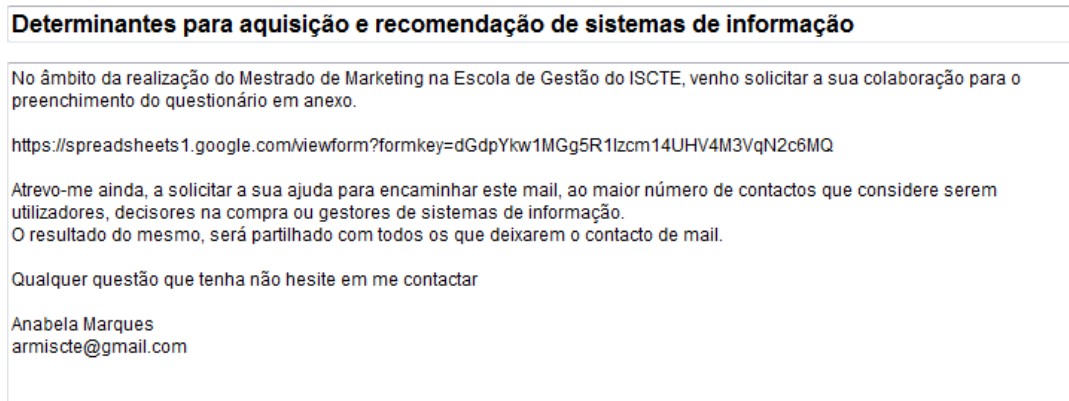
O convite a participar no questionário com informação do objectivo e da localização do questionário na plataforma Google foi realizado por 2 canais:

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Envio por *mail* para a lista de contactos criada
- Envio de pedido por LinkedIn para todos os que não foi possível recolher o *mail* directamente

O convite foi endereçado com o texto descrito na figura abaixo

**Figura 11** - Convite para participação no questionário



Fonte - Autor

## 5.2 Tratamento dos resultados

Foram recebidas 80 respostas num universo de 500 inquiridos:

- 21 respostas obtidas no pré-teste enviado a 100 inquiridos com uma taxa de resposta efectiva de 21%;
- 59 respostas obtidas nos 400 convites enviados após a inclusão do feedback do pré-teste, com uma taxa de resposta efectiva de 14,8%;

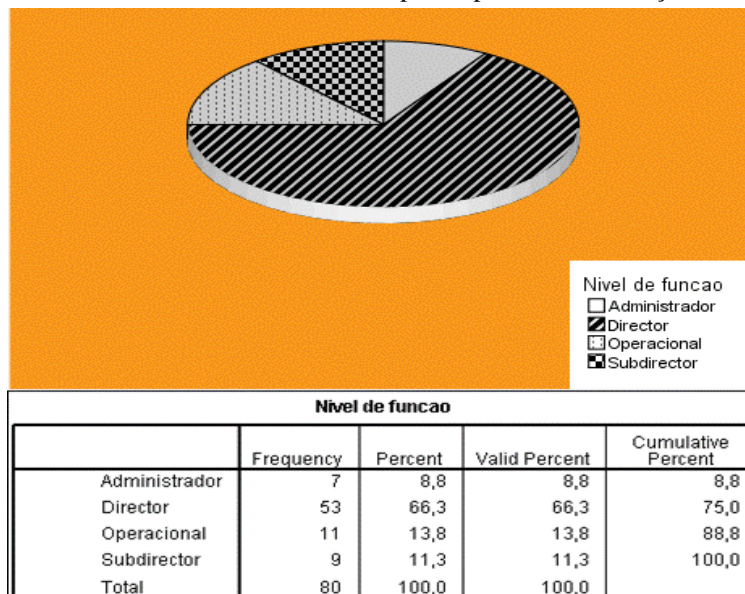
Estas 80 respostas correspondem a uma taxa de resposta efectiva total de 16% a qual consideramos satisfatória. De acordo com Menon et al. (1996) a taxa para questionários dirigidos à gestão de topo são em média entre 15% a 20%.

### 5.2.1 Caracterização da Função Desempenhada

#### 5.2.1.1 Nível de Função dos inquiridos

Das respostas obtidas, 65% assumem funções de Direcção na organização, sendo destes 42% Directores de Sistemas de informação. Na totalidade das respostas os Directores de Sistemas de Informação representam 27,5%.

**Gráfico 3 - Respostas por Nível de Função**



Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.1.2 Anos na Função

Da análise realizada ao número de anos que desempenham a função, 64% dos inquiridos estão há mais de 5 anos na função actual.

**Tabela 7- Anos na Função**

**Há quantos anos desempenha a função actual?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 1 ano a menos de 5 anos	25	31,3	31,3	31,3
De 5 anos a menos de 10 anos	28	35,0	35,0	66,3
Há 10 ou mais anos	23	28,7	28,7	95,0
Menos de 1 ano	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte - Dados de Inquérito tratados em SPSS

### 5.2.1.3 Idade dos inquiridos

Em termos de idade 50% das respostas são de indivíduos com idade maior que 40 anos e menor ou igual que 50 anos, sendo portanto colaboradores com uma experiência profissional relevante e um conhecimento do mercado consolidado.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 8** - Análise por idade dos inquiridos

Qual a sua idade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mais de 30 anos e menor ou igual a 40 anos	27	33,8	33,8	33,8
Mais de 50 anos	13	16,3	16,3	50,0
Mais do que 40 anos e menor ou igual a 50 anos	40	50,0	50,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte - Dados de Inquérito tratados em SPSS

## 5.2.2 Caracterização da Organização

### 5.2.2.1 Sector de Actividade da Organização

Das respostas recebidas 64% são de inquiridos que pertencem aos 3 sectores de actividades que mais investem em sistemas de informação:

- Banca&Seguros
- Industria
- Telecomunicações

**Tabela 9** - Sector de Actividade

Qual o Sector de actividade da sua organização?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Armazenista de produtos siderúrgicos, Máquinas e Ferramentas	1	1,3	1,3	1,3
Banca	18	22,5	22,5	23,8
Construção	3	3,8	3,8	27,5
Função Publica	1	1,3	1,3	28,7
Industria	20	25,0	25,0	53,8
Retalho	4	5,0	5,0	58,8
Saúde	4	5,0	5,0	63,7
Seguradora	3	3,8	3,8	67,5
Telecomunicações	11	13,8	13,8	81,3
Transportes	3	3,8	3,8	85,0
Utilities	8	10,0	10,0	95,0
WholeSale &Distribuição	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte - Dados de Inquérito tratados em SPSS

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 5.2.2.2 Volume de negócios

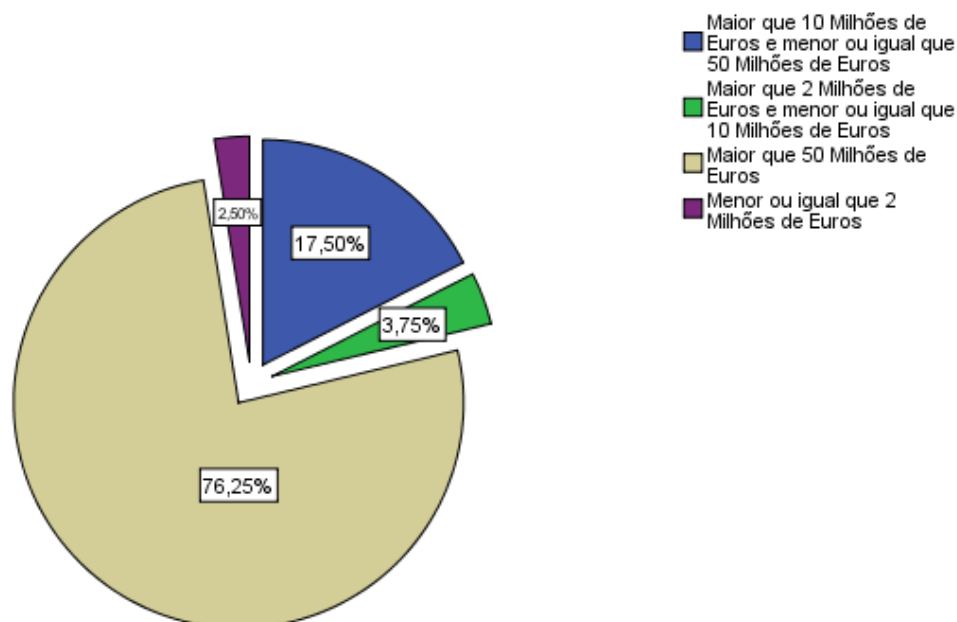
As respostas abrangem todos os sectores de actividade referidos em IDC<sup>29</sup>.

Tendo em conta a definição de PME<sup>30</sup>, na amostra considerada 76,3% das respostas vêm de organizações com um volume de negócio maior que 50 milhões de Euros ou seja grandes empresas, 17,5 % de médias empresas, 3,8% de pequenas empresas e 2,5% de microempresas. As 5 respostas relativas a pequenas e microempresas foram devidas a reenvio do questionário por algum receptor inicial do nosso convite dado que na amostra inicial não existiam empresas com um volume de negócios inferior a 20 Milhões de Euros.

*Tabela 10 - Volume de negócios*

A sua organização tem um volume de negócios				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Maior que 10 Milhões de Euros e menor ou igual que 50 Milhões de Euros	14	17,5	17,5	17,5
Maior que 2 Milhões de Euros e menor ou igual que 10 Milhões de Euros	3	3,8	3,8	21,3
<b>Maior que 50 Milhões de Euros</b>	<b>61</b>	<b>76,3</b>	<b>76,3</b>	<b>97,5</b>
Menor ou igual que 2 Milhões de Euros	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

*Gráfico 4- Volume de negócios da organização*



Fonte – Dados de Inquérito tratados em SPSS

<sup>29</sup> IDC – “500 Maiores IT spenders em Portugal”- Lisboa, 2009

<sup>30</sup> Consultar definição de PME no Glossário

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 5.2.2.3 Número de trabalhadores contratados

Em termos de número de colaboradores 95% das respostas vêm de organizações com mais de 50 colaboradores, ou seja média e grandes empresas.

