

**A UTILIZAÇÃO DE PARCERIA NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇO - UM CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO**

Luís Domingos Cabaço Mourato

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientadora:  
Prof. Doutora Ana Lúcia Henriques Martins, Professora Auxiliar, ISCTE Business  
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro 2012

## **Agradecimentos**

A concretização deste trabalho foi uma tarefa deveras difícil e longa, que exigiu da minha parte uma força de vontade e persistência muito grande. Representa o terminar de um ciclo de formação da minha vida que sempre ambicionei atingir.

Gostaria de agradecer ao João e ao Alberto por todo o incentivo e encorajamento, sem os quais eu não teria conseguido continuar.

Devo também um especial agradecimento à professora Ana Lúcia Martins por não me ter deixado desistir, pela sua disponibilidade para me aturar, pelas respostas e esclarecimentos praticamente imediatos que me deram uma ajuda preciosa.

Obrigado ainda à minha família: às minhas filhas Mariana e Margarida, que não perderam uma oportunidade para me incentivar a fazer o trabalho e ajudar de todas as maneiras possíveis; e à minha mulher Isabel, obrigado pela paciência e as desculpas pelos momentos de ausência que o trabalho acabou por originar.

É justo dizer que este trabalho é de todos vós. Sem a vossa ajuda, simplesmente não teria sido possível, e por isso, o meu muito obrigado.

## Resumo

Num mundo cada vez mais global, incerto, competitivo e em permanente mudança, a análise de processos e a máxima atenção no *core business* de cada empresa ou organização são factores determinantes para a diferenciação e o respectivo sucesso.

O negócio dos serviços tem assumido ao longo dos anos uma grande importância nos resultados das empresas.

Com esta tese, pretende-se evidenciar a importância da prestação de serviços na área de operação e manutenção de equipamentos e sistemas técnicos que constituem uma instalação. Entende-se por instalação um ou vários edifícios, dos mais simples aos mais complexos, com os mais diversos âmbitos de actividade, industrial, terciário, cultural, desportivo ou outro.

Um dos objectivos deste trabalho é realçar como uma empresa que necessita de determinados serviços, alguns muito específicos e próprios da sua actividade principal, para operar e desenvolver o seu negócio consegue transformar esta necessidade num modelo de negócio de valor.

Na prossecução deste objectivo, a presente tese é construída em formato de caso pedagógico, evidenciando temas considerados importantes na área da gestão dos serviços, nomeadamente, o que se entende por serviço e a sua importância no sucesso empresarial, a importância na relação cliente fornecedor e vice-versa bem como a abordagem das parcerias, que são a base de sustentação do caso aqui apresentado.

**Palavras – chave:** Serviço, valor acrescentado, prestação de serviços, parcerias

### Sistema de classificação JEL:

- **M 10** – *General Business Administration*
- **O 14** – *Service Industries*
- **L 24** – *Contracting Out; Joint Ventures*

## **Abstract**

In a world that is increasingly more global, uncertain, competitive and in permanent change, process analysis and paying maximum attention to the core business of each company or organization are determining factors towards achieving differentiation and the success it brings.

The business of services has been of tremendous importance in the results of these companies.

This thesis intends to showcase the importance of service provision in the areas of operation and management of technical systems and equipments in an installation. By installation, one means one or several buildings, ranging from the simplest to the most complex, with great diversity of activities, whether they are industrial, cultural, sports, services or others.

One of the objectives of this project is to demonstrate how a company in need of certain services to operate and develop its business, some very specific and relating to its principal activity, can transform that necessity into a model of valuable business.

In the pursuit of this objective, this thesis is constructed in the format of a pedagogical case study, which lays out themes considered important in the area of service management, namely: what one takes service to mean and its importance in the success of any company; the importance of the relationship between provider and client and vice-versa, as well as the partnership's approach, which are the basis of sustenance of the case presented here.

**Keywords:** Service, value added, service supply, partnerships

### **JEL Classification System:**

- **M 10** – General Business Administration
- **O 14** – Service Industries
- **L 24** – Contracting Out; Joint Ventures

## Índice

<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2 O caso de estudo</b> .....	<b>4</b>
2.1 Apresentação do problema.....	4
2.2 O Cliente .....	5
2.2.1 Caracterização do Cliente.....	5
2.2.2 Objectivos do cliente no âmbito da prestação de serviços .....	8
2.3 O Fornecedor (prestador de serviços).....	9
2.3.1 Caracterização do Fornecedor .....	9
2.3.2 Competências do fornecedor no âmbito da prestação de serviços .....	12
2.3.2.1 Estratégia operacional.....	13
2.3.2.2 Planeamento operacional .....	14
2.3.2.3 Âmbito da prestação de serviços .....	15
2.3.2.4 Gestão da manutenção .....	16
2.3.2.5 Política de optimização de custos .....	16
2.3.2.6 Recursos humanos .....	17
2.3.2.7 Garantia e controlo de qualidade .....	17
2.3.2.8 Desenvolvimento sustentável, ambiente e eficiência energética.....	17
2.4 A parceria estratégica.....	18
2.5 Resultados alcançados .....	24
<b>3 Nota Pedagógica</b> .....	<b>26</b>
3.1 Público-alvo .....	26
3.2 Objectivos Pedagógicos .....	26
3.3 Revisão da Literatura .....	27
3.3.1 Relevância dos serviços em Portugal .....	27
3.3.2 Serviços .....	28
3.3.3 Gama de serviços.....	32
3.3.4 Tipos de relacionamento na prestação de serviços.....	34
3.3.5 Tipos de clientes .....	35

3.3.6	Valor .....	37
3.3.7	Como acrescentar valor através da prestação de serviços .....	38
3.3.8	Parcerias.....	42
3.3.9	Síntese.....	49
3.4	Plano de animação .....	50
3.5	Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos .....	51
3.6	Resolução do caso.....	52
3.6.1	Questão 1 .....	52
3.6.2	Questão 2 .....	54
3.6.3	Questão 3 .....	55
3.6.4	Questão 4 .....	57
3.6.5	Questão 5 .....	58
3.6.6	Questão 6.....	60
3.7	Slides de resolução do caso .....	62
3.8	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão .....	67
<b>4</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>68</b>

### Índice de Tabelas

Tabela 1 – Indicadores de actividade do Cliente .....	7
Tabela 2 – Indicadores de actividade do Fornecedor .....	11
Tabela 3 – Tipos e principais características de clientes .....	36
Tabela 4 – Estratégias para influenciar expectativas do Cliente .....	40
Tabela 5 – Plano de animação .....	50
Tabela 6 – Objectivos do Cliente .....	52
Tabela 7 – Conceito do serviço disponibilizado pela empresa Fornecedora.....	54
Tabela 8 – Características do cliente .....	59
Tabela 9 – Relação entre objectivos do Cliente, competências do Fornecedor e medidas para manter a parceria de longo prazo.....	61

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Formação do ACE.....	21
Figura 2 – Organograma operacional do ACE.....	22
Figura 3 – Experiência do serviço e resultados.....	29
Figura 4 – Concepção do serviço, segundo Johnston e Clark.....	30
Figura 5 – Conceito de serviço: duas perspectivas.....	31
Figura 6 – Desenvolvimento do conceito de serviço.....	32
Figura 7 – Classificação do conceito de serviço, segundo Johnston e Clark (2008).....	33
Figura 8 – Relação cliente e fornecedor.....	34
Figura 9 – Tipos de cliente.....	35
Figura 10 – Modelo de desempenho – atitude - comportamento.....	41
Figura 11 – Processo de criação de parcerias.....	46
Figura 12 – Experiência do serviço e resultados.....	53
Figura 13 – Ferramentas de apoio.....	55
Figura 14 – Tipo de relacionamento entre o Fornecedor e o Cliente.....	57
Figura 15 – Quantidade de mercados alvo versus gama de serviços.....	58
Figura 16 – Tipos de cliente.....	59

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Valor acrescentado bruto por ramo de actividade em Portugal.....	28
--	----

## Lista de Abreviaturas

ACE	Agrupamento Complementar de Empresas.
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
APCER	Associação Portuguesa de Certificação.
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.</i>
EMAS	<i>Eco - Management and Audit Scheme.</i>
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação.
INE	Instituto Nacional de Estatística.
ISO	<i>International Standard Organization.</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator.</i>
NP	Norma Portuguesa.
NP 4456: 2007	Norma Portuguesa - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI).
NP EN ISO 14001:2004	Norma Portuguesa - Sistemas de gestão ambiental. Requisitos.
NP EN ISO 9001:2000	Norma Portuguesa - Sistema de Gestão da Qualidade.
SGQ	Sistema de Garantia de Qualidade.
SLA	<i>Service Level Agreement.</i>
VAB	Valor Acrescentado Bruto.

## 1 Introdução

Num mercado cada vez mais exigente e dinâmico as empresas prestadoras de serviços têm que criar estratégias e modelos de negócio diferenciadores que tragam valor para a organização e para os seus clientes, reduzindo custos e com processos cada vez mais eficazes. Devido a um aumento crescente do grau de exigência nos serviços por parte dos clientes, um dos objectivos principais das empresas é satisfazer as suas necessidades e tentar, sempre que possível, exceder as expectativas.

O interesse pelo desenvolvimento do tema serviços começou por ser encarado como um negócio em desenvolvimento, de importância crescente na economia global e de valor acrescentado para muitas organizações, como referido por autores como Johnston e Clark (2008), e Kujala *et al.* (2011).

Os serviços, nas economias modernas, representam uma parte cada vez mais relevante das actividades económicas e constituem, hoje, a principal fonte de emprego das populações (Nicolau, 2000).

De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (2012), uma das características mais importantes da estrutura da economia portuguesa nas últimas décadas, à semelhança dos parceiros europeus, é o crescente domínio do sector dos serviços. Em 2011, de acordo com a mesma agência, os serviços contribuíram com 74,5% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) e representaram 62,8% do emprego em Portugal.

De acordo com MacMillan e Selden (2008), as organizações devem identificar e encontrar as necessidades dos clientes. A economia mundial está em profunda mudança: volatilidade dos preços do petróleo, empregos em perigo, financiamentos difíceis de obter, dívidas cada vez mais difíceis de pagar, volumes e margens de negócio cada vez mais reduzidos. Perante esta realidade e a pressão acentuada nas organizações para obtenção de resultados, os clientes procuram novos tipos de propostas que satisfaçam os seus requisitos de forma inovadora e diferenciadora. Este desafio é salientado por Martin e Heskett (1994:1), “...*agora mais do que nunca as empresas que pretendem permanecer competitivas têm de conseguir um serviço soberbo para com os seus clientes...*”.

Segundo Reinartz e Ulaga (2008) muitas organizações, que ao longo da sua actividade se focaram principalmente em bens tangíveis, estão a alterar a sua estratégia e a seguir uma estratégia de negócios de serviços, devido fundamentalmente a três motivos: (i) tendência para o *outsourcing*; (ii) saturação da base instalada e (iii) *commoditization* no mercado dos produtos.

De facto, já Drucker (1999: 20) referia que “...a economia, no próximo século, será dominada por nações com grandes ganhos de produtividade em conhecimento e serviços...”.

Este trabalho tem como objectivo construir um caso através do qual futuros discentes analisem uma situação de gestão de operações numa parceria para prestação de serviços e identifiquem os factores a utilizar para a selecção do modelo de negócio entre duas empresas.

Na prossecução do objectivo principal, são os seguintes os objectivos parcelares que se pretende atingir:

- Construir um caso de estudo que descreva o modelo de negócios de uma prestação de serviços de operação e manutenção de equipamentos e sistemas técnicos instalados em edifícios;
- Salientar as opções de prestação de serviço, numa óptica de gestão de operações nos serviços, num caso concreto;
- Disponibilizar um caso de estudo que permita desenvolver capacidades para seleccionar o melhor modelo de negócio a usar numa situação de prestação de serviços tendo em conta as necessidades dos clientes.

O caso em análise é fictício mas inspirado num caso real, pelo que os nomes das empresas e informação constante no caso são, por questões de confidencialidade, imaginárias. Assim, a empresa considerada cliente tem a designação de Cliente e a empresa fornecedora a designação de Fornecedor.

O formato em que se apresenta o presente trabalho é o de caso de estudo pedagógico. A estrutura seguida está organizada em torno de três capítulos:

Capítulo 1 – Salientará o contexto em que se insere o presente trabalho, indicando o seu objectivo principal e os objectivos parcelares, bem como o formato a seguir a estrutura adoptada.

Capítulo 2 – Apresentará o caso de estudo em si. Inicia-se com a apresentação do problema e com a caracterização das empresas Cliente e Fornecedora, seguindo-se a descrição da parceria adoptada e dos resultados alcançados.

Capítulo 3 – Deste capítulo irá constar a nota pedagógica do caso de estudo. Neste sentido, são identificados o público-alvo e os objectivos pedagógicos. Seguir-se-á uma breve revisão de literatura de suporte às questões propostas para análise do caso de estudo. O capítulo continua com o plano de animação a usar pelo docente e com a identificação das questões a usar em relação ao caso. O capítulo prossegue com a apresentação da resolução sumária das questões propostas e com as ilações a retirar do presente caso para a gestão.

## 2 O caso de estudo

### 2.1 Apresentação do problema

O caso de estudo em análise tem como base o facto de uma organização, o Cliente, necessitar de operar e manter em boas condições de funcionamento e segurança todos os equipamentos e sistemas técnicos existentes nas suas instalações. Estas instalações incluem um conjunto de edifícios dotados de vários equipamentos e sistemas técnicos complexos para manutenção de animais vivos em cativeiro, entre outros. Dos equipamentos e sistemas referidos, uns fazem parte dos edifícios e outros fazem parte integrante da própria actividade do Cliente, i.e., são indispensáveis ao seu *core business*.

Para desempenhar a sua actividade, o Cliente necessita que as suas instalações e equipamentos estejam certificados. Neste sentido, tem de respeitar determinados requisitos legais segundo os quais todos os serviços de operação e manutenção têm de ser efectuados por entidades e técnicos devidamente certificados nas respectivas especialidades.

O Cliente, devido à complexidade e diversidade dos equipamentos e sistemas a operar e a manter, não possui os recursos, as capacidades e competências técnicas para realizar o serviço necessário para que a instalação, no seu todo, possa ser utilizada nas melhores condições técnicas, ambientais e de segurança.

Graças ao facto da principal actividade de negócio do Cliente incluir a visita diária de centenas de pessoas, a operação e manutenção técnica são encaradas como actividades de máxima importância para o sucesso do Cliente no mercado em que opera.

Perante esta necessidade fundamental para a sua actividade, o Cliente, no sentido de encontrar a solução para o problema de manutenção que tem, coloca três possibilidades:

- a) criar, internamente, as condições para responder a todos os requisitos identificados;

- b) seleccionar uma empresa prestadora de serviços com capacidade e competência técnica e financeira para garantir a boa execução da operação e manutenção das instalações;
- c) efectuar uma parceria com uma entidade com capacidade e competência técnica e financeira para garantir a boa execução da operação e manutenção das instalações, com possibilidade de complementar as competências, repartir riscos de operação e funcionamento, com participação na própria actividade de manutenção com total transparência.

Após análise das alternativas, considerando as vantagens e desvantagens de cada uma, o Cliente decide optar por seleccionar uma empresa prestadora de serviços com quem estabelece uma parceria estratégica para responder às suas necessidades, permitindo assim focar-se no seu negócio.

O presente caso de estudo pretende descrever a parceria estratégica celebrada entre o Cliente e o Fornecedor e como o serviço envolvido é prestado.

Os próximos sub-capítulos pretendem analisar os principais aspectos relacionados com o caso e descrever o modelo de negócio originado pela necessidade do Cliente.

## **2.2 O Cliente**

### **2.2.1 Caracterização do Cliente**

O Cliente é uma empresa constituída há 17 anos no âmbito de uma exposição mundial, cujo tema foi "O mar, um património para o futuro da humanidade". Fazem parte da sua estrutura accionista duas organizações nacionais e uma internacional.

O Cliente apresenta como visão: *“A responsabilidade pela preservação dos mares - a natureza é de todos”*.

E como missão: *“Sensibilizar a população para a obrigação e dever da preservação do património natural através da mudança de hábitos e comportamentos promovendo o conhecimento dos mares e actividade marinha”*.

O Cliente é constituído por um espaço lúdico e cultural de referência nacional e internacional. É visitado anualmente por mais de 1 milhão de pessoas, que percorrem as suas exposições e infra-estruturas, tornando-o num dos espaços culturais e de exposição mais visitados em Portugal.

A excelência das exposições, aliadas ao simbolismo da arquitectura dos edifícios, faz das infra-estruturas do Cliente um local único a ser visitado por um público diverso, nacional e internacional. O público internacional no ano de 2011 representou mais de 67% do total de visitas.

Assumindo a tendência evolutiva das exposições modernas, o Cliente desenvolve continuamente actividades educativas que dão a conhecer a vida marinha, os oceanos, as suas potencialidades, os seus habitantes e a sua missão, e abordam os desafios ambientais da actualidade. Ainda neste contexto, o Cliente colabora com várias instituições em projectos de investigação científica e de conservação da biodiversidade marinha e é promotor do desenvolvimento sustentável dos oceanos. A experiência técnico-científica da equipa de técnicos e de engenheiros da empresa Fornecedora assegura a flexibilidade da exposição e presta consultoria a várias instituições similares.

Durante o ano de 2003, o Cliente iniciou o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade e ambiente. O sistema de gestão traduz-se em estratégias fundamentais para a obtenção de soluções que cumpram e superem as crescentes exigências ambientais e de satisfação das necessidades de clientes, fornecedores e colaboradores.

Em 2004, o Cliente foi a primeira entidade pública em toda a Europa a obter uma certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, de acordo com as Normas Portuguesas, NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001, no âmbito da "concepção e manutenção de exposições e actividades recreativas, educativas e comerciais associadas". Estas certificações especificam os requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que a organização demonstra a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e ou serviços de qualidade de acordo com os regulamentos aplicáveis, visando aumentar a satisfação do cliente, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos exigidos.

Sendo a protecção ambiental e a prevenção da poluição preocupações actuais para qualquer organização, é fundamental que uma organização como a do Cliente possua uma certificação em sistemas de gestão ambiental, constituindo uma ferramenta essencial para quem pretende alcançar uma confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

Em 2006, o Cliente vê o seu sistema registado no *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), coincidindo com a publicação da Primeira Declaração Ambiental, na qual é comunicado o desempenho ambiental da instituição.

Com a certeza da mais-valia que a implementação destes sistemas de gestão trouxeram ao Cliente ao longo dos últimos anos, contribuindo para uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz, o Cliente pretende, num futuro próximo, estender o sistema à vertente da Responsabilidade Social.

Na Tabela 1 apresentam-se alguns indicadores da actividade do Cliente relativos aos últimos três anos de actividade.

<b>Indicadores de Actividade do Cliente</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Nº Visitantes	1.223.612	1.162.247	1.090.465
Nº Participantes no Programa Educação	62.452	63.455	64.822
Preço médio do bilhete de ingresso nas exposições (em euros)	9,6	9,54	10,5
Volume de Negócios	12.937	12.318	13.510
Resultado Operacional	1.959	1.655	2.230
EBITDA	2.495	2.245	2.780
Resultado Líquido do Exercício	1.567	1.276	1.610

(Valores de volume de negócios e apresentados em milhares de Euros)

Tabela 1 - Indicadores de actividade do Cliente

Fonte: Relatório e contas do Cliente do ano 2011

Num país voltado para o oceano, como é Portugal, e cuja história está intimamente associada ao mar e à sua descoberta, numa sociedade de informação global que valoriza e exige cada vez mais a preservação do ambiente, o Cliente, no seguimento

da sua missão, reúne condições únicas para merecer a atenção das empresas que lhe queiram associar o seu nome.

Aos seus patrocinadores, o Cliente propõe um olhar atento sobre o potencial da sua actividade, na defesa da conservação e do desenvolvimento sustentável dos oceanos, na comunicação com milhões de pessoas e na gestão de uma exposição de excelência.

### **2.2.2 Objectivos do cliente no âmbito da prestação de serviços**

Em termos de gestão de operações e exploração dos espaços e instalações, o Cliente tem como principais objectivos:

- 1) Manter a operacionalidade e disponibilidade dos seus sistemas, equipamentos técnicos e sistemas de suporte à sua actividade principal, aos melhores níveis de *performance*, sem incidências que ponham em causa o seu normal funcionamento;
- 2) Fazer a operação e manutenção das infra-estruturas e instalações técnicas dos seus edifícios e sistemas de manutenção, de forma a garantir o referido no ponto anterior;
- 3) Disponibilizar as melhores condições ambientais e de qualidade de ar interior em toda a instalação, técnica e de acesso ao público;
- 4) Garantir as melhores condições de higiene e segurança dos utentes e visitantes dos espaços e equipamentos instalados;
- 5) Ser uma empresa de referência em termos de poupança de energia e impacto ambiental, através da optimização e racionalização do consumo de energia e redução permanente do impacto que as suas actividades têm no ambiente;
- 6) Cumprir todos os requisitos legais aplicáveis e relacionados com a sua actividade principal;
- 7) Manter todas as certificações técnicas aplicáveis e indispensáveis à sua actividade;

- 8) Garantir um elevado nível de satisfação dos seus clientes e visitantes;
- 9) Reduzir os custos de manutenção, exploração e dos consumos de energia.

Perante tais objectivos, exigentes e profissionais, o Cliente desenvolveu, em conjunto com o Fornecedor, uma parceria que lhe permite assegurar as exigências necessárias ao seu funcionamento, obter sinergias e mais-valias da empresa parceira que complementam e apoiam as suas actividades de exploração e que são de importância estratégica para garantir a qualidade e nível de serviços que pretende oferecer aos seus clientes.