**Tabela 11** - Número de colaboradores da organização

**A sua organização, tem em Portugal um número de colaboradores contratados**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menor ou igual a 10	2	2,5	2,5	2,5
Superior a 10 e menor ou igual a 50	2	2,5	2,5	5,0
<b>Superior a 250</b>	<b>57</b>	<b>71,3</b>	<b>71,3</b>	<b>76,3</b>
Superior a 50 e menor ou Igual a 250	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

*Fonte dados do inquérito tratados em SPSS*

### 5.2.2.4 Número de trabalhadores da DSI

Da análise do número de colaboradores relativo as organizações que responderam ao inquérito constata-se que 41% tem um número de colaboradores inferior ou igual a 5.

**Tabela 12** - Número de colaboradores da DSI

**A Direcção de Sistemas de Informação tem um número de colaboradores contratados:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Maior do que 10 e menor ou igual a 20	4	5,0	5,0	5,0
Maior do que 100	13	16,3	16,3	21,3
Maior do que 20 e menor ou igual a 50	10	12,5	12,5	33,8
Maior do que 5 e menor ou igual a 10	13	16,3	16,3	50,0
Maior do que 50 e menor ou igual a 100	7	8,8	8,8	58,8
<b>Menor ou igual a 5</b>	<b>33</b>	<b>41,3</b>	<b>41,3</b>	<b>100,0</b>
Total	80	100,0	100,0	

*Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS*

### 5.2.2.5 Áreas em *Outsourcing* na DSI

Sendo a amostra constituída em grande parte por grandes empresas esta predominância de um reduzido número de colaboradores deve-se em grande parte à tendência actual de entregar esta



Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

função a fornecedores externos em regime de *Outsourcing* total ou parcial, sempre que a mesma não faz parte dos processos core da empresa.

Nas respostas recebidas 92,5% tem a função de sistemas de informação em *Outsourcing* total ou parcial.

**Tabela 13** - Áreas em *Outsourcing* na DSI

**A Direção de Sistemas de informação tem alguma área suporte aplicacional em outsourcing a algum fornecedor?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não, a área aplicacional é totalmente suportado pela equipa interna	6	7,5	7,5	7,5
Sim suporte aplicacional em Outsourcing total	16	20,0	20,0	27,5
Sim, mas apenas para algumas aplicações	58	72,5	72,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

Fazendo a mesma análise para as organizações com menos de 5 colaboradores na DSI constata-se que a percentagem ou *Outsourcing* total sobe para 30%, reduzindo para 3% o número que garante a função de forma autónoma.

### 5.2.2.6 Orçamento de Sistemas de Informação

Nas respostas obtidas 54% das respostas pertencem a organizações cujo orçamento de Sistemas de Informação é inferior ou igual 3 milhões de Euros

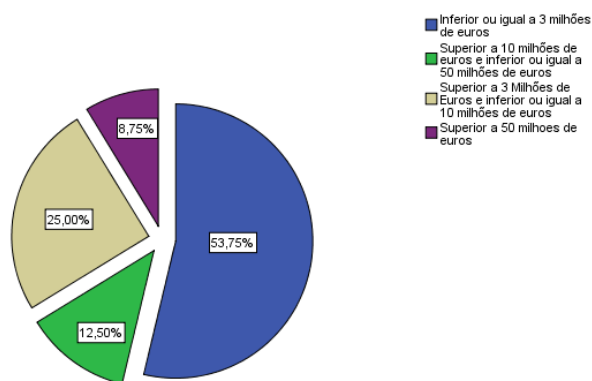
**Tabela 14** - Orçamento de SI

**O orçamento de Sistemas Informação da sua organização é**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Inferior ou igual a 3 milhões de euros</b>	<b>43</b>	<b>53,8</b>	<b>53,8</b>	<b>53,8</b>
Superior a 10 milhões de euros e inferior ou igual a 50 milhões de euros	10	12,5	12,5	66,3
Superior a 3 Milhões de Euros e inferior ou igual a 10 milhões de euros	20	25,0	25,0	91,3
Superior a 50 Milhões de euros	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados inquérito tratados em SPSS

**Gráfico 5 - Orçamento de SI**



Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.2.7 Gestão do Orçamento de Sistemas de Informação

A responsabilidade pela gestão do orçamento de sistemas de informação, pela importância que têm na identificação das áreas que mais influência têm no processo de aquisição, foi um dos aspectos avaliados, apontando as respostas obtidas para um valor de 62,5% em que a responsabilidade da gestão é na totalidade da Direcção de Sistemas de informação e 18,8% em que a responsabilidade é partilhada entre os Sistemas de informação e as direcções utilizadoras.

**Tabela 15 – Gestão do Orçamento de SI**

**O orçamento de Sistemas de informação da organização é gerido por**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Administração	3	3,8	3,8	3,8
Direcção de Logística	1	1,3	1,3	5,0
Direcção Financeira	4	5,0	5,0	10,0
Exteriormente à organização. (Multinacional)	2	2,5	2,5	12,5
Por cada uma das áreas utilizadoras	4	5,0	5,0	17,5
<b>Está na totalidade sob a gestão da Direcção de Sistemas de informação</b>	<b>50</b>	<b>62,5</b>	<b>62,5</b>	<b>80,0</b>
Gestão partilhada entre os utilizadores e Direcção de Sistemas de Informação	15	18,8	18,8	98,8
Não tem orçamento específico	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte- dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.2.8 Número de fornecedores de Sistemas de Informação

O numero de fornecedores das organizações em avaliação distribui-se muito uniformemente pelos vários segmentos, destacando-se com 32,5% o segmento mais de 5 fornecedores e menos ou igual a 10.

**Tabela 16** - Número de fornecedores da Organização

**O número de fornecedores de soluções informáticas da sua organização é**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Maior do que 10 e menor ou igual que 20	19	23,8	23,8	23,8
Maior do que 20	16	20,0	20,0	43,8
Maior do que 5 e menor ou igual a 10	26	32,5	32,5	76,3
Menor ou igual a 5	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

Fazendo a análise cruzada com as organizações com suporte aplicacional em *Outsourcing*, verificamos que das 16 organizações com suporte aplicacional em *Outsourcing* total, 8 delas (50%) têm um número de fornecedores maior que 10 o que se explica pelo facto de estarmos a trabalhar com grandes empresas, com arquitecturas de sistemas de informação onde se incluem soluções de vários fornecedores.

**Tabela 17** - Análise cruzada número de fornecedores e áreas em suporte em *Outsourcing*

		A Direcção de Sistemas de informação tem alguma área suporte aplicacional em outsourcing a algum fornecedor?			Total
		Não, a área aplicacional é totalmente suportado pela equipa interna	Sim suporte aplicacional em Outsourcing total	Sim, mas apenas para algumas aplicações	
O número de fornecedores de soluções informáticas da sua organização é	Maior do que 10 e menor ou igual que 20	1	5	13	19
	Maior do que 20	2	3	11	16
	Maior do que 5 e menor ou igual a 10	0	3	23	26
	Menor ou igual a 5	3	5	11	19
Total		6	16	58	80

Fonte – Tratamento de dados do inquérito em SPSS

Da análise cruzada entre o número de fornecedores e o orçamento de Sistemas de informação, concluímos que as organizações com orçamentos de SI superiores a 10 milhões (17) apresentam um número de fornecedores superiores a 5, sendo que 58,8% apresenta um número superior a 20 fornecedores.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 18** - Análise cruzada número de fornecedores com orçamento de SI

		O orçamento de Sistemas Informação da sua organização é				Total
		Inferior ou igual a 3 milhões de euros	Superior a 10 milhões de euros e inferior ou igual a 50 milhões de euros	Superior a 3 Milhões de Euros e inferior ou igual a 10 milhões de euros	Superior a 50 milhões de euros	
O número de fornecedores de soluções informáticas da sua organização é	Maior do que 10 e menor ou igual que 20	6	3	9	1	19
	Maior do que 20	3	5	3	5	16
	Maior do que 5 e menor ou igual a 10	19	2	4	1	26
	Menor ou igual a 5	15	0	4	0	19
Total		43	10	20	7	80

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.3 Processo de Decisão de Compra

#### 5.2.3.1 Direcções que participam no processo de aquisição

Relativamente as direcções que participam no processo de aquisição de novos SI as combinações são várias destacando-se as seguintes:

- Direcção de Sistemas de Informação, Direcção de Compras, Direcção que será o utilizador da plataforma com 20% das respostas
- Direcção de Sistemas de Informação com 12,5%
- Direcção de Sistemas de Informação, Direcção de Compras com 6,3% das respostas

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 19 - Direcções que participam no processo de aquisição**

**Na sua organização quais as direcções que participam no processo de aquisição de sistemas de informação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dir de Logística	1	1,3	1,3	1,3
Direcção de compras	2	2,5	2,5	3,8
Direcção de compras, Direcção Financeira	1	1,3	1,3	5,0
Direcção de compras, Direcção que será o utilizador da plataforma	1	1,3	1,3	6,3
Direcção de sistemas de informação	10	12,5	12,5	18,8
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras	5	6,3	6,3	25,0
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Comissão executiva	1	1,3	1,3	26,3
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Direcção Financeira	3	3,8	3,8	30,0
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Direcção Financeira, Direcção que será o utilizador da plataforma	5	6,3	6,3	36,3
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Direcção Financeira, Direcção que será o utilizador da plataforma, Direcção Serviços Jurídicos	1	1,3	1,3	37,5
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Direcção Financeira, Grupo	1	1,3	1,3	38,8
Direcção de sistemas de informação, Direcção de compras, Direcção que será o utilizador da plataforma	16	20,0	20,0	58,8
Direcção de sistemas de informação, Direcção Financeira	4	5,0	5,0	63,8
Direcção de sistemas de informação, Direcção Financeira, Administração	1	1,3	1,3	65,0
Direcção de sistemas de informação, Direcção Financeira, Casa Mãe	1	1,3	1,3	66,3
Direcção de sistemas de informação, Direcção Financeira, Direcção Geral	1	1,3	1,3	67,5
Direcção de sistemas de informação, Direcção Financeira, Direcção que será o utilizador da plataforma	7	8,8	8,8	76,3
Direcção de sistemas de informação, Direcção que será o utilizador da plataforma	9	11,3	11,3	87,5
Direcção de sistemas de informação, Direcção que será o utilizador da plataforma, Administração	1	1,3	1,3	88,8
Direcção de sistemas de informação, Legal	1	1,3	1,3	90,0
Direcção de sistemas de informação, Tecnologia e Operações	1	1,3	1,3	91,3
Direcção Financeira	4	5,0	5,0	96,3
Direcção que será o utilizador da plataforma	1	1,3	1,3	97,5
Direcção que será o utilizador da plataforma, Administração	1	1,3	1,3	98,8
O assunto é gerido internacionalmente.	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