## **2.3 O Fornecedor (prestador de serviços)**

### **2.3.1 Caracterização do Fornecedor**

O Fornecedor, com presença em mais de 100 países e com mais de 250.000 colaboradores em todo mundo, opera no mercado português há mais de 100 anos, datando do século XIX o registo mais antigo da sua actividade no País. O Fornecedor concentra a sua actividade na oferta de bens e serviços fortemente inovadores, que lhe têm permitido a liderança no mercado do sector desenvolvimento e manutenção de infra-estruturas técnicas, com uma quota de mercado em Portugal superior a 50%. O crescente investimento na modernização do País decorrente da integração na União Europeia, em 1986, e nomeadamente a abertura dos mercados das telecomunicações e da geração de energia, constituíram oportunidades para o reforço da presença do Fornecedor no mercado Português.

O Fornecedor define a sua visão como: *“Contribuir para que a sociedade reconheça a organização como parceira estratégica na prestação de um serviço de excelência”*.

Em termos de sua visão missão o Fornecedor define-a como: *“Colaborar para a sustentabilidade da organização de forma inovadora, e perceptível para a comunidade, utilizando como filosofia de gestão a responsabilidade social tendo como base os princípios éticos da empresa”*.

O Fornecedor concentra-se na inovação e nas tecnologias emergentes. As cidades em todo o mundo necessitam cada vez mais de infra-estruturas sustentáveis e

inteligentes. O portefólio ambiental da empresa é um motor de crescimento significativo e representou 40% do total da facturação no ano de 2010.

O Fornecedor é pioneiro nas áreas de eficiência energética, produtividade industrial, cuidados de saúde e soluções de infra-estruturas inteligentes.

As diversas parcerias e projectos no âmbito do plano de Investigação e Desenvolvimento e Inovação em Portugal (IDI) têm vindo a aumentar exponencialmente o conhecimento e as competências - ao nível científico, tecnológico e de investigação – dos profissionais envolvidos. Daí a importância do reconhecimento formal pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) que, adicionalmente a certificações já obtidas, certificou em 2010 o Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) do Fornecedor segundo a Norma Portuguesa NP 4457:2007.

No sentido de se adaptar aos mercados e às necessidades dos seus clientes, o Fornecedor evoluiu de um modelo centrado na actividade industrial para uma organização focada no desenvolvimento tecnológico, com a criação de diversos centros de competência, apostando na Inovação Estratégica e na Excelência Operacional.

Ao longo da sua actividade, o Fornecedor tem participado em vários projectos de infra-estruturas e serviços importantes para o País nas áreas de energia, transporte, electricidade, telecomunicações, saúde e prestação de serviços de operação e manutenção. Foi parceiro activo em eventos emblemáticos para Portugal como a Expo98, Euro2004 e Capital Europeia da Cultura no Porto, com fornecimento e instalação de equipamentos e sistemas técnicos e prestação de serviços de operação e manutenção integrada e global.

Na área das infra-estruturas hospitalares o Fornecedor tem instalado vários equipamentos e sistemas, que permitem uma sistematização de todos os cuidados de saúde, com elevados ganhos de produtividade e eficiência, bem como equipamentos de diagnóstico de última geração, tecnologias de informação, energia e gestão técnica centralizada dos edifícios.

Na Tabela 2 apresentam-se alguns indicadores da actividade do Fornecedor em Portugal relativos aos últimos três anos de actividade.

O Fornecedor conta com 2.248 colaboradores com vínculo laboral, dos quais 45% desempenham funções na área da prestação de serviços.

Continua a contribuir de forma sustentada, com os seus produtos, soluções e serviços, para as apostas do país na construção de novos cenários de desenvolvimento global, focando os seus esforços na resposta às megas tendências que marcam o século XXI: o crescimento demográfico, o envelhecimento das populações e a escassez de recursos. Liderança, visão e capacidade de antecipação são essenciais para responder a estes desafios.

<b>Indicadores de Actividade do Fornecedor</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Indicadores Globais - Produtos, Sistemas e Serviços</b>			
<b>Valor de Facturação Global</b>	<b>772</b>	<b>861</b>	<b>868</b>
<b>Valor de Encomendas Global</b>	<b>1.243</b>	<b>1.368</b>	<b>585</b>
<b>Resultado Líquido Global</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>70</b>
<b>Indicadores Relativos ao Negócio dos Serviços</b>			
<b>Valor de Facturação</b>	<b>347</b>	<b>370</b>	<b>417</b>
<b>Valor de Encomendas</b>	<b>746</b>	<b>816</b>	<b>353</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>62</b>

Valores de volume de negócios e apresentados em milhões de Euros

Tabela 2 - Indicadores de actividade do Fornecedor

Fonte: Relatório e contas do Fornecedor do ano 2011

A organização interna do Fornecedor está orientada para a concretização dos objectivos estratégicos, apresentando uma estrutura flexível e descentralizada, direccionada para o cliente e para os mercados. A organização do Fornecedor está estruturada em áreas de negócio, energia, industria, saúde e infra-estruturas.

Através destas áreas de negócio, o Fornecedor assegura o fornecimento de soluções, produtos, sistemas e serviços nos respectivos mercados onde actua. Estas unidades dispõem dos recursos necessários à sua actividade e são responsáveis pela concretização dos objectivos estratégicos definidos.

No âmbito dos serviços de manutenção de infra-estruturas e edifícios onde se situa o presente caso em estudo, o Fornecedor presta serviços a diferentes tipos de edifícios de que são exemplos, aeroportos, edifícios de escritórios, espaços culturais e recreativos, hospitais, bancos, entre outros.

### **2.3.2 Competências do fornecedor no âmbito da prestação de serviços**

O negócio dos serviços tem um peso e importância estratégica na organização do Fornecedor, como demonstrado nos indicadores apresentados na Tabela 2, pelo que tem sido objecto de desenvolvimento e atenção muito especial.

O Fornecedor é líder mundial no mercado de soluções de segurança e de eficiência energética para edifícios, “edifícios verdes” e infra-estruturas. Na qualidade de provedor de serviços, integrador de sistemas e fornecedor de produtos, o Fornecedor oferece soluções de automação de edifícios, aquecimento, ventilação e climatização, protecção contra incêndios e segurança, bem como serviços de manutenção integrada e global a todas as instalações técnicas, infra-estruturas e edifícios de empresas Cliente.

Na área da prestação de serviços de operação e manutenção, o Fornecedor tem capacidade, competências e recursos humanos e técnicos para prestar serviços na área de electricidade, electrónica, mecânica e de construção civil. Possui as certificações legais que o habilitam a exercer a sua actividade neste mercado.

O Fornecedor exerce a sua actividade focalizado nas necessidades dos clientes e, apesar da sua dimensão, consegue flexibilizar e adaptar a sua estrutura organizativa ao modelo de negócio considerado mais adequado para prestar os serviços. Pode afirmar-se que cada prestação de serviços tem uma estrutura organizativa e um modelo de negócio ajustado à dimensão e âmbito do contrato estabelecido com o cliente.

O Fornecedor tem no seu portefólio tecnologia e experiência para prestar os serviços que complementam e apoiam a actividade principal do Cliente, garantindo que a operação e manutenção de todos os seus sistemas e equipamentos técnicos funcionam segundo as boas regras de arte e segurança, com os melhores níveis de qualidade, optimização energética e impacto ambiental.

Os serviços de manutenção prestados pelo Fornecedor são bastante diversificados abrangendo diversas áreas e equipamentos, enquadrando todo o tipo de solicitações próprias de cada Cliente e privilegiando o tratamento personalizado nos seus contratos, fornecendo soluções que permitem aos Clientes atingir os seus objectivos com a máxima rapidez, facilidade e eficiência.

A actuação do Fornecedor caracteriza-se por uma atitude dinâmica, flexível e de parceria, seguindo uma política de gestão técnica e económica, com rumo à excelência e com base na melhoria permanente da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Os serviços de manutenção integrada prestados pelo Fornecedor abrangem todas as acções necessárias à optimização do planeamento, implementação, utilização e transformação de todos os bens e infra-estruturas, baseados numa estratégia global, identificando potenciais de poupança, conservação e rentabilização dos bens e recursos, bem como a optimização da qualidade de utilização.

É prioridade absoluta do Fornecedor proporcionar benefícios excepcionais aos Clientes, pois sabe que é da sua satisfação que depende o êxito da prestação de serviços.

O Fornecedor está organizado para prestar serviços de operação e manutenção tendo como base os princípios de estratégia operacional, planeamento, gestão e execução que se apresentam seguidamente.

#### **2.3.2.1 Estratégia operacional**

A empresa Fornecedora actua na convicção que o crescimento e desenvolvimento da actividade empresarial só poderão ser alcançados assegurando a completa satisfação do Cliente relativamente aos serviços que se prestam, perspectivando os contratos numa óptica de longo prazo.

Numa prestação de serviços o Fornecedor considera como objectivos fundamentais:

- Providenciar serviços com profissionalismo, flexibilidade, consistência e empenho, para que seja transmitida ao Cliente a confiança necessária

para uma delegação de responsabilidades, permitindo-lhe concentrar esforços e recursos na sua actividade principal;

- Desenvolver uma relação com o Cliente, de modo a que a equipa do Fornecedor possa ser entendida como uma componente interna da própria estrutura do Cliente;
- Estabelecer *standards* elevados de modo a motivar as entidades intervenientes na operação das instalações do Cliente, num processo de contínua melhoria da eficiência e da produtividade.

### **2.3.2.2 Planeamento operacional**

A execução da prestação de serviços do Fornecedor está planeada de acordo com os objectivos e exigências funcionais das instalações do Cliente, modo de operação e exploração das mesmas, concepção e compreensão da função “Manutenção” como forma de cumprir as exigências das tarefas requeridas em termos de fiabilidade e disponibilidade dos sistemas e equipamentos do Cliente.

O programa de execução da prestação de serviços é desenvolvido de modo a garantir o sucesso dos seguintes princípios:

- Manter a operacionalidade dos equipamentos e sistemas imprescindíveis ao funcionamento das instalações do Cliente, de forma a garantir a continuidade dos serviços;
- Garantir a máxima fiabilidade, disponibilidade e durabilidade dos equipamentos e sistemas, e uma capacidade técnica de resposta a falhas e riscos de avarias, criando um sistema em permanente evolução e aperfeiçoamento, com ênfase na prevenção de avarias;
- Garantir uma adequada capacidade técnica para a rápida resolução de possíveis avarias e anomalias;
- Garantir a protecção e segurança de pessoas e instalações;
- Obter e manter os níveis de operacionalidade e segurança para os quais as instalações foram projectadas;

- Manter as condições ambientais dentro dos limites definidos pelos projectistas;
- Garantir o cumprimento da legislação vigente sobre as condições de segurança e higiene no trabalho, relativamente a todos os técnicos intervenientes na prestação de serviços;
- Minimizar os custos energéticos, de manutenção e de exploração.

### **2.3.2.3 Âmbito da prestação de serviços**

O âmbito dos serviços a prestar será aquele que for estabelecido com o Cliente, podendo abranger todas as áreas de actuação do Fornecedor, ou outras, de acordo com as necessidades específicas do Cliente.

A experiência adquirida por parte do Fornecedor facilitará a implementação nas instalações do Cliente de soluções e procedimentos escritos, já testados e implementados com sucesso, em particular na área da gestão da manutenção.