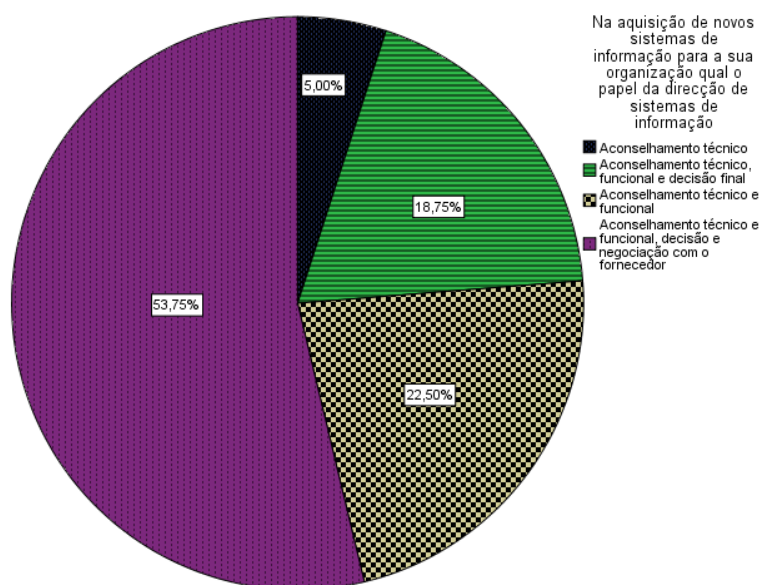
Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 5.2.3.2 Papel da Direcção de SI

Na aquisição de Sistemas de Informação, 53,75% dos inquiridos, responde que a DSI têm um papel de aconselhamento técnico e funcional, negociação com o fornecedor e decisão final. Só em 5% das respostas a DSI limita-se a ter um papel de aconselhamento técnico. Em 22,5% completa o aconselhamento técnico com o aconselhamento funcional.

Gráfico 6 - Papel da DSI na Aquisição de SI



Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

Estes números levam-nos a concluir que na grande maioria das organizações inquiridas a DSI tem um papel fulcral em todo o processo que conduz á aquisição de SI.

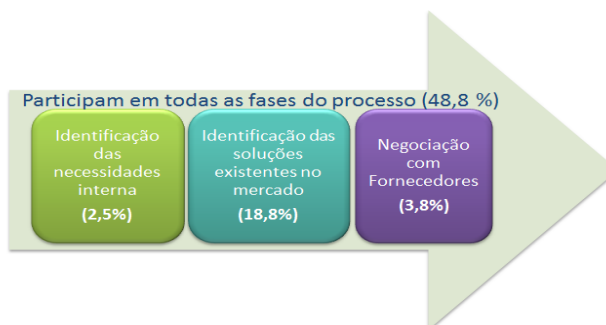
### 5.2.3.3 Papel do inquirido no processo de aquisição

Das respostas obtidas concluímos também que os inquiridos participam activamente nos processos de aquisição de sistemas de informação, tendo 48,8% afirmado participarem em todo o processo de aquisição.

Das respostas recebidas 26,3% dos inquiridos, afirmou não participar nos processos. Para este grupo irá ser feito um tratamento isolado das respostas de modo a validar a influência no resultado final.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Figura 12** - Participação no processo de aquisição de SI



Fonte - Autor com base nos dados do inquérito

### 5.2.4 Aspectos mais relevantes na selecção de Sistemas de Informação

Da análise realizada verificou-se que o aspecto considerado mais relevante para a aquisição de sistemas de informação na totalidade das respostas recebidas é o Rápido Retorno do Investimento.

As demonstrações do produto e as referências de fornecedores (empresas onde já implementaram a solução) foram considerados como aspecto “muito relevante” ou o “Mais relevante”.

Além destes destaca-se também a atitude do vendedor ou *Account Manager* como um aspecto muito relevante.

Como aspectos considerados não relevantes ou pouco relevantes destacam as recomendações de analistas de mercado.

**Tabela 20** - Aspectos mais relevantes na aquisição de SI

Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes? ( 1- Não Relevante, 2- Pouco Relevante, 3- Relevante, 4- Muito Relevante, 5- O Mais Relevante)

Nível de funcao: Total						
	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Recomendações de analistas de mercado ( IDC, Gartner, ...)	229	80	2,86	,868	100,0%	100,0%
Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas	263	80	3,29	,930	100,0%	100,0%
Demonstrações de produto	310	80	3,87	,848	100,0%	100,0%
Informação do produto disponibilizada pelo fornecedor	280	80	3,50	,796	100,0%	100,0%
Atitude do vendedor/account manager do fornecedor	269	80	3,36	,799	100,0%	100,0%
Referências dos fornecedores	293	80	3,66	,899	100,0%	100,0%
Um rápido retorno do investimento na solução	232	59	3,93	,998	100,0%	100,0%

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 5.2.4.1 Análise por idade para rápido retorno do investimento

Ao realizarmos uma análise cruzada entre a idade dos inquiridos e as respostas ao critério "Um rápido retorno do investimento" concluímos que:

- 39% dos inquiridos ( 23 numa amostra de 59) consideram este critério Muito Relevante
- 32% dos inquiridos (19 numa amostra de 59) considera este critério o mais relevante sendo que:
  - 68% destas respostas concentram-se na faixa etária entre os 40 e 50 anos
  - 26% destas respostas concentram-se na faixa dos 30 aos 40 anos
- 41% dos inquiridos na faixa etária com mais de 40 anos e menos ou igual a 50 anos considera este critério o mais relevante
- 53% dos inquiridos com mais de 30 anos e menos ou igual a 40 anos considera este critério muito relevante

**Tabela 21-** Análise Cruzada de idade dos inquiridos com rápido retorno do investimento

Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes \* Qual a sua idade?

Count		Qual a sua idade?			Total
		Mais de 30 anos e menor ou igual a 40 anos	Mais de 50 anos	Mais do que 40 anos e menor ou igual a 50 anos	
Um rápido retorno do investimento na solução	1- Não é relevante	0	0	2	2
	2 - Pouco Relevante	0	2	0	2
	3 - Relevante	3	4	6	13
	4 - Muito Relevante	9	4	10	23
	5 - O Mais Relevante	5	1	13	19
Total		17	11	31	59

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.4.2 Análise por Função para rápido retorno do investimento

Da análise cruzada deste critério com a função desempenhada na organização constata-se que nas funções de Direcção que englobam os Directores de Sistemas de informação e outros cargos de Direcção:

- 65% das respostas ( 13 numa amostra de 20) dos directores de Sistemas de Informação consideram este critério "Muito relevante" ou "O Mais Relevante" ;
- 74% das respostas (14 em 19) de directores consideram este critério "Muito Relevante" ou o mais Relevante;
- Apenas um Administrador e um Director de SI consideraram que este aspecto não era relevante.



## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 22** - Análise cruzada de nível de função com rápido retorno de investimento

Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes\* [Um rápido retorno do investimento na solução] \* Nível de função Crosstabulation

Count		Nível de função						Total
		Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Um rápido retorno do investimento na solução	1- Não é Relevante	1	0	0	1	0	0	2
	2 - Pouco relevante	0	1	0	1	0	0	2
	3 - Relevante	2	4	0	5	1	1	13
	4 - Muito relevante	2	8	1	6	4	2	23
	5 - O Mais relevante	1	6	0	7	1	4	19
Total		6	19	1	20	6	7	59

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.4.3 Análise por nível de participação no processo de selecção de SI

Da análise cruzada do nível de participação da selecção de novos sistemas de informação com o critério “ Um rápido retorno do investimento” concluímos que mesmo para os que não participam activamente (13 em 59), 77% considera este critério muito relevante ou o mais relevante.

**Tabela 23** - Análise cruzada rápido retorno do investimento comunhão participantes no processo de aquisição de SI

Count		Participa activamente nos processos de selecção e/ou aquisição de novos sistemas de informação para a sua organização?					Total
		Não	Sim , em todo o processo desde identificação das soluções até à negociação final com os fornecedores	Sim, na análise das necessidades internas. As soluções de mercado são negociadas pelo Grupo, a nível internacional	Sim, na identificação e avaliação de soluções existentes no mercado	Sim, na negociação comercial com os fornecedores	
Um rápido retorno do investimento na solução	1	1	1	0	0	0	2
	2	1	0	1	0	0	2
	3	1	9	0	3	0	13
	4	7	11	0	5	0	23
	5	3	8	1	6	1	19
Total		13	29	2	14	1	59

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.4.4 Análise por função para recomendações de colegas de profissão

Da análise cruzada da relevância do critério “ Recomendações de colegas de profissão” com a função desempenhada na organização constata-se que:

- 43% dos Administradores e 22% dos Directores consideram não ser relevante ou pouco relevante as recomendações dos colegas
- Embora 13% dos Directores de Sistemas de Informação considerem não ser relevante ou ser pouco relevante este critério, 52% considera sem muito relevante ou o mais relevante

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Só as funções de Director e Director de sistemas de informação consideram este critério o Mais relevante

**Tabela 24** - Análise Cruzada de nível de função com recomendação de colegas de profissão

Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes? [Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas] \* Nível de funcao Crosstabulation

Count		Nível de funcao						Total
		Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas	1- Não é Relevante	1	0	0	2	0	0	3
	2 - Pouco Relevante	2	6	0	1	2	0	11
	3 - Relevante	2	11	3	8	3	5	32
	4 - Muito Relevante	2	8	0	8	6	4	28
	5 - O Mais Relevante	0	2	0	4	0	0	6
Total		7	27	3	23	11	9	80