Tendo em vista a compreensão das actividades inerentes aos serviços de Manutenção Integrada, apresenta-se as áreas de especialidade abrangidas pelo Fornecedor:

- Electricidade, electrónica e instrumentação;
- Mecânica e ar condicionado;
- Construção civil;
- Serviços de tecnologias de informação e supervisão de sistemas;
- Sistemas integrados de segurança;
- Gestão de instalações;
- Gestão de consumíveis e peças de reserva;
- Gestão e optimização dos consumos de energia.

#### **2.3.2.4 Gestão da manutenção**

A actividade da manutenção é, hoje em dia, uma das áreas onde é possível introduzir melhorias significativas, com directa implicação no aumento de produtividade. De facto, para se conseguir maior eficiência de actuação, reduzir as taxas de indisponibilidade dos equipamentos e ter os custos inerentes sob controlo, torna-se necessário possuir sistemas de informação que respondam a estas questões e auxiliem os gestores na tomada de decisões. Para apoiar a função gestão da manutenção consideram-se os seguintes pontos:

- Implementação e operacionalização dos sistemas informáticos de gestão de manutenção;
- Elaboração dos planos de manutenção e de operação;
- Planeamento e coordenação das operações de manutenção e exploração das instalações e equipamentos;
- Sistemas e equipamentos instalados ou a instalar, segundo normas e recomendações legais em vigor.

A postura do Fornecedor na implementação da gestão de manutenção passa pelo cumprimento escrupuloso da regulamentação em vigor.

#### **2.3.2.5 Política de optimização de custos**

Considerando a necessidade imperativa da optimização de custos das actividades de operação e manutenção do Cliente, o Fornecedor, apoiado na sua estrutura de engenharia de manutenção, centralizada ou local, consoante a dimensão e tipo de prestação de serviços, implementa as acções e projectos necessários para uma política de optimização de custos em todas as áreas objecto da prestação de serviços. Exemplos disso são o projecto de gestão de energia, a gestão e aprovisionamento de peças de reserva, ou ainda a política de admissão e gestão do pessoal.

### **2.3.2.6 Recursos humanos**

Para uma eficiente prestação de serviços, o Fornecedor considera fundamental uma estrutura de recursos humanos com as valências técnicas e categorias profissionais adequadas às instalações em questão e ao âmbito da prestação de serviços.

As equipas de intervenção serão adequadamente dimensionadas e terão os meios próprios para responderem com a prontidão necessária às exigências específicas das actividades a desenvolver nas instalações do Cliente.

### **2.3.2.7 Garantia e controlo de qualidade**

Em resposta às exigências da qualidade dos serviços a prestar e tendo como objectivo o incremento da melhoria dos serviços a realizar, o Fornecedor realiza as prestações de serviços através da implementação e cumprimento de normas, que têm por base o Sistema de Garantia de Qualidade (SGQ), e as recomendações da norma da *International Standard Organization* (ISO).

### **2.3.2.8 Desenvolvimento sustentável, ambiente e eficiência energética**

O Fornecedor desenvolve todas as suas actividades de uma forma sustentável, nos diversos sectores de actividade em que participa.

Gerir o consumo de energia continua a ser um desafio, não só devido ao aumento do preço da energia, mas também devido ao contínuo crescimento do consumo, associado a um alargamento do número de instalações. A gestão de energia é uma excelente oportunidade de redução de custos, pelo que o Fornecedor dispõe de serviços multidisciplinares especializados na área da energia, visando a racionalização dos respectivos comportamentos energéticos, a aplicação de novos métodos de gestão de energia e a utilização de novas tecnologias.

A energia e os custos associados à sua utilização constituem um factor crítico para todas as actividades. O constante agravamento da factura energética obriga à adopção de medidas e processos de aumento da eficiência energética.

Os serviços multidisciplinares especializados do Fornecedor garantem o enquadramento legal e os procedimentos práticos que permitirão aumentar a eficiência energética e cumprir a legislação nesta área, em particular na Certificação Energética. A

realização de auditorias energéticas aos Edifícios, por exemplo, permite caracterizar os principais sistemas presentes e definir acções concretas de racionalização de custos.

Tendo presente o interesse na implementação de boas práticas na eficiência energética e qualidade do ar interior, o Fornecedor assegura um corpo técnico legalmente habilitado a fazer cumprir os regulamentos mencionados e disponibilizar assessoria técnica.

#### **2.4 A parceria estratégica**

A parceria estratégica adoptada no caso foi um Agrupamento Complementar de Empresas (ACE). O Agrupamento Complementar de Empresas foi constituído através da celebração de um contrato pelo qual as duas entidades se agrupam, sem prejuízo da personalidade jurídica de cada uma, com vista a melhorar as condições de resultado das suas actividades económicas.

Esta constituição teve como base uma forte relação de confiança e o reconhecimento de capacidades entre as partes envolvidas, para que a complementaridade de competências seja uma vantagem para a prestação de serviços. Procura-se assim assegurar o bom funcionamento dos sistemas e equipamentos do Cliente, de modo a minimizar eventuais incidências que ponham em causa a normal exploração dos sistemas instalados.

Este ACE é uma entidade jurídica independente que tem o funcionamento em tudo idêntico a uma empresa. Anualmente é realizada uma assembleia-geral com a respectiva administração para aprovação do relatório e contas relativo à actividade do ACE no período em análise.

A escolha deste modo de parceria justificou-se essencialmente pela possibilidade de partilha de informação técnica, económica e financeira relacionada com a prestação de serviços, bem como o objectivo de permitir uma ligação de longo prazo de forma totalmente transparente entre as partes. Com esta forma de associação, que além de criar uma estrutura organizativa específica e flexível para a prestação de serviços concreta, permitiu às empresas associadas a possibilidade e o poder de decidir conjuntamente as diferentes opções para a prestação de serviços, sejam elas ao nível de investimento, gestão de recursos humanos ou processos técnicos e administrativos. Estas decisões

estratégicas podem ser tomadas ao longo da prestação de serviços de forma dinâmica e ajustadas às necessidades, permitindo assim a competitividade e análise dos processos de forma contínua.

O Cliente inaugurou o seu espaço há 17 anos após a construção dos edifícios e infra-estruturas que o suportam. Sendo um projecto pioneiro em Portugal, suportado por meios tecnológicos sofisticados, em que da sua boa operacionalidade depende totalmente o sucesso da sua exploração, o Cliente procurou uma empresa de serviços com as competências adequadas para os serviços de operação e manutenção dos sistemas e equipamentos e com as melhores qualificações para garantir a sua disponibilidade e eficiência.

Nesse sentido e após análise do mercado, considerou que o Fornecedor era a empresa que reunia as melhores condições para contratar uma prestação e serviços de médio prazo, onde mais que um prestador, se pretendia um parceiro. Esta prestação de serviços decorreu durante algum tempo nas melhores condições de qualidade e operacionalidade, tendo-se criado uma excelente relação de parceria entre o Cliente e o Fornecedor, que se consolidou através da constituição de um ACE. Até à constituição formal do ACE, houve uma fase de preparação que durou cerca de seis meses, com várias reuniões de trabalho entre as duas empresas, no sentido de se identificarem, o mais detalhadamente possível, as acções necessárias para o arranque da operação, os processos que servem de base à prestação de serviços e o orçamento para todas as respectivas actividades.

Na fase inicial do processo houve hesitações, de ambas as partes, em avançar com o projecto, por questões que se prenderam fundamentalmente com a viabilidade económica do projecto em si e com o facto de ter de existir um período de adaptação. As partes envolvidas aperceberam-se que todos estavam interessados numa parceria com total transparência nos processos, com objectivos comuns e apostados em tornar este projecto num sucesso.

As partes intervenientes consideraram acções importantes e contributivas para o sucesso da prestação de serviços:

- a) Relação de confiança entre as partes;

- b) Definição das responsabilidades de cada empresa associada;
- c) Nomeação dos responsáveis no ACE, elementos de cada empresa;
- d) Elaboração do orçamento relativo à actividade anual, detalhado e de forma realista, baseado na experiência e nos objectivos que se pretendem atingir;
- e) Processo de selecção dos colaboradores do ACE;
- f) Definição e cumprimento de um plano específico de formação para todos os colaboradores do ACE, com formação no próprio local da prestação de serviços, em ambiente e com os equipamentos reais;
- g) Selecção da entidade para a formação técnica;
- h) Realização mensal de reuniões de acompanhamento da actividade da prestação de serviços, onde são analisados e discutidos pelos responsáveis do ACE todos os temas relevantes para a prestação de serviços, nomeadamente análise orçamental, recursos humanos, necessidades de formação, problemas técnicos verificados e análise de planos de trabalho;
- i) Realização de reuniões trimestrais com os responsáveis do ACE;
- j) Reuniões anuais de conselho de administração para apresentação das contas, do relatório de gestão, fiscalizadas por entidade competente;
- k) Comunicação a toda a estrutura dos objectivos da prestação de serviços;
- l) Comunicação aberta entre os responsáveis.

O ACE foi formado pela associação das empresas Cliente e Fornecedor conforme estrutura a seguir apresentada na Figura 1.

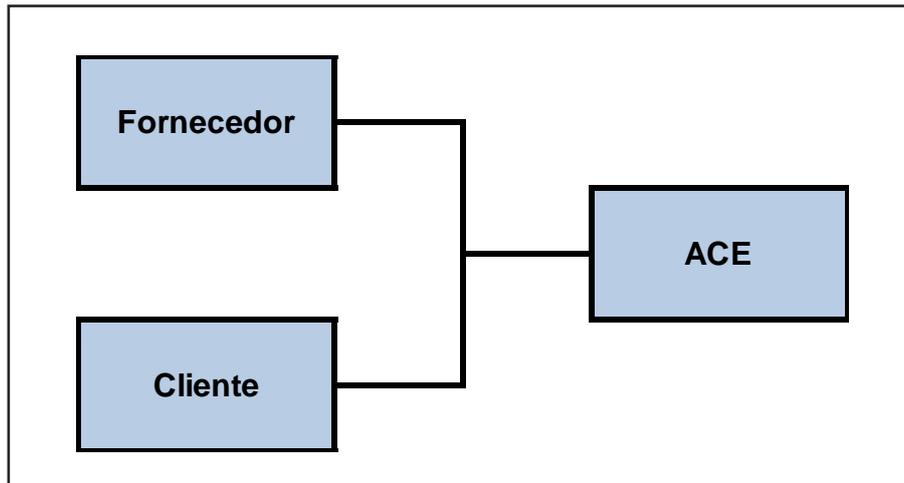


Figura 1 - Formação do ACE

O ACE é constituído por um conselho de administração composto por elementos das empresas participadas, um apoio administrativo e financeiro, uma direcção técnica, um corpo técnico de engenharia e vários técnicos com capacidade para executar as diferentes tarefas, como se apresenta na Figura 2.