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.4.5 Análise por Director de Sistemas de Informação

Isolando as respostas dos Directores de Sistemas de Informação (23) que representam 29% da amostra e fazendo uma análise por média das respostas concluímos que :

- Um rápido retorno do investimento mantem-se como o aspecto mais relevante mas apresentando o desvio mais elevado indicando não existir muito consenso na resposta;
- As demonstrações de produto aparecem em segundo lugar;
- Informação de produto disponibilizado pelo fornecedor aparece em terceiro lugar apresentando o desvio padrão mais baixo, indicando ser a resposta com um consenso maior na resposta;
- As recomendações de colegas de profissão aparece em quarto lugar mas apresentam um desvio padrão muito elevado.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 25** - Análise para o nível de função Director de SI

**Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes? ( 1- Não Relevante, 2- Pouco Relevante, 3-Relevante, 4-Muito Relevante, 5- O Mais Relevante)**

Nível de funcao:Director SI

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Recomendações de analistas de mercado ( IDC,Gartner,..)	60	23	2,61	,988	26,2%	28,7%
Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas	80	23	3,48	1,123	30,4%	28,7%
Demonstrações de produto	83	23	3,61	,783	26,8%	28,7%
Informação do produto disponibilizada pelo fornecedor	81	23	3,52	,730	28,9%	28,7%
Atitude do vendedor/account manager do fornecedor	76	23	3,30	,765	28,3%	28,7%
Referências dos fornecedores	78	23	3,39	,783	26,6%	28,7%
Um rápido retorno do investimento na solução	77	20	3,85	1,137	33,2%	33,9%

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

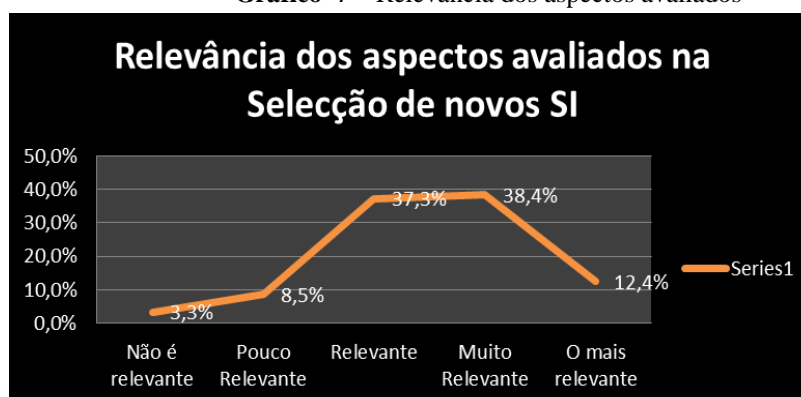
Considerando apenas as respostas dos directores de Sistemas de informação mantem-se como aspecto mais relevante o rápido retorno de investimento seguido de recomendações de colegas de profissão.

A atitude do vendedor e a informação sobre os produtos são os aspectos mais relevantes identificados pelos directores de sistemas de informação.

### 5.2.4.6 Relevância dos aspectos em análise na selecção de SI

Da análise da totalidade das respostas recebidas confirmamos que só 11,8% das respostas consideram os aspectos em avaliação não relevantes ou pouco relevantes.

**Gráfico 7** – Relevância dos aspectos avaliados



Fonte - Autor

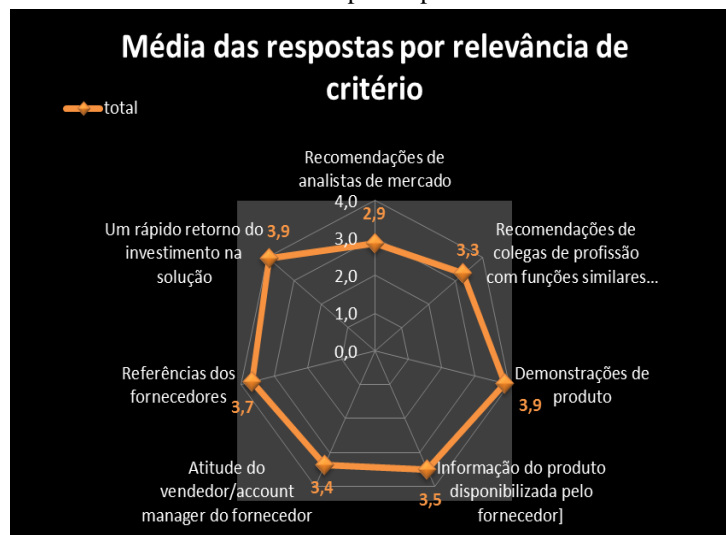
## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Fizemos uma análise uma análise consolidada de todas as respostas recebidas, confirmando-se o rápido retorno do investimento e as demonstrações de produto como os aspectos mais relevantes na selecção de novos sistemas de informação, seguidos pelas referências de fornecedores.

Para a realização das médias atribuíram-se os seguintes valores:

- Não é relevante – 1
- Pouco Relevante – 2
- Relevante – 3
- Muito Relevante – 4
- O mais Relevante - 5

**Gráfico 8** - Média das respostas por relevância dos critérios em Análise



Fonte - Autor

### 5.2.5 Aspectos mais relevantes na relação de continuidade com o fornecedor

Numa relação de continuidade com os seus fornecedores foram avaliadas os seguintes aspectos:

- Compromisso do fornecedor - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento
- Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização
- Cooperação - Criando relações de interdependência mútua cliente-fornecedor
- Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento
- Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à organização cliente

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

- Capacidade de adaptação dos produtos e processos disponibilizados pelo fornecedor à realidade da sua organização
- Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização
- Empresa fornecedora pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas
- Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização

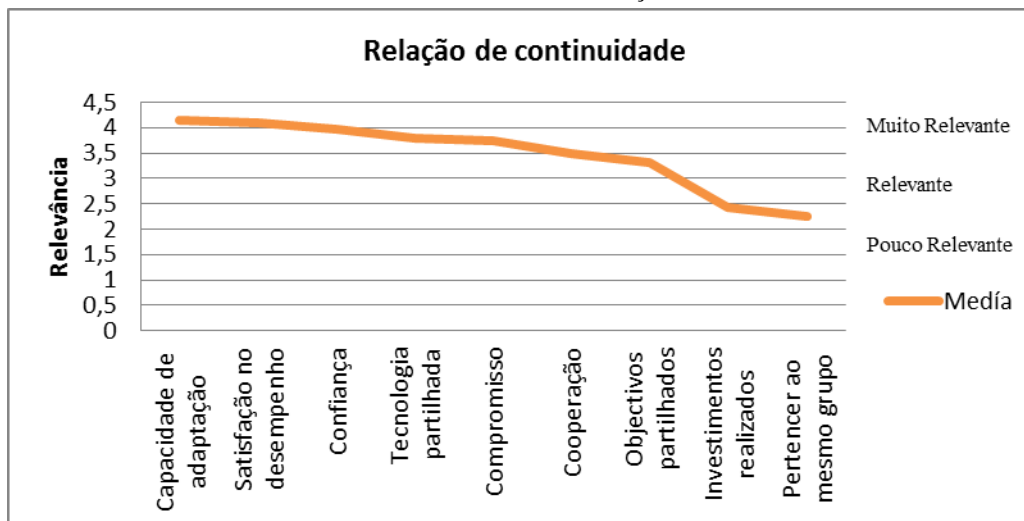
Dos aspectos em avaliação, verificou-se que os investimentos realizados pelo fornecedor na organização do cliente, e o facto de a empresa do fornecedor poder pertencer ao grupo de empresa do cliente, são considerados aspectos sem relevância ou com pouca relevância na totalidade das respostas.

Os aspectos considerados mais relevantes são por ordem de importância:

- Com uma média acima de “Muito Relevante”
  1. Capacidade de adaptação do fornecedor as necessidades dos clientes;
  2. Satisfação do desempenho
- Com uma média muito próxima de “Muito Relevante”
  1. Confiança
  2. Tecnologia partilhada
  3. Compromisso
- Com uma média acima de “Relevante”
  1. Cooperação
  2. Objectivos partilhados
- Com uma média próxima do “ Pouco Relevante”
  1. Investimentos realizados pelo fornecedor na organização
  2. Empresa fornecedora pertencer ao seu grupo de empresas ou ser participada por este

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Gráfico 9** - Critérios mais relevantes na relação de continuidade com o fornecedor



Fonte - Autor com base nos dados do inquérito

Para a elaboração do gráfico acima foram usados os dados da tabela abaixo.

**Tabela 26**- Aspectos relevantes na relação de continuidade com os fornecedores

Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevante? ( 1- Não Relevante, 2- Pouco Relevante, 3-Relevante, 4-Muito Relevante, 5- O Mais Relevante)

Nível de função: Total	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
[Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento]	298	80	3,73	,693	100,0%	100,0%
Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização	317	80	3,96	,702	100,0%	100,0%
Cooperação - Criando relações de interdependência mútua	279	80	3,49	,729	100,0%	100,0%
Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento	265	80	3,31	,894	100,0%	100,0%
Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização	328	80	4,10	,789	100,0%	100,0%
Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização	332	80	4,15	,677	100,0%	100,0%
Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização	303	80	3,79	,669	100,0%	100,0%
Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	179	80	2,24	1,117	100,0%	100,0%
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	194	80	2,43	1,065	100,0%	100,0%

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.5.1 Análise por nível de função

Fazendo uma análise segmentada por funções mantem-se como aspectos mais relevantes capacidade de adaptação do produto e a satisfação do desempenho e como aspectos menos relevantes a empresa fornecedora pertencer ao grupo de empresas do cliente e os investimentos realizados pelo fornecedor na organização cliente.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

A confiança é um aspecto que em termos de relevância aparece nos dois critérios mais relevantes para todos os segmentos excepto para as direcções de compras e logística, o que se entende dado estarmos a trabalhar uma amostra constituída essencialmente por grandes empresas, onde as áreas de compras têm o seu processo de decisão estabelecido com base num conjunto de critérios usualmente muito objectivos e raramente apostam na criação de relações de confiança com os fornecedores.

**Tabela 27** - Análise cruzada por função

	Total das respostas	DSI	Compras & logística	Director
<b>Compromisso</b>	3,7	3,8	3,3	3,7
<b>Confiança</b>	4,0	4,0	3,3	4,0
<b>Cooperação</b>	3,5	3,6	3,7	3,4
<b>Objectivos partilhados</b>	3,3	3,3	3,0	3,3
<b>Satisfação no desempenho</b>	4,1	4,2	3,7	4,1
<b>Capacidade de adaptação do produto</b>	4,2	4,1	4,3	4,2
<b>Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI</b>	3,8	3,6	3,3	3,9
<b>Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa</b>	2,2	1,7	2,0	2,4
<b>Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização</b>	2,4	1,9	2,0	2,6

*Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS*

Para o grupo na faixa etária de mais de 50 anos a confiança atinge o valor mais elevado de todas a análises.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 28** - Relevância dos Critérios na relação de continuidade com os fornecedores

**Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevantes?**

**1- Não é relevante, 2- Pouco relevante, 3- Relevante, 4 - Muito Relevante, 5- O mais relevante**

Qual a sua idade? Mais de 50 anos

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Compromisso	51	13	3,92	,641	17,1%	16,3%
Confiança	55	13	4,23	,725	17,4%	16,3%
Cooperação	47	13	3,62	,506	16,8%	16,3%
Objectivos partilhados	42	13	3,23	,725	15,8%	16,3%
Satisfação no desempenho	56	13	4,31	,630	17,1%	16,3%
Capacidade de adaptação do produto	53	13	4,08	,760	16,0%	16,3%
Tecnologia partilhada	51	13	3,92	,494	16,8%	16,3%
Empresa fornecedora pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	23	13	1,77	1,013	12,8%	16,3%
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	29	13	2,23	1,166	14,9%	16,3%

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.5.2 Suporte Aplicacional em *Outsourcing* total

No caso de a empresa ter o suporte aplicacional em *Outsourcing Total* os critérios mais relevantes passam a ser:

- Satisfação no desempenho
- Confiança

A capacidade de adaptação aparece depois destes 2 pontos o que faz sentido dado que num *Outsourcing* a monitorização do fornecedor é realizada por níveis de serviço passando a ser este critério da responsabilidade do fornecedor e não uma preocupação para a organização.



## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 29** -Análise cruzada Relevância dos Critérios na relação de continuidade com os fornecedores num segmento de *Outsourcing* total

<b>Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevantes? 1- Não e relevante, 2- Pouco relevante, 3- Relevante, 4- Muito Relevante, 5- 0 mais relevante</b>						
A Direcção de Sistemas de informação tem alguma área suporte applicacional em outsourcing a algum fornecedor? Sim suporte applicacional em Outsourcing total						
	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento	55	15	3,67	,617	18,5%	18,8%
Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização	60	15	4,00	,756	18,9%	18,8%
Cooperação - Criando relações de interdependência mútua	55	15	3,67	,488	19,7%	18,8%
Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento	50	15	3,33	,976	18,9%	18,8%
Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização	66	15	4,40	,828	20,1%	18,8%
Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização	57	15	3,80	,676	17,2%	18,8%
Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização	53	15	3,53	,915	17,5%	18,8%
Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	31	15	2,07	1,033	17,3%	18,8%
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	35	15	2,33	1,113	18,0%	18,8%

Fonte- Dados do inquérito tratados em SPSS

No segmento de organizações em que o suporte applicacional é totalmente suportado por uma equipa interna os aparecem com igual valor os 3 aspectos:

- Satisfação no desempenho
- Confiança
- Capacidade de adaptação do produto aos processos da empresa

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 30** – Análise cruzada SI suportado totalmente pela equipa Interna

**Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevantes? 1- Não é relevante, 2- Pouco relevante, 3- Relevante, 4- Muito Relevante, 5- 0 mais relevante**

A Direcção de Sistemas de informação tem alguma área suporte aplicacional em outsourcing a algum fornecedor? Não, a área aplicacional é totalmente suportado pela equipa interna

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento	23	6	3,83	,753	7,7%	7,5%
Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização	24	6	4,00	,632	7,6%	7,5%
Cooperação - Criando relações de interdependência mútua	21	6	3,50	,548	7,5%	7,5%
Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento	22	6	3,67	,516	8,3%	7,5%
Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização	24	6	4,00	,632	7,3%	7,5%
Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização	24	6	4,00	,632	7,2%	7,5%
Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização	25	6	4,17	,753	8,3%	7,5%
Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	20	6	3,33	1,211	11,2%	7,5%
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	19	6	3,17	,983	9,8%	7,5%

Fonte – Dados do inquérito tratado em SPSS

Num segmento de empresas em *Outsourcing* parcial a capacidade de adaptação volta a aparecer como o aspecto mais relevante seguido da satisfação de desempenho e da confiança.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 31** - Análise cruzada para SI em *Outsourcing* parcial

**Numa relação de continuidade com os seus fornecedores de sistemas de informação, quais os aspectos que considera mais relevantes? 1- Não é relevante, 2- Pouco relevante, 3- Relevante, 4- Muito Relevante, 5- O mais relevante**

A Direcção de Sistemas de informação tem alguma área suporte aplicacional em outsourcing a algum fornecedor? Sim, mas apenas para algumas aplicações

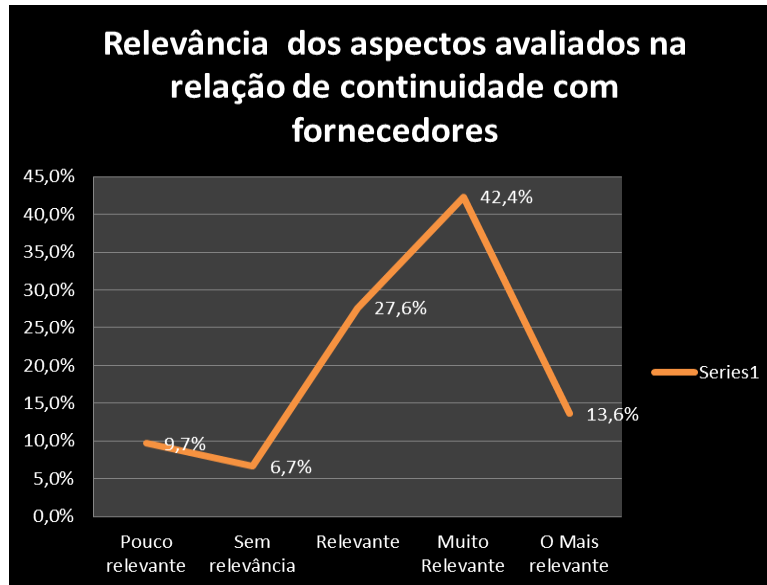
	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Compromisso - reflectido no desejo constante de trabalhar para garantir a continuidade do relacionamento	215	57	3,77	,627	72,1%	71,3%
Confiança - Agindo sempre no melhor interesse para a sua organização	228	57	4,00	,598	71,9%	71,3%
Cooperação - Criando relações de interdependência mútua	198	57	3,47	,734	71,0%	71,3%
Objectivos partilhados que só podem ser realizados através de acções conjuntas e da manutenção do relacionamento	188	57	3,30	,865	70,9%	71,3%
Satisfação no desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza à sua organização	231	57	4,05	,789	70,4%	71,3%
Capacidade de adaptação do produto e processos à realidade da sua organização	243	57	4,26	,669	73,2%	71,3%
Tecnologia partilhada e adaptada à arquitectura de SI da sua organização	217	57	3,81	,581	71,6%	71,3%
Empresa fornecedor pertencer ao grupo da sua empresa ou é de alguma forma participada por algum dos seus accionistas	126	57	2,21	1,081	70,4%	71,3%
Investimentos realizados pelo fornecedor na sua organização	138	57	2,42	1,034	71,1%	71,3%

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.5.3 Relevância dos aspectos em análise

Da análise da relevância dos aspectos avaliados nesta relação de continuidade com os fornecedores verifica-se que só 16,4% das respostas consideram os aspectos pouco relevantes ou sem relevância.

**Gráfico 10 - Relevância dos aspectos avaliados numa relação de continuidade**



Fonte – Autor com base nos dados do inquérito

Atribuindo um valor a cada um dos graus de relevância em análise

- Não é relevante – 1
- Pouco Relevante – 2
- Relevante – 3
- Muito Relevante – 4
- O mais Relevante - 5

### 5.2.6 Aspectos mais relevantes para recomendar uma solução

Foram avaliados nesta questão os seguintes aspectos:

- Qualidade da Solução
- Relação com a empresa fornecedora
- Existência de benefícios para a sua organização ( "Revenue Share", contrapartidas em serviços/produtos se a venda se concretizar) ]
- Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização
- Partilha de experiências com parceiros de profissão
- Benefícios que a solução trouxe para a minha organização

Das respostas obtidas a partilha de experiências com colegas de profissão obteve uma maioria de respostas considerando este aspecto sem relevância ou pouco relevante.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

A qualidade da solução é considerada por 89% das respostas e os benefícios que a solução trouxe para a organização 84% como aspectos muito relevantes ou relevantes.

Os aspectos considerados como Mais relevantes são a divulgação do trabalho e a existência de benefícios para a organização (*Revenue Share*)

**Tabela 32** – Aspectos mais relevantes para recomendar uma solução a um parceiro de profissão

**Quais os aspectos que considera mais importantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa?**

1- Não é relevante, 2- Pouco Relevante, 3-Relevante, 4- Muito Relevante, 5 - O Mais Relevante

	Sum	N	Mean	Std. Deviation
<b>Qualidade da Solução</b>	<b>340</b>	<b>80</b>	<b>4,25</b>	<b>,646</b>
Relação com a empresa fornecedora	287	80	3,59	,852
Existência de benefícios para a sua organização	233	80	2,91	1,116
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	225	80	2,81	,887
Partilha de experiências com parceiros de profissão	248	80	3,10	,836
<b>Benefícios que a solução trouxe para a minha organização</b>	<b>333</b>	<b>78</b>	<b>4,27</b>	<b>,715</b>

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.6.1 Análise por nível de função

Fazendo uma análise consolidada de todas as respostas recebidas, por aspecto em análise confirma-se que a qualidade da solução e os benefícios que a solução trouxe para a organização são os aspectos mais relevantes mais tanto na média de todas as respostas como nos segmentos directores de sistemas de informação e directores de compras e logística.