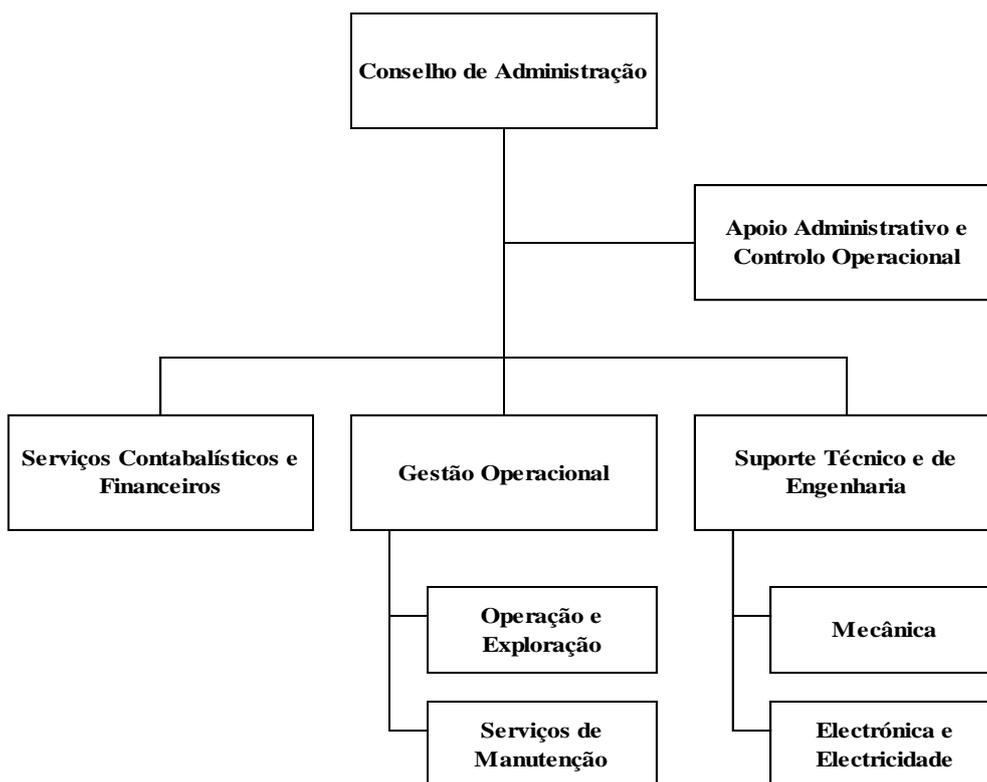


Figura 2 - Organograma operacional do ACE

A prestação de serviços é formalizada com um contrato no qual estão identificados os direitos e responsabilidades de cada entidade, respectivos prazos, valores, garantias de disponibilidades de equipamentos instalados bem como todos os requisitos incluídos no âmbito global da prestação de serviços.

O âmbito dos serviços a prestar inclui a gestão e execução da manutenção dos equipamentos e sistemas instalados, sendo o Fornecedor responsável pelo cumprimento integral dos planos e procedimentos, de acordo com as boas regras de arte em vigor para esta área de serviços.

A concepção dos serviços de manutenção tem por base os projectos de arquitectura, os objectivos e as exigências funcionais do tipo de operação requerido, a compreensão da função manutenção no cumprimento das exigências de fiabilidade, disponibilidade, segurança da infra-estrutura e o modo de operação e exploração da mesma.

O serviço de manutenção é assegurado pelos meios humanos e técnicos do Fornecedor, os quais estão organizados pelos tipos de serviço principais, manutenção

programada, não programada, correctiva e outros trabalhos, como obras novas e trabalhos de melhoria das instalações, coordenados pelo responsável da prestação de serviços. A actividade de manutenção compreende diversos ciclos de actividades como, inspecções, verificações, reparações, beneficiações e análise de causas de avarias.

Estes serviços têm o apoio do sistema informático de gestão de manutenção, o qual permite executar as operações de planeamento, programação, preparação e controlo das actividades e executar, produzindo automaticamente o planeamento dos trabalhos a realizar pelos técnicos sob a responsabilidade do gestor da prestação de serviços. Para além do planeamento das intervenções o sistema informático contempla toda a informação relativa a actividade nomeadamente, materiais, mão-de-obra, custos de operação e de investimentos.

As actividades de manutenção são realizadas após uma preparação de trabalho, a qual, prevê os meios humanos e técnicos necessários, assim como os requisitos de segurança indispensáveis à eficiente realização dos trabalhos.

As actividades de manutenção são efectuadas de acordo com as normas e regulamentos legais em vigor, por técnicos habilitados e certificados e desenvolve-se com base em planos operacionais previamente elaborados com o objectivo de atingir níveis de eficiência máxima na sua execução e assegurar permanentemente os níveis de qualidade, segurança e limpeza das instalações.

Com o objectivo de controlar o desempenho da prestação de serviços, nomeadamente a fiabilidade e disponibilidade dos sistemas e equipamentos, bem como a eficiência das equipas de manutenção e custo das peças de reserva, o Fornecedor apresenta periodicamente ao Cliente, em relatórios de actividade, indicadores de *performance* como a percentagem de manutenção correctiva relativamente ao total da manutenção, a evolução de consumo de materiais e peças de reserva, tempos de paragem dos equipamentos, tempos de intervenção e tempo médio entre avarias. Os indicadores são calculados mensalmente, através do sistema informático de gestão de manutenção, o qual, recebe diariamente todos os dados do planeamento e execução das actividades de manutenção, introduzidos no sistema pelos diversos intervenientes nessas actividades.

De acordo com os seus procedimentos de qualidade, o Fornecedor apresenta igualmente um formulário de avaliação dirigido ao Cliente e aos operadores, com o objectivo de avaliar a sua satisfação relativamente aos trabalhos a realizar.

## **2.5 Resultados alcançados**

A parceria estratégica entre o Cliente e o Fornecedor, em forma de agrupamento complementar de empresas, trouxe bastantes vantagens para o cliente. Este passou a ter acesso a todos os elementos relacionados com a prestação de serviços, passou a existir uma partilha do risco da operação, e o Cliente conseguiu ainda uma participação activa nas decisões relacionadas com a prestação de serviços. Surgiu ainda a possibilidade de expandir o modelo para outros clientes, nacionais e internacionais, o que constituiu também uma vantagem para o Fornecedor.

Este processo desenvolveu uma relação de longa duração entre as duas organizações, que permitiu ao Cliente planear de forma sustentada determinado tipo de investimentos necessários à actividade de prestação de serviços, e que garantiu que essa mesma prestação de serviços estava a ser efectuada por pessoal competente e qualificado, o que assegurou todo o processo de certificação necessário à actividade do Cliente.

Resumindo, este modelo ofereceu uma garantia de serviço de forma mais económica e eficaz para o Cliente.

Mas as vantagens não se limitam apenas ao Cliente. Na perspectiva do Fornecedor, esta parceria permitiu manter um cliente importante, ao mesmo tempo que se desenvolviam competências para prestar um serviço diferenciador e de excelência.

Pelos motivos descritos, este modelo de parceria implicou uma mudança de atitude, dir-se-ia mesmo uma mudança cultural, por parte de quem esteve envolvido no processo a todos os níveis, desde os responsáveis pela gestão operacional, às pessoas que executam os serviços técnicos. Não existe uma relação simples Cliente - Fornecedor, existe sim uma relação profissional com base no respeito e nas pessoas que fazem parte de todo o processo da prestação de serviços, em que é perfeitamente conhecida a responsabilidade de cada um.

A nível de resultados, quer de natureza tangível quer de natureza intangível, foram os seguintes os alçados:

- 1) O modo de actuação da organização de manutenção tornou-se mais eficaz, visto que tinha por base a prevenção em vez da correcção;
- 2) A organização operacional passou a assentar num planeamento e controlo das operações de manutenção que disponibilizavam em tempo útil os dados e indicadores que permitem uma boa execução dos trabalhos, recolha de informação e análise do estado das instalações, bem como um atempado aprovisionamento e gestão de meios materiais;
- 3) Os recursos humanos e meios materiais estavam sempre disponíveis, a qualquer hora e dia do ano;
- 4) Havia uma permanente investigação em soluções que optimizavam as instalações técnicas e a redução de custos energéticos (electricidade, água e ar condicionado);
- 5) Os serviços e manutenção e responsabilidade técnica das instalações eléctricas e de ar condicionado estavam de acordo com a legislação em vigor e certificações obrigatórias.

De acordo com o Cliente, através desta parceria, foi possível acrescentar valor não só pelos resultados económicos gerados pela actividade do ACE mas também pela satisfação plena das necessidades e expectativas. O Cliente participa activamente nas decisões de gestão da operação tendo conseguido atingir uma redução de custos de manutenção de 12% e uma redução nos consumos de água e energia de 7% nos últimos três anos. Na perspectiva do Fornecedor, esta parceria permitiu acrescentar valor, uma vez que com este modelo de associação, é possível desenvolver a operação numa óptica de longo prazo e permite, com as competências técnicas adquiridas pelo ACE, poder responder a outros clientes com o mesmo tipo de exigências, o que se torna numa vantagem comparativamente a outros prestadores de serviços. Esta prestação de serviços gerou ao Fornecedor, nos últimos três anos, um volume de negócios de cerca de 2.000.000 € e um resultado económico líquido de 11%.

### **3 Nota Pedagógica**

#### **3.1 Público-alvo**

No caso apresentado, o modelo de negócio, revelou-se vantajoso para o Cliente e para o Fornecedor, podendo ser considerado um desafio às pessoas que pretendem desenvolver e aprofundar as ciências de gestão de empresas. O caso está desenvolvido de forma a ser utilizado como ferramenta de estudo e aprendizagem direccionado para alunos que frequentem licenciaturas ou mestrados em gestão e que pretendam desenvolver competências na área genérica da gestão, e na área específica da gestão de operações nos serviços.

Com o presente caso de estudo, adaptado de um caso real, os alunos podem aplicar os conhecimentos adquiridos nos respectivos cursos de forma a examinar um problema empresarial real e actual, tomar decisões e sugerir medidas para melhorar os respectivos processos. Para uma melhor compreensão é aconselhável que os alunos possuam conhecimentos básicos de gestão de empresas de modo a permitir a aplicação de metodologia adequada.

Para os alunos que já possuem experiência profissional e que se encontrem a desempenhar funções nas áreas de gestão de empresas, engenharia, operação ou manutenção, o caso é dirigido para quadros médios e superiores com responsabilidades na tomada de decisões estratégicas. Deve-se realçar que o caso não se aplica exclusivamente ao tipo de clientes aqui referido, mas que poderá ser utilizado com outros tipos de clientes e fornecedores. Deverá ser salientado ainda que o modelo de negócio descrito no caso de estudo poderá ser utilizado no âmbito de prestação de serviços diferentes do apresentado, com adaptações específicas a cada caso.

#### **3.2 Objectivos Pedagógicos**

No caso em análise, pretende-se evidenciar a importância do negócio dos serviços e o valor acrescentado que é gerado pelo modelo de negócio criado.

Através do caso apresentado, e após a respectiva análise e resolução, o público-alvo deverá ser capaz de:

- Descrever o conceito de serviço e a sua importância nos resultados e na actividade das empresas;
- Descrever e identificar as vantagens pelas empresas envolvidas;
- Identificar o que é esperado pelo cliente, *outcome*, e o que deverá ser considerado por parte do prestador de serviços para a satisfação das necessidades daqueles;
- Caracterizar o serviço prestado numa perspectiva das operações realizadas.