#### **Qualidade da Solução**

Não foram detectadas respostas que considerassem este critério Não Relevante ou pouco relevante, 11,3% dos inquiridos consideraram o critério “ relevante, 52,5% Muito Relevante e 36,3% “O Mais relevante”.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Em qualquer nível de função evidencia-se uma predominância das respostas considerando o critério Muito Relevante ou O Mais Relevante.

**Tabela 33** –Análise cruzada por nível de função

Quais os aspectos que considera mais relevantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa  
[Qualidade da Solução] \* Nivel de funcao Crosstabulation

Count		Nivel de funcao						Total
		Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Qualidade da Solução	3- Relevante	2	4	1	2	0	0	9
	4 - Muito relevante	4	11	0	12	8	7	42
	5 - O Mais Relevante	1	12	2	9	3	2	29
Total		7	27	3	23	11	9	80

Fonte - Dados tratados em SPSS

### **Benefício que a solução trouxe para a minha organização**

Na análise deste critério apenas na função de administrador se identificou uma predominância (57%) de respostas classificadas como relevantes. Os directores de compras apresentam uma distribuição equitativa das respostas.

Nos directores de SI 61% considerou o critério relevante.

**Tabela 34** - Análise cruzada para o critério “Benefícios que a solução trouxe para a minha organização” com o nível de função

Quais os aspectos que considera mais relevantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa  
[Benefícios que a solução trouxe para a minha organização] \* Nivel de funcao Crosstabulation

Count		Nivel de funcao						Total
		Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	3- Relevante	4	5	1	2	0	0	12
	4- Muito Relevante	1	9	1	14	3	5	33
	5 - O Mais Relevante	2	12	1	7	8	3	33
Total		7	26	3	23	11	8	78

Fonte – Dados SPSS

Numa análise feita por nível de função, no nível de Administrador a Qualidade da Solução apresenta o valor mais elevado com um desvio padrão mais baixo indicando nível de consenso nas respostas menor que 1.

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 35** - Análise cruzada para a função de Administrador

**Quais os aspectos que considera mais relevantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa? 1- Não é relevante, 2- Pouco Relevante, 3-Relevante, 4- Muito Relevante, 5 - O Mais Relevante**

Nível de função:Administrador

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Qualidade da Solução	27	7	3,86	,690	7,9%	8,8%
Relação com a empresa fornecedora	21	7	3,00	1,155	7,3%	8,8%
Existência de benefícios para a sua organização ( "Revenue Share", contrapartidas em serviços/produtos se a venda se concretizar	19	7	2,71	,756	8,2%	8,8%
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	17	7	2,43	1,134	7,6%	8,8%
Partilha de experiências com parceiros de profissão	19	7	2,71	1,254	7,7%	8,8%
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	26	7	3,71	,951	7,8%	9,0%

Fonte - Dados SPSS

Para o nível de função Director mantêm-se a Qualidade da solução como o aspecto mais relevante com um valor que endereça estar entre muito relevante e o Mais relevante, logo seguido por benefícios que solução trouxe par a minha organização.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 36** –Análise cruzada para o nível de função de Director

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Qualidade da Solução	228	53	4,30	,696	67,1%	66,3%
Relação com a empresa fornecedora	188	53	3,55	,798	65,5%	66,3%
Existência de benefícios para a sua organização	149	53	2,81	1,161	63,9%	66,3%
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	146	53	2,75	,875	64,9%	66,3%
Partilha de experiências com parceiros de profissão	164	53	3,09	,766	66,1%	66,3%
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	220	52	4,23	,703	66,1%	66,7%

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.6.2 Análise por Idade

Numa análise por idade o aspecto qualidade da solução apresenta o valor mais elevado na faixa etária acima dos 50 anos com um desvio padrão abaixo dos 0,5.

**Tabela 37** - Análise por idade para a faixa etária mais de 50 anos

	Sum	N	Mean	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N
Qualidade da Solução	61	13	4,69	,480	17,9%	16,3%
Relação com a empresa fornecedora	49	13	3,77	,832	17,1%	16,3%
Existência de benefícios para a sua organização	36	13	2,77	1,092	15,5%	16,3%
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	38	13	2,92	,760	16,9%	16,3%
Partilha de experiências com parceiros de profissão	39	13	3,00	1,000	15,7%	16,3%
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	53	13	4,08	,641	15,9%	16,7%

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS



### 5.2.7 Benefícios mais relevantes num cenário de partilha

Num cenário em que um fornecedor proponha uma partilha de benefícios sempre que o cliente o apoiar no processo de venda das soluções foi avaliado o interesse nos seguintes benefícios:

- Divulgação do trabalho feito na organização do cliente aos seus pares a nível internacional. Do resultado obtido conclui-se que 46,3% dos inquiridos considera o benefício interessante e 25% muito interessante. Significando que 71,3% dos inquiridos considera este benefício interessante ou Muito Interessante.

**Tabela 38** - Divulgação do trabalho feito na organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,5	2,5	2,5
Interessante	37	46,3	46,3	48,8
Muito interessante	20	25,0	25,0	73,8
O Mais interessante	6	7,5	7,5	81,3
Pouco interessante	9	11,3	11,3	92,5
Sem interesse	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

- *Revenue Share* da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização. Do resultado obtido conclui-se que 31,3% considera o benefício mais interessante e 26,3 muito interessante

**Tabela 39** - Relevância do benefício " *Revenue Share* da venda"

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,5	2,5	2,5
Interessante	21	26,3	26,3	28,8
Muito interessante	14	17,5	17,5	46,3
O Mais interessante	25	31,3	31,3	77,5
Pouco interessante	11	13,8	13,8	91,3
Sem interesse	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

- Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade. Obtendo-se um resultado similar ao do benefício da divulgação do trabalho, ou seja uma percentagem de 71,3 no somatório dos que consideram o benefício muito interessante ou interessante.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 40** - Relevância do benefício " O Fornecedor suportar custos de participação em eventos"

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,5	2,5	2,5
Interessante	34	42,5	42,5	45,0
Muito interessante	23	28,8	28,8	73,8
O Mais interessante	4	5,0	5,0	78,8
Pouco interessante	8	10,0	10,0	88,8
Sem interesse	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

### 5.2.7.1 Análise por nível de função

O benefício de partilha de receita de vendas destaca-se como sendo o que obtém maior número de resposta em que o caracteriza como “O Mais Interessante”, sendo a maioria das respostas obtida no nível de função director (10 em 17).

**Tabela 41** – Análise por nível de função para a “Partilha de receita de vendas”

	Nível de funcao						Total
	Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Revenue Share da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização	0	1	0	0	0	1	2
Interessante	1	4	1	10	3	2	21
Muito interessante	1	7	1	2	2	1	14
O Mais interessante	2	10	0	5	4	4	25
Pouco interessante	0	4	1	4	1	1	11
Sem interesse	3	1	0	2	1	0	7
Total	7	27	3	23	11	9	80

Fonte – Dados do inquérito tratados em SPSS

O benefício de divulgação do trabalho aos pares a nível internacional, teve uma predominância de respostas categorizando-o como interessante ou muito interessante. Sendo que no nível de função de administrador 5 dos 7 consideraram este benefício interessante e os restantes 2 sem interesse.

**Tabela 42** - Análise por nível de função para divulgação do trabalho a pares a nível internacional

	Nível de funcao						Total
	Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Divulgação do seu trabalho aos seus pares a nível internacional	0	1	0	0	0	1	2
Interessante	5	14	2	6	8	2	37
Muito interessante	0	7	1	7	1	4	20
O Mais interessante	0	1	0	3	1	1	6
Pouco interessante	0	3	0	4	1	1	9
Sem interesse	2	1	0	3	0	0	6
Total	7	27	3	23	11	9	80

Fonte – Dados do inquérito tratados no SPSS

Os resultados na análise do benefício do fornecedor suportar os custos da participação em eventos é muito similar ao do benefício anterior.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 43** – Análise por nível de função para benefício fornecedor suportar custos de participação em eventos

		Nível de função						Total
		Administrador	Director	Director Compras	Director SI	Operacional	Subdirector	
Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade	Interessante	0	1	0	0	0	1	2
	Muito interessante	3	9	3	8	6	5	34
	O Mais interessante	1	9	0	7	4	2	23
	Pouco interessante	1	2	0	1	0	0	4
	Sem interesse	0	4	0	4	0	0	8
		2	2	0	3	1	1	9
Total		7	27	3	23	11	9	80

Fonte – Dados do inquérito tratados no SPSS

### 5.2.8 Participação em acções de desenvolvimento de negócio

Dos resultados obtidos concluímos que:

- 20% dos inquiridos já participaram na Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 11,3% Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 8,8% Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução
- 8,8% Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 7,5 % Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor
- 7,5 % Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução e Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor

Destes resultados temos uma percentagem 43,8% que afirma ter recebido na sua organização potenciais clientes dos seus fornecedores o que demonstra uma a intervenção dos clientes no processo de venda dos seus fornecedores aos seus parceiros.

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Tabela 44 – Participação em acções de desenvolvimento de negócio**

**A pedido do fornecedor alguma vez participou em algumas das acções mencionadas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	9	11,3	11,3	11,3
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media	1	1,3	1,3	12,5
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução	1	1,3	1,3	13,8
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor	2	2,5	2,5	16,3
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	16	20,0	20,0	36,3
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor	3	3,8	3,8	40,0
Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	7	8,8	8,8	48,8
Não	11	13,8	13,8	62,5
Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução	7	8,8	8,8	71,3
Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	2	2,5	2,5	73,8
Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor	6	7,5	7,5	81,3
Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	2	2,5	2,5	83,8
Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor	6	7,5	7,5	91,3
Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorização da divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e <i>site</i> do fornecedor	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte – Dados do inquérito tratados no SPSS

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

## 6. CONCLUSÕES

Das respostas recebidas constamos que os inquiridos se caracterizam por:

- 76,3% Pertencem a grandes empresas com um volume de negócios superior a 50 Milhões com mais de 250 colaboradores (71,3%);
- 41,3% Pertencem a organizações em que a DSI um número de colaboradores menor ou igual a 5 podendo este factor ser explicado pelo facto de 72,5% ter a área de suporte aplicacional em *Outsourcing* parcial e 20% em *Outsourcing* total;
- 66,3% Desempenham a função de Director, 8,8% a função de Administrador e 11,3% a função de Subdirector
- 50% Têm uma idade maior que 40 anos e menos ou igual a 50 anos;
- 48,8% Participam activamente nos processos de aquisição;
- 62,5% Indicam que a gestão do orçamento de SI está na totalidade sob gestão da DSI
- 53,75% Dos inquiridos, responde que no processo de aquisição a DSI têm um papel de aconselhamento técnico e funcional, negociação com o fornecedor e decisão final. Só em 5% das respostas a DSI limita-se a ter um papel de aconselhamento técnico. Em 22,5% completa o aconselhamento técnico com o aconselhamento funcional

Do tratamento dos resultados do inquérito concluímos que na aquisição de Sistemas de Informação na totalidade das respostas recebidas o Rápido Retorno do Investimento é critério considerado mais relevante.

As demonstrações do produto e as referências de fornecedores (empresas onde o fornecedor já implementou a solução) foram considerados como aspecto “muito relevante” ou o “Mais relevante”.

Na aquisição de SI as recomendações de colegas de profissão 52% dos Directores de Sistemas de Informação considera “Muito relevante” ou “O Mais relevante” este aspecto, em oposição a 43% dos administradores e 22% de Directores que considera não ser relevante ou ser pouco relevante.

Para os Directores de SI os aspectos mais importantes na aquisição de SI são o rápido retorno do investimento, as demonstrações de produto seguidas da informação de produto disponibilizada pelo fornecedor e as recomendações dos colegas de profissão.

Na relação de continuidade concluímos que os aspectos considerados mais relevantes são por ordem de importância:

- Com uma média acima de “Muito Relevante”
  1. Capacidade de adaptação do fornecedor as necessidades dos clientes;

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

### 2. Satisfação do desempenho

- Com uma média muito próxima de “Muito Relevante”
  1. Confiança
  2. Tecnologia partilhada
  3. Compromisso
- Com uma média acima de “Relevante”
  1. Cooperação
  2. Objectivos partilhados
- Com uma média próxima do “ Pouco Relevante”
  1. Investimentos realizados pelo fornecedor na organização
  2. Empresa fornecedora pertencer ao seu grupo de empresas ou ser participada por este

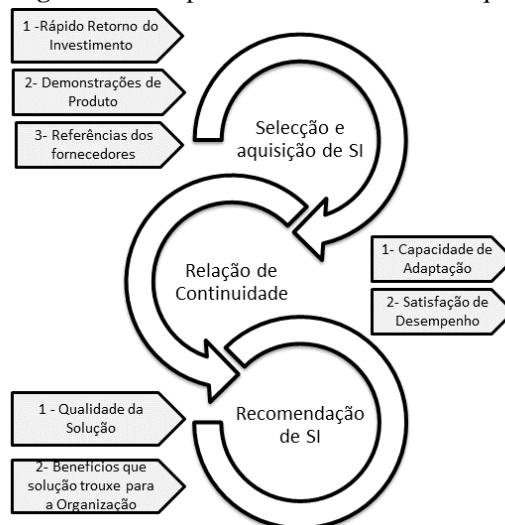
Esta ordenação mantém-se na análise feita por nível de função e idade. Nas organizações com o suporte aplicacional em *Outsourcing* Total são considerados como aspectos mais importantes:

- Satisfação do desempenho do fornecedor e dos produtos que disponibiliza á organização
- Confiança – fornecedor age sempre no melhor interesse para a organização do cliente

Para recomendação das soluções a parceiros de profissão os aspectos considerados mais relevantes são a qualidade da solução e os benefícios que a solução trouxe para a organização.

Esta ordenação mantém-se numa análise por função e idade.

**Figura 15** – Aspectos mais relevantes da aquisição á recomendação



Fonte – Autor

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Num cenário em que um fornecedor proponha uma partilha de benefícios sempre que o cliente o apoiar no processo de venda das soluções foi avaliado o interesse nos seguintes benefícios:

- 31,3% Considera “O Mais Interessante” e 26,3% “Muito Interessante” o benefício *Revenue Share*<sup>31</sup> da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização.
- 71,3% Considera a divulgação do trabalho feito na organização do cliente aos seus pares a nível internacional como um benefício Interessante ou Muito Interessante.
- 71,3% Consideram “muito interessante” ou “interessante” o Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade.

Relativamente à participação dos inquiridos em acções de desenvolvimento de negócio dos fornecedores concluímos que:

- 20% Dos inquiridos já participaram na Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media, Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução, Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 11,3% Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 8,8% Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução
- 8,8% Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor, Autorizaram a divulgação do logótipo da sua empresa na documentação e *site* do fornecedor
- 7,5 % Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor
- 7,5 % Participaram em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução e Receberam na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor

Destes resultados temos uma percentagem 43,8% que afirma ter recebido na sua organização potenciais clientes dos seus fornecedores o que demonstra uma a intervenção dos clientes no processo de venda dos seus fornecedores aos seus parceiros.

---

<sup>31</sup> Consultar definição no Glossário

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Destes resultados podemos concluir que existe já uma prática e disponibilidade nos clientes para apoiar os processos de venda dos seus fornecedores, embora o aspecto de “recomendação de colegas de profissão” tenha tido o segundo valor mais baixo em termos de relevância. No entanto as referências dos fornecedores ou seja as instalações da solução existentes já em clientes, aparece como o terceiro aspecto mais relevante, indicando que para mais importante que recomendação pessoal do colega de profissão é o facto de a solução do fornecedor estar a funcionar em várias organizações.



## **7. LIMITAÇÕES**

Na realização deste estudo deparamo-nos com algumas limitações que poderão ter influenciado o resultado final deste estudo:

- O sigilo profissional a que estou obrigada não me permitiu divulgar nesta dissertação dados de clientes ou da empresa onde trabalho. Estes dados fundamentariam algumas das constatações e ajudaria a ilustrar a temática aqui investigada;
- Após imensa pesquisa não foi possível encontrar nenhum estudo cuja temática fosse a mesma e com enfoque no Mercado de Sistemas de Informação. Os estudos desenvolvidos pelos investigadores aqui referenciados foram um grande contributo para enquadramento global e construção do questionário. Os estudos disponibilizados pelos analistas de mercado IDC e Gartner, ajudaram, na definição da amostra e tendências dado serem direccionados para o mercado Ibérico com enfoque em Portugal;
- Sendo o estudo dirigido a grandes organizações, pela complexidade das mesmas e dinâmica de reorganizações internas usualmente nos últimos meses do ano, o facto de o inquérito ter sido lançado nos meses de Dezembro e Janeiro levou a que alguns inquéritos fossem direccionados para interlocutores novos na função;

## 8. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Acreditamos que este estudo abrirá caminhos de investigação que pelas limitações referidas não foi possível terminar, nomeadamente:

- Aplicação deste estudo a outras áreas que não a DSI, ou a outro tipo de produtos, que não soluções de Sistemas de Informação como por exemplo soluções de telecomunicações;
- Construção de modelos de *Revenue Share* suficientemente atraentes tanto para o fornecedor como o cliente na perspectiva de conseguir:
  - Criar mecanismos de medição com alto nível de credibilidade que permitam a confiança de ambas as partes nos benefícios a partilhar;
  - Identificar as variáveis e a periodicidade de medição
  - Enquadrar com a legislação em vigor de modo a permitir tornar este benefício aplicável a certos mercados (ex: Governo)

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, Marisol (Universidade Federal de Santa Catarina), Queiroz, Abelardo (UFSC), (2003) Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade” *XXIII ENEGEP - Ouro Preto*, MG, Brasil, 22 a 24 de Outubro de 2003.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1990), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads., *Marketing Science* 8 (Fall): 310-23.
- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Barton A. Weitz. (1987), Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research* 24 (February): 85-97.
- Anderson, James C. and J. A. Narus. (1984), A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships." *Journal of Marketing* 48 (Fall): 62-74
- Andersen, J. e Naurus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54 (January), 44-53
- Antunes, J & Rita, Paulo (2005), “Os determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de Clientes”, *Economia Global e Gestão. Lisboa:INDEG-ISCTE*, Vol X; nº 2 (2005);
- Antunes, J & Rita, P – O marketing relacional como novo paradigma – Uma análise conceptual- *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*; Abr/Jun 2008
- Baranano, Ana Maria (2004), *Métodos e Técnicas de investigação em Gestão* .Manual de apoio á realização de trabalhos de investigação, Edições Sílabo, Lisboa, 1ª edição
- Bonoma, Thomas V., Major Sales: Who Really Does the Buying , *Harvard Business Review*, Jul 1, 2006
- Brandon, Peter; Lu, Shu-Ling (2008), *Clients Driving Innovation* . ThinkLab –University of Salford, Wiley -Blackwell, INC, West Sussex
- Brennan, R., & Turnbull, P. (1999). Adaptive Behaviour in Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 481-495.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. 1987. "Developing Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing* 51 (April): 11-27.
- Forsstrom, Birgitta, 2005 “Value Co-creation in Industrial Buyer-seller Partnerships – Creating and Exploiting Interdependencies” ÅBO AKADEMIS FÖRLAG – ÅBO AKADEMI UNIVERSITY PRESS
- Gartner Group – “Gartner's Top Predictions for IT Organizations and users, 2009 and Beyond- Where is the money?” - 4 February 2009 4 February 2009/ID Number: G00165225

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Ganesan, Shankar - Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships , *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2 (Apr., 1994), pp. 1-19 (article consists of 19 pages) , [American Marketing Association](http://www.jstor.org/stable/1252265) , URL: <http://www.jstor.org/stable/1252265>

Hakansson H; Ivan S. ( 1995 ), *Developing Relationships In Business Networks*. Routledge, London

Hardwick, B. and D. Ford. 1986. "Industrial Buyei" Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships." *Industrial Marketing and Purchasing* 1: 3-25.