### **3.3 Revisão da Literatura**

Este sub-capítulo inclui o suporte conceptual do caso apresentado, onde consta uma abordagem ao conceito de serviços, de valor, de como acrescentar valor através da prestação de serviços e uma referência aos tipos de parcerias possíveis. A revisão da literatura será efectuada com base em livros e artigos científicos.

#### **3.3.1 Relevância dos serviços em Portugal**

Johnston e Clark (2008:5) referem que “...o mundo dos serviços é responsável por cerca de 80% da actividade económica nas nações desenvolvidas ...”.

Como referido por Nicolau (2000), a permanente evolução tecnológica está a mudar a sociedade, as organizações, a relação entre empresas prestadoras de serviços e os clientes, obrigando a uma constante preocupação na inovação e procura da diferenciação. Os serviços representam cada vez mais um negócio importante e a ter em conta. A importância dos serviços nas sociedades actuais é um facto indiscutível que se revela por uma nova forma de produzir, consumir e viver, A sociedade saída da revolução industrial deixou de existir nas formas organizativas predominantes dos dois últimos séculos, tendo vindo a dar lugar a uma sociedade de serviços, que efectuou não só as estruturas económicas, mas também as estruturas sociais.

No intuito de comparar o valor acrescentado bruto (VAB) dos serviços com os de outros sectores de actividade, como indústria e construção, bem como analisar a evolução positiva do VAB dos serviços em Portugal ao longo dos anos apresenta-se o Gráfico 1.

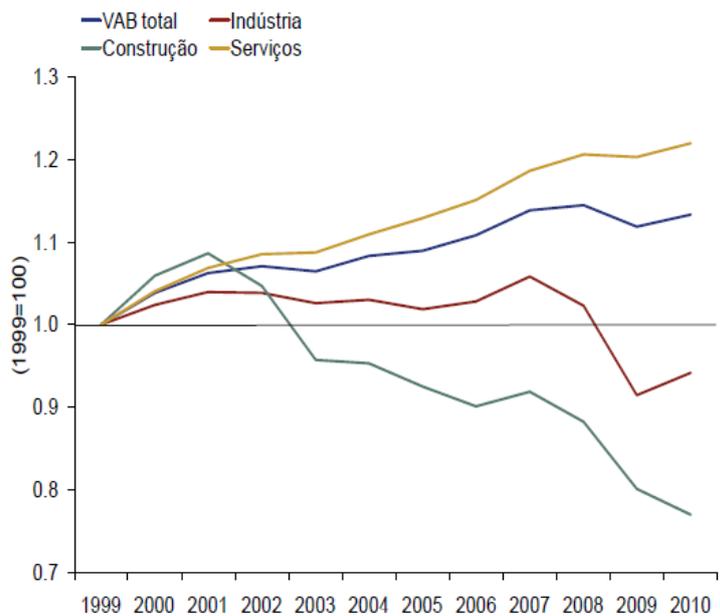


Gráfico 1 - Valor acrescentado bruto por ramo de actividade em Portugal

Fonte: Banco de Portugal (2010)

O Gráfico 1 mostra a importância dos serviços na economia portuguesa e o seu contributo no valor acrescentado bruto VAB tendo registado um crescimento positivo nos últimos quinze anos. Em 2010 apresentou um crescimento de 1,4% em relação ao ano 2009.

### 3.3.2 Serviços

As referências aos serviços existem desde o século XVIII e o interesse pelo seu estudo iniciou-se nos anos 70 e desenvolveu-se mais nos anos 80. O termo “serviço” é usado muitas vezes com diferentes significados e abarca um conjunto muito diversificado de actividades. Constitui uma importante fatia da nossa actividade económica, representando um valor significativo no emprego e no valor acrescentado para as empresas, com tendência para crescer e se tornar uma grande contribuição para o produto interno bruto (Nicolau, 2000).

Segundo Kotler (2002), um serviço consiste numa acção, desempenho ou acto que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. A sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material.

De acordo com o mesmo autor, os serviços podem ser puros, no sentido de não incluírem nenhum componente físico, como acontece com os serviços de consultoria, ou incluir um componente físico forte, como é o caso, por exemplo, do fornecimento de refeições rápidas.

Na perspectiva de Johnston e Clark (2008), para o cliente, serviço é uma combinação da experiência do cliente e da sua percepção dos resultados da prestação do serviço, por exemplo: em restaurantes inclui a comida, a bebida, o prazer e entusiasmo. A razão principal pela qual os clientes pagam é para receberem um serviço, “produto ou solução final”, *outcome*, (Johnston e Clark, 2008). A este respeito veja-se a Figura 3.

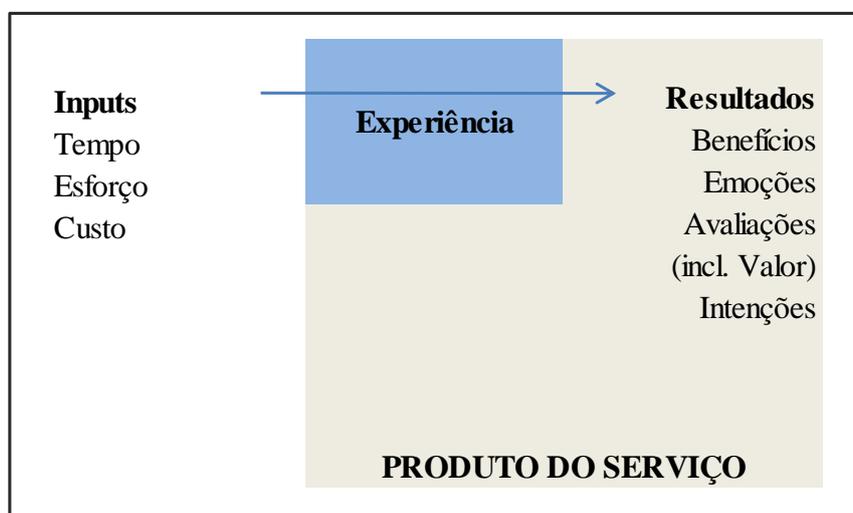


Figura 3 – Experiência do serviço e resultados

Fonte: Johnston e Clark (2008)

Segundo os mesmos autores, o resultado do serviço e a experiência do cliente são as características principais do “produto do serviço”. A experiência do cliente é a sua experiência no processo do serviço: inclui o grau de interação com a organização, flexibilidade das pessoas que prestam o serviço, grau de envolvimento com cliente, a facilidade de acesso à informação, cortesia e competência e interação com outros clientes. O *service outcome*, ou o resultado do serviço prestado ao cliente, inclui benefícios, emoções, julgamento e intenções. Uma característica importante a considerar é o que é esperado pelo cliente, frequentemente um benefício tangível.

Emoções são fortes sentimentos, como frustração ou prazer, e julgamentos são opiniões em consequência do resultado dos sentimentos dos clientes relativamente à sua experiência e serviço recebido (Johnston e Clark, 2008). Estes julgamentos incluem a satisfação, a lealdade e o valor percebido; e resultam em intenções, como por exemplo de utilizar o mesmo prestador de serviços ou de informar outros potenciais clientes dos resultados obtidos, que podem resultar em acções ou não.

Os resultados dos serviços devem também ser analisados na perspectiva da organização que presta o serviço. Segundo Johnston e Clark (2008), uma prestação de serviços para ser bem sucedida, deverá ter em consideração os objectivos de ambas as partes, do cliente e da organização que presta o serviço.

Ainda de acordo com os mesmos autores o conceito de serviço é uma interpretação da actividade prestada pelo fornecedor por parte do cliente. A actividade em si é a natureza do serviço. Esta concepção de Johnston e Clark sustenta-se pela informação referida na Figura 4.

<b>Organização da ideia</b>	<b>A essência do serviço adquirido ou usado pelo cliente.</b>
<b>Conceito de Serviço (resumo)</b>	<b>Proporcionar com suficiente detalhe e de forma clara o que a organização está a vender ou a fornecer e o que o cliente está a comprar ou a receber.</b>
<b>Experiência de Serviços</b>	<b>A experiência directa do cliente nos processos da prestação do serviço. A maneira como o prestador de serviços lida com o cliente.</b>
<b>Resultado do serviço prestado</b>	<b>Qual o resultado do serviço prestado. Expectativas do cliente - benefícios, emoções e valor.</b>

Figura 4 - Concepção do serviço, segundo Johnston e Clark

Fonte: Johnston e Clark (2008)

O conceito de serviço, além de ter que estar alinhado com o objectivo da organização, deve incluir e referir com suficiente detalhe, de modo a tornar claro, o que a organização está a vender e a fornecer e o que o cliente está a receber e a comprar, sendo essencial para permitir definir as operações e processos necessários para prestar os serviços (Johnston e Clark, 2008). Os clientes nem sempre conhecem e percebem o que uma organização está a tentar fornecer ou vender, da mesma maneira que as organizações nem sempre compreendem e conhecem como os clientes vêem e interpretam os seus serviços. Segundo Johnston e Clark (2008), a percepção do valor e do que é expectável pela prestação de serviços é fundamental para o sucesso. Johnston e Clark (2008) referem que o conceito de serviço não deve ser interpretado como sendo o propósito da organização uma vez que este indica e define o caminho e local onde a organização gostaria de se posicionar com uma correcta percepção dos seus *stakeholders*, clientes colaboradores e investidores. Este ponto de visto poderá não ser partilhado pelos clientes, que podem ter uma percepção da natureza do serviço diferente, Figura 5.

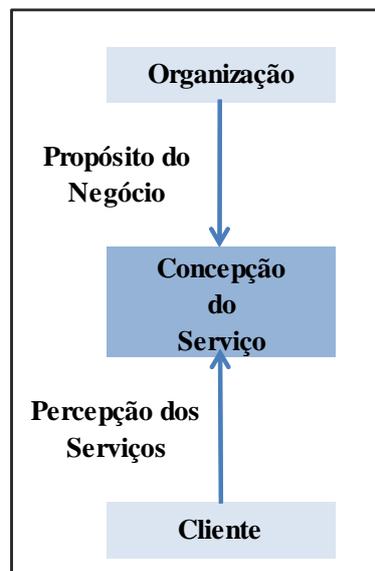


Figura 5 – Conceito de serviço: duas perspectivas

Fonte: Johnston e Clark (2008)

Uma regular revisão ao conceito do serviço, não só ajuda os gestores a perceber o negócio, como é benéfico para evitar uma acomodação por parte de quem presta e de

quem recebe os serviços de modo a ter sempre presente e perfeitamente identificado o que é esperado como resultado da prestação de serviços. Esta metodologia além de permitir melhorar a própria prestação de serviços torna a organização mais competitiva e conhecedora dos desafios para adaptar as competências aos tipos de necessidades dos seus clientes. Analisando o mercado, os diferentes segmentos de clientes, e as necessidades destes em conjunto com as competências principais das operações, os gestores poderão desenvolver novos conceitos que habilitam a organização com uma significativa vantagem competitiva, Figura 6 (Johnston e Clark, 2008).

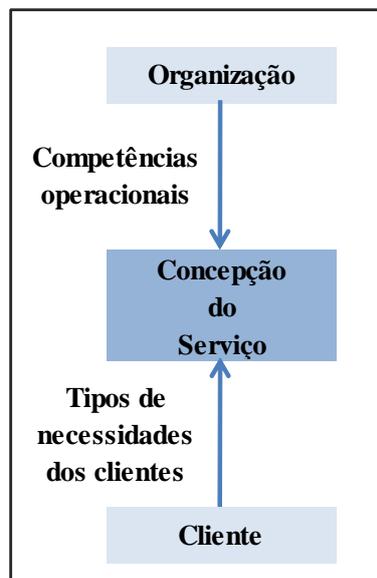


Figura 6 - Desenvolvimento do conceito de serviço

Fonte: Johnston e Clark (2008)

### 3.3.3 Gama de serviços

De acordo com Johnston e Clark (2008), usando duas dimensões, uma focada na quantidade de mercados servidos e outra na gama de serviços prestada, o conceito do serviço poderá ser classificado em quatro tipos: focado no serviço, focado no mercado, focado no serviço e no mercado e, por último, não focado nem no serviço nem no mercado. Esta descrição está representada na Figura 7.

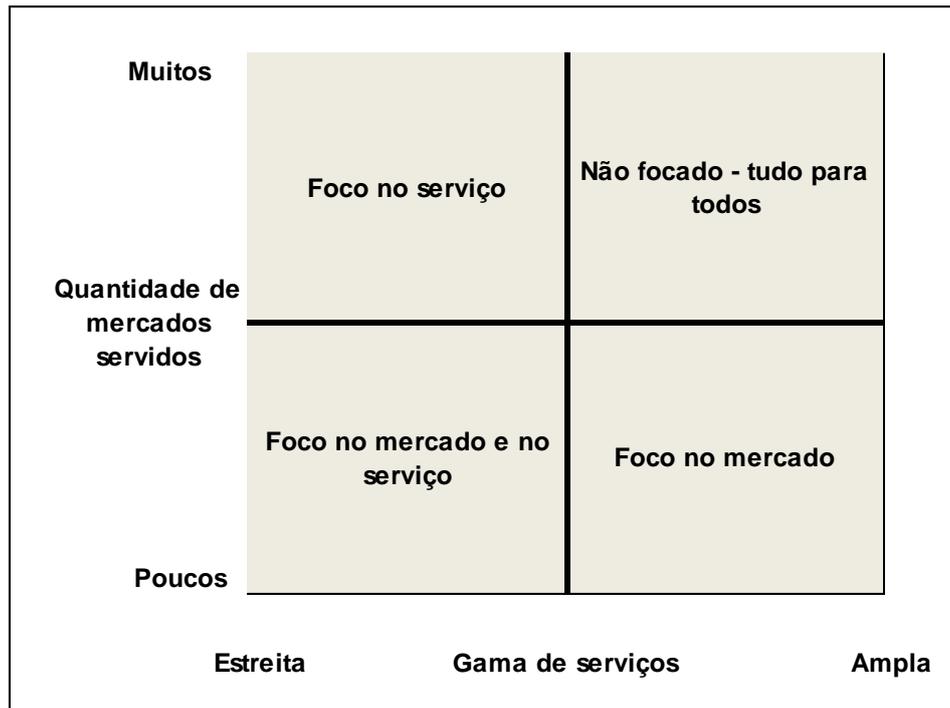


Figura 7- Classificação do conceito de serviço, segundo Johnston e Clark (2008)

Fonte: Johnston e Clark (2008)

De acordo com os autores, a caracterização de cada um dos tipos de serviço é a seguinte:

**Foco no Serviço** – Fornecimento de uma gama restrita de serviços para mercados alargados. Esta abordagem permite operações direccionadas, com alta eficiência, serviços *standards* prestados com pessoas habilitadas e especializadas, com os meios materiais mais testados e adequados.

**Foco no Mercado** – Fornecimento de uma gama de serviços alargada para mercados restritos.

**Foco no Mercado e no Serviço** – Fornecimento de uma gama de serviços restrita para mercados restritos.

**Não Focado** – Fornecimento de uma gama de serviços alargada em mercados alargados, conceito de serviço mais abrangente.

Ainda de acordo com Johnston e Clark (2008), é importante reconhecer, como já referido anteriormente, que o conceito de serviço está em constante mudança e adaptação, pelo que a sua localização nesta matriz deverá ser dinâmica.

### 3.3.4 Tipos de relacionamento na prestação de serviços

Segundo Johnston e Clark (2008), o tipo de relacionamento entre o cliente e o fornecedor, ilustrado na Figura 8, deverá envolver os diferentes níveis da organização, fortalecendo deste modo a relação e permitindo também identificar de forma mais eficaz a estratégia que o cliente pretende seguir e identificar as verdadeiras necessidades. Acontece ao contrário do que acontece quando a relação se limita a duas ou pouco mais pessoas de cada organização, com níveis de conhecimento muito mais limitado. Tal não permite desenvolver uma relação mais abrangente com o objectivo do desenvolvimento do negócio.

Desta forma o prestador de serviços poderá adaptar a sua estrutura e a sua oferta ao que é verdadeiramente importante para o cliente, criando uma vantagem competitiva face à sua concorrência.

Este tipo de relacionamento, apresentado na Figura 8, é designado de relação de “diamante”.

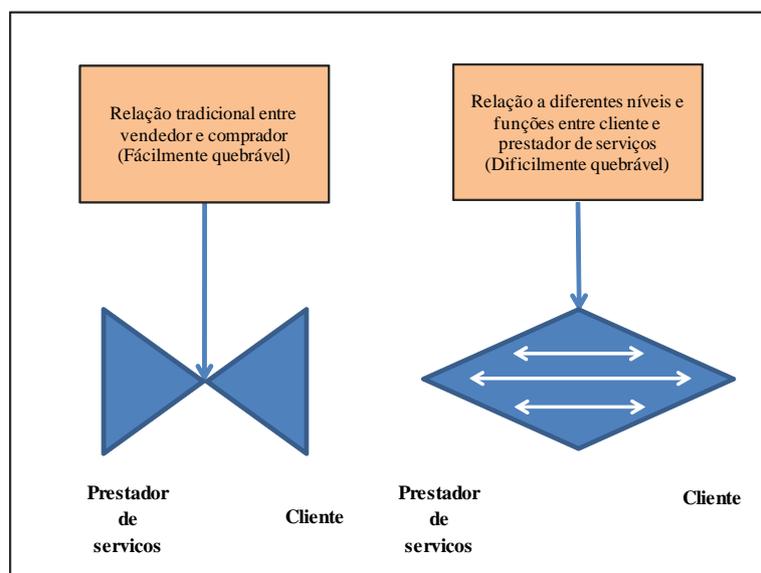


Figura 8 - Relação cliente e fornecedor

Fonte Johnston e Clark (2008), adaptado de Payne *et al.* (1995)

### 3.3.5 Tipos de clientes

Para poder responder e atingir as expectativas do cliente é importante identificar o tipo de cliente de acordo com os seus comportamentos e reacções. A segmentação é um passo crítico no processo de relacionamento com o cliente, pois, permite à organização identificar oportunidades de negócio, as necessidades de determinado grupo de clientes, e assim definir e preparar a sua proposta.

Considerando a classificação adiantada por Johnson e Clark (2008), em função da atitude e tipo de actividade, são identificados e definidos dez tipos de clientes conforme a Figura 9. O tipo de atitude e de actividade do cliente tem uma consequência directa no comportamento do prestador de serviços. Os clientes posicionados no quadrante superior direito da Figura 9, com uma atitude positiva e uma actividade activa são clientes que facultam informação, promovem a comunicação, envolvem-se no desenvolvimento dos processos de uma forma proactiva. No quadrante inferior esquerdo encontram-se os clientes com atitude negativa e actividade passiva que se caracterizam por desconhecimento da organização, desinteresse e consideram a “pouca sorte” como responsável para resultados menos bons.

<b>Positiva</b> <b>ATITUDE</b>	<b>* Tolerante</b>	<b>Campeão *</b>
	<b>* Paciente</b>	<b>* Aliado</b>
<b>Negativa</b>	<b>Incompetente *</b>	<b>* Refém</b>
	<b>* Vítima</b>	<b>* Intolerante</b>
		<b>Anarquista *</b>
		<b>Terrorista *</b>
	<b>Passiva</b>	<b>Activa</b>
	<b>ACTIVIDADE</b>	

Figura 9 - Tipos de cliente

Fonte: Johnson e Clark (2008)

São apresentados na Tabela 3 as descrições de cada tipologia de cliente referida na Figura 9.

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Principais características do cliente</b>
<b>Aliado</b>	Participa de forma positiva e com vontade de ajudar de forma a facilitar os serviços. Opinião do cliente respeitada por outros. Se o está satisfeito, então outros concluem que o serviço prestado é de qualidade.
<b>Refém</b>	Está obrigado contratualmente a um determinado prestador de serviços.
<b>Anarquista</b>	Não gostam de regras nem de sistemáticas. Há tentação de abandonar o cliente por parte do prestador de serviços, podendo deixar ideia noutros clientes que não foram tratados convenientemente.
<b>Paciente</b>	Similares ao refém. Orientados para a organização e preferem ser submetidos a regras e regulamentos.
<b>Tolerante</b>	Atitude passiva e de espera pela prestação do serviço. Por vezes “tornam-se invisíveis e são ignorados”. Podem ser “perigosos” na sua aparente boa vontade.
<b>Intolerante</b>	Raramente passivos ou pacientes, frequentemente causam <i>stress</i> e problemas no prestador de serviços e na sua própria organização
<b>Vítima</b>	Quando a prestação de serviços não decorre como esperado, aparentam atrair a “má sorte”.
<b>Terrorista</b>	Declara a sua insatisfação de forma audível para todos.
<b>Incompetente</b>	Apresentam dificuldade em perceber a organização e os processos inerentes à prestação de serviços. Podem encarar a experiência como uma ameaça.
<b>Campeão</b>	Participa de forma positiva e construtiva no processo organizativo da prestação de serviços, facultando toda a informação necessária numa base de comunicação de confiança e respeito.

Tabela 3 - Tipos e principais características de clientes

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2008)

### 3.3.6 Valor

Segundo Johnston e Clark (2008) é fundamental que a organização conheça em pormenor o que pode fornecer e vender. É importante reconhecer e ter presente que o cliente não compra um simples elemento isolado, mas sim algo mais abrangente e normalmente mais intangível. O valor de determinado serviço para um cliente tem um conjunto de componentes muito diversificado. Por exemplo, cada pessoa que visita um parque temático procura uma experiência e emoções diferentes. Os benefícios não são só tangíveis, mas também intangíveis como sentimentos, emoções, resultantes da experiência. Valor não significa necessariamente e exclusivamente custo.

Como referido por Johnston e Clark (2008:9) “...valor é a avaliação pelo cliente do serviço, experiência e resultado final, em relação ao custo do serviço prestado...”.

De acordo com informação disponibilizada pelo prestador do serviço, o cliente pode reconhecer valor quando recebe um serviço que não pode ser efectuado ou produzido pelo próprio, por exemplo, produção e transporte de energia, logística, transporte de mercadorias e bens ou realização de actos médicos.