Han, Sang-Lin. 1992. "Antecedents of Buyer-Seller Long-Term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding." Working paper, No. 6- 1992 Institute for the Study of Business Markets, Penn State University

IDC (2008), *Análise Competitiva do Mercado de Serviços de TI em Portugal*, IDC, Lisboa , Julho 2008.

IDC (2008), *Impacto da Crise Financeira Mercado- Mercado das TIC- Portugal vs Europa: Análise e previsões para 2008-2012*, IDC, Lisboa , Dezembro 2008.

IDC (2009), *Mercado português de Tecnologias de Informação vai valer 3,18 mil milhões de euros em 2009*”, IDC, Lisboa, Janeiro, 2009.

IDC( 2009), *10 Previsões para o mercado Global de tecnologias de informação em 2009*, IDC, Lisboa, Janeiro de 2009.

IDC (2009) , *500 Maiores IT spenders em Portugal*, IDC, Lisboa, 2009

IDC (2009), *Mercado de TIC – Portugal vs Europa: Análise e Previsões 2009-2013*, IDC, Lisboa, 2009

IDC ( 2011), *As 10 Principais Tendências do Mercado Ibérico de Tecnologias de Informação e Comunicações em 2011*, IDC, Lisboa, Março 2011

INE (2010), *Empresas em Portugal em 2008 – Lisboa* , 31 de Março de 2010

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2005, *Principles of Marketing*, (Pearson Education Limited, England)

Kuzmeski, Maribeth (2009), *The Connectors* . John Wiley & Sons, Inc , New Jersey

Salgueiro, M.F. (2002), *Distributions of Test Statistics for Edge Exclusion for Graphical Models*. Ph.D. Thesis, Department of Social Statistics, University of Southampton.

La Rocca, Antonella ( 2011) , *Interaction and Actors ‘ Identities in Business Relationships’*. Ph.D. Thesis, Faculty of Communication Sciences , Università della Svizzera Italiana

Menon A, Bharadwaj SG, Howell RD. The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intra organizational relationships. *J Acad Mark Sci* 1996;24(Fall): 299– 31

Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande. 1992. "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations." *Journal of Marketing Research* 29 (August): 314-29

Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin. 1990. "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships." *Journal of Marketing* 54:4 (October): 80-93.

Wilson, David T. - An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, Number 4/September, 1995, Springer Netherlands

### **NETGRAFIA**

<http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/100.shtml> (consultado 2011-04-22 as 16:45) – Um ano que fica para a história

<http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/101.html> (consultado 2010-04-22 as 17:00 – Ranking das 200 maiores empresas de TI em Portugal em 2009

<http://tvnet.sapo.pt/noticias/detalhes.php?id=53341> (consultado 2010-01-31 as 15:47) - Mercado nacional investe 3,59 mil milhões em Tecnologias de Informação

[http://www.tormo.pt/articulos/178/Tendencias\\_para\\_o\\_mercado\\_nacional\\_das\\_Tecnologias\\_da\\_Informa%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_da\\_.html](http://www.tormo.pt/articulos/178/Tendencias_para_o_mercado_nacional_das_Tecnologias_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_e_da_.html) - consultado 2010-01-31 as 15:58 - Tendências para o mercado nacional das Tecnologias da Informação e da Comunicação em 2010

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B51AC34D8-EB33-4A67-8FCF-74A0CAFB5A8F%7D> – consultado em 2010-01-31 as 16:08 – AICEP – Portugal Global - Estudo da IDC Tendências em Portugal apontam para uma transformação profunda da indústria das Tecnologias de Informação e Comunicação em 2010

<http://www.semanainformatica.xl.pt/949/esp/100.shtml> - consultado em 2010-08-08 as 23:50 – Semana Informática nº 949 de 6 a 12 de Novembro de 2009 – Sector em Alta de Alfredo Sousa.

[http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_art\\_03.php?actual=0&temaid=24&temasubid=176&id=435](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=24&temasubid=176&id=435) – Consultado em 2011-04-25 – Site EIC PME

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=79644684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt), consultado em 2011-04-25, empresas em Portugal em 2008

## ANEXOS - INQUÉRITO

**Função que desempenha na organização \***

Caso nenhum das opções corresponda à sua função actual, seleccione por favor a opção "Outra"

- Administrador
- CEO
- CFO
- COO
- CMO
- Director de Sistemas de Informação
- Director Financeiro
- Director de compras
- Director
- Director de Clientes
- Director de Auditoria
- Responsável de equipa
- Director de Logistica
- Director de produção
- Analista Funcional
- Programador
- Director comercial
- Outro:

**Há quantos anos desempenha a função actual? \***

- Menos de 1 ano
- de 1 ano a menos de 5 anos
- de 5 anos a menos de 10 anos
- Há 10 ou mais anos

**Qual a sua idade? \***

- Menor ou igual a 25 anos
- Mais do que de 25 anos e menor ou igual a 30 anos
- Mais de 30 anos e menor ou igual a 40 anos
- Mais do que 40 anos e menor ou igual a 50 anos
- Mais de 50 anos

**Qual o Sector de actividade da sua organização? \***

- Banca
- Industria
- Telecomunicações
- Função Publica
- WholeSale & Distribuição
- Retalho
- Utilities
- Construção
- Saúde
- Seguradora
- Transportes
- Outro:

**A sua organização tem um volume de negócios \***

- Menor ou igual que 2 Milhões de Euros
- Maior que 2 Milhões de Euros e menor ou igual que 10 Milhões de Euros
- Maior que 10 Milhões de Euros e menor ou igual que 50 Milhões de Euros
- Maior que 50 Milhões de Euros

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**A sua organização, tem em Portugal um número de colaboradores contratados \***

- Menor ou igual a 10
- Superior a 10 e menor ou igual a 50
- Superior a 50 e menor ou igual a 250
- Superior a 250

**A Direcção de Sistemas de Informação tem um número de colaboradores contratados \***

- Menor ou igual a 5
- Maior do que 5 e menor ou igual a 10
- Maior do que 10 e menor ou igual a 20
- Maior do que 20 e menor ou igual a 50
- Maior do que 50 e menor ou igual a 100
- Maior do que 100

**A Direcção de Sistemas de informação tem alguma área suporte aplicacional em outsourcing a algum fornecedor? \***

- Sim suporte aplicacional em Outsourcing total
- Sim, mas apenas para algumas aplicações
- Não, a área aplicacional é totalmente suportado pela equipa interna
- Outro:

**O orçamento de Sistemas Informação da sua organização é \***

- Inferior ou igual a 3 milhões de euros
- Superior a 3 Milhões de Euros e inferior ou igual a 10 milhões de euros
- Superior a 10 milhões de euros e inferior ou igual a 50 milhões de euros
- Superior a 50 milhoes de euros

**O orçamento de Sistemas de informação da organização \***

- Está na totalidade sob a gestão da Direcção de Sistemas de informação
- É gerido por cada uma das áreas utilizadoras
- Gestão partilhada entre os utilizadores e Direcção de Sistemas de Informação
- Outro:

**O número de fornecedores de soluções informaticas da sua organização é \***

- Menor ou igual a 5
- Maior do que 5 e menor ou igual a 10
- Maior do que 10 e menor ou igual que 20
- Maior do que 20

**Na sua organização quais as direcções que participam no processo de aquisição de sistemas de informação \***

- Direcção de sistemas de informação
- Direcção de compras
- Direcção Financeira
- Direcção que será o utilizador da plataforma
- Outro:

**Na aquisição de novos sistemas de informação para a sua organização qual o papel da direcção de sistemas de informação \***

- Aconselhamento técnico
- Aconselhamento técnico e funcional
- Aconselhamento técnico, funcional e decisão final
- Aconselhamento técnico e funcional, decisão e negociação com o fornecedor

## Motivação do cliente para apoiar o processo de venda dos fornecedores

**Participa activamente nos processos de selecção e/ou aquisição de novos sistemas de informação para a sua organização? \***

- Sim, na identificação e avaliação de soluções existentes no mercado  
 Sim, na negociação comercial com os fornecedores  
 Sim, em todo o processo desde identificação das soluções até à negociação final com os fornecedores  
 Não  
 Outro:

**Na selecção de novos sistemas de informação para a sua organização quais os aspectos que considera mais relevantes \***  
 Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como "O Mais Relevante"

	Não é relevante	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	O Mais Relevante
Recomendações de analistas de mercado ( IDC, Gartner,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendações de colegas de profissão com funções similares em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstrações de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação do produto disponibilizada pelo fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude do vendedor/account manager do fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referências dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um rápido retorno do investimento na solução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quais os aspectos que considera mais relevantes para recomendar uma solução informática a um parceiro de profissão de outra empresa \***  
 Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como "O Mais Relevante"

	Sem relevância	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	O Mais relevante
Qualidade da Solução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a empresa fornecedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de benefícios para a sua organização ( "Revenue Share", contrapartidas em serviços/produtos se a venda se concretizar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulgação do trabalho realizado com a solução na sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de experiências com parceiros de profissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios que a solução trouxe para a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A pedido do fornecedor alguma vez participou em algumas das acções mencionadas \***

- Divulgação de "Business Cases" da sua organização nos media  
 Participação em seminários e conferências apresentando resultados da implementação da solução  
 Recebeu na sua organização potenciais clientes do seu fornecedor  
 Autorização da divulgação do logotipo da sua empresa na documentação e site do fornecedor  
 Outro:

**Num cenário em que um fornecedor lhe proponha uma partilha de benefícios sempre que o apoiar no processo de venda das soluções, que benefícios consideraria mais interessantes \***  
 Deve destacar o aspecto mais relevante classificando-o como "O Mais Interessante"

	Sem interesse	Pouco interessante	Interessante	Muito interessante	O Mais interessante
Divulgação do seu trabalho aos seus pares a nível internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revenue Share da venda, traduzido em benefícios financeiros ou produtos/serviços para a sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedor suportar custos da sua participação em eventos nacionais e internacionais da especialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>