Uma das questões que hoje se coloca perante determinados decisores e gestores é identificar o que representa valor, ou qual a melhor relação custo / benefício para o cliente.

Segundo Johnston e Clark (2008), o elemento principal para esta percepção é o relacionamento entre os valores da marca que são comunicados ao cliente e a discrepância em termos da experiência do cliente. De acordo com os autores, há que encontrar o equilíbrio entre a maximização do valor para o cliente e a minimização do custo para a organização.

Carvalho e Filipe (2008:67) referem ainda que “...em contraposição a Karl Max, um importante neoclássico, Jevons (1871), afirmava que o valor do trabalho deveria ser determinado pelo valor do produto ou serviço e não o valor do produto ou serviço determinado pelo valor do trabalho. Afinal, o produto ou o serviço dependeria da sua aceitação, em preço e demais condições, pelo lado do comprador...”.

Neste contexto, é possível então afirmar que é criado valor para o cliente quando as suas necessidades e expectativas estão satisfeitas, tanto em termos daquilo que recebe (serviços e eventuais bens associados a esse serviço) quanto da quantia monetária que terá de despendar em troca.

De acordo com Carvalho e Filipe (2008), na perspectiva do capital, diz-se que há valor acrescentado quando o resultado económico da operação ou da organização ultrapassa o valor de capital aplicado.

### **3.3.7 Como acrescentar valor através da prestação de serviços**

Como referido por Allmendinger e Lombreglia (2005), muitas organizações já perceberam que os resultados dos negócios não estão nos produtos mas sim na prestação de serviços. A General Electric e a IBM são exemplos de organizações que passaram a considerar os serviços como um negócio de valor acrescentado para os seus clientes, contribuindo para um valor significativo em resultados e facturação nas respectivas organizações.

Desta forma, e de acordo com Allmendinger e Lombreglia (2005), as organizações deverão criar condições de “oferecer” aos seus clientes uma solução de valor acrescentado, de âmbito abrangente, completa e integrada em substituição de fornecimento de um produto, por muito inovador que seja.

Segundo Helsing *et al.* (2004), os clientes têm tendência para redefinir os seus prestadores de serviços, privilegiando aqueles que se mostram disponíveis e podem colaborar nas suas próprias estratégias. Nesse sentido, a relação de longo termo e de complemento de competências através da constituição de parcerias revelam-se cada vez mais importantes para atingir estes objectivos, permitindo uma redução no número de prestadores de serviços para o cliente, redução dos riscos, maior eficácia na prestação do serviço, e uma maior transparência financeira e em toda a operação.

Para que uma prestação de serviços se traduza em sucesso sob a forma de resultados vantajosos para o cliente, é necessário optar por modelos de organização adaptados à situação concreta de cada projecto com especial atenção para os processos e todas as variáveis que possam ser medidas. Segundo Kotler (2002), torna-se necessário maximizar factores como motivação, operacionalidade e produtividade, de modo a

garantir as condições óptimas de prestação do serviço a custos mínimos de investimento e de operação.

De acordo com Kotler (2002), a motivação será máxima quando todos os colaboradores envolvidos se sintam claramente identificados com a função que exercem e com os resultados da mesma. Para que isso aconteça devem sentir-se parte integrante de uma organização distinta do utilizador de serviço, com imagem de marca bem identificada. O utilizador do serviço deverá ser identificado e reconhecido como “cliente”, cuja plena satisfação será o objectivo da organização prestadora do serviço.

A operacionalidade será máxima quando a organização prestadora do serviço tenha como fim exclusivo essa mesma prestação, dedicada específica e exclusivamente ao projecto para que foi criada. A produtividade será excelente quando todos os recursos forem optimizados numa óptica de disponibilidade, volumes e custos de produção da entidade utilizadora do serviço (Kotler, 2002).

Segundo Kotler (2002), o prestador de serviços deve empenhar-se para fornecer serviços de qualidade, de forma a garantir a satisfação plena do cliente. Deve superar as expectativas do cliente e não apenas atendê-las. Existem alguns factores que afectam as expectativas do cliente em relação ao prestador de serviços. A Tabela 4 identifica, resumidamente, nove desses factores bem como as estratégias para influenciar essas expectativas.

<b>Estratégias para Influenciar as Expectativas dos Clientes</b>	
<b>Factores Controláveis</b>	<b>Possíveis Estratégias de Influência</b>
1. Promessas explícitas nos serviços	Fazer promessas realistas e precisas que caracterizem os serviços realmente prestados e não uma imagem idealizada deles.
	Solicitar feedback quanto ao cumprimento das promessas.
	Evitar envolver-se em guerras de preços ou propaganda, uma vez que elas desviam o foco dos clientes e conduzem as promessas muitas vezes não concretizáveis.
	Formalizar as promessas através de garantia de serviços de modo a que os intervenientes se foquem nos objectivos principais.
2. Promessas implícitas nos serviços	Garantir que os aspectos tangíveis dos serviços espelhem o tipo e a qualidade dos serviços prestados.
	Garantir que os preços mais elevados possam ser justificados por níveis melhores de desempenho em relação aos atributos importantes para os clientes.
<b>Factores Menos Controláveis</b>	<b>Possíveis Estratégias de Influência</b>
3. Reforços permanentes ao serviço prestado	Utilizar pesquisas de mercado para identificar as origens das expectativas quanto a serviços derivados e às exigências ligadas a essas expectativas. Concentrar a estratégia de marketing de maneira que os serviços prestados permitam que o cliente se mostre satisfeito perante o cliente que recomendou o prestador de serviços.
4. Necessidades pessoais	Educar os clientes sobre como os serviços podem atender às suas próprias necessidades.
5. Reforços momentâneos ao serviço prestado	Aumentar a oferta de serviços a curto prazo durante os períodos de pico ou em casos de emergência.
6. Percepção das alternativas de atendimento	Manter-se plenamente atento às ofertas da concorrência e, sempre que possível e adequado, equiparar-se a elas.
7. Percepção do próprio papel	Educar os clientes a entenderem o seu próprio papel para que possam cumpri-lo da maneira mais adequada.
8. Recomendações pessoais (boca a boca)	Estimular a publicidade boca a boca, valendo-se de testemunhos e formadores de opinião.
	Identificar influenciadores e formadores de opinião e concentrar neles as iniciativas de marketing.
	Oferecer incentivos aos clientes actuais, estimulando-os a elogiar os serviços prestados.
9. Experiências anteriores	Pesquisar as experiências anteriores dos clientes obtidas com serviços semelhantes.

Tabela 4 - Estratégias para influenciar expectativas do Cliente

Fonte: Adaptado de Kotler (2002)

De acordo com Kotler (2002), manter o cliente pode ser um desafio, mesmo que o prestador preste serviços de qualidade. Os clientes que recebem o que desejam tendem a ficar satisfeitos; não obstante, existem certas indicações de que até mesmo o cliente satisfeito pode procurar outro prestador de serviços. Kotler (2002:44) refere que “...o único cliente cativo é aquele que teve as suas expectativas ultrapassadas e não apenas correspondidas...”, conforme a Figura 10.

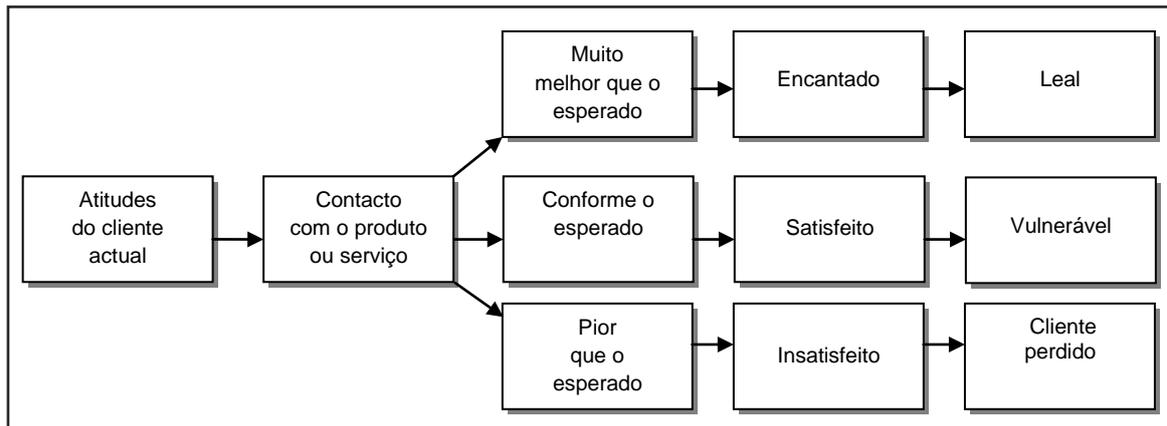


Figura 10 – Modelo de desempenho – atitude - comportamento

Fonte: Kotler (2002)

Ainda segundo Kotler (2002: 44), o prestador de serviços, para se sentir tranquilo em relação à lealdade do cliente, terá de entender como esse cliente é classificado segundo pelo menos três critérios:

- Satisfação geral com a empresa;
- Probabilidade de continuar a realizar negócios com a empresa;
- Probabilidade de recomendar a empresa a terceiros.

Se o cliente não atribuir ao prestador de serviços a melhor classificação possível, em alguma ou em todas as dimensões, o risco de abandonar a empresa e recorrer a um concorrente será muito elevado (Kotler, 2002).

De acordo com o referido em (Kotler, 2002), a percepção que o cliente tem da qualidade não é um conceito unidimensional. São identificadas cinco dimensões que um cliente examina ao avaliar a qualidade de um serviço (confiança, capacidade de

resposta, segurança, empatia, elementos tangíveis), os quais se descrevem em pormenor seguidamente.

A confiança é o factor mais importante na percepção da qualidade dos serviços. Refere-se à confiança nos serviços da empresa e na capacidade desta cumprir o que promete.

A capacidade de resposta refere-se à presença, à prontidão e à disposição do prestador de serviços para ajudar. Essa dimensão leva em conta a receptividade e a rapidez do prestador de serviços para analisar as preocupações, necessidades, perguntas e as reclamações do cliente. Essa dimensão também se refere à flexibilidade do prestador de serviços para se adaptar às necessidades peculiares ou às condições mutáveis que o cliente enfrenta.

Segurança. Muitos clientes têm dificuldade em ter a certeza sobre a qualidade dos resultados, pelo que a segurança se torna um aspecto muito importante, especialmente no caso em que o cliente percebe um risco muito elevado.

Empatia. Todas as pessoas gostam de ser tratadas como alguém “importante”. A capacidade para fazer cada cliente sentir-se especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia.

Elementos Tangíveis. É importante realçar que devido à natureza por vezes intangível dos serviços, os clientes irão procurar indicações físicas que evidenciem a qualidade dos serviços prestados. O prestador de serviços deve ter a certeza que as instalações físicas, os equipamentos, o pessoal e os materiais de comunicação veiculem a imagem pretendida.

### **3.3.8 Parcerias**

Segundo Hudson e Hardy (2002), as parcerias são associações de organizações, com o objectivo de integrar diferentes capacidades de prestar serviços, de forma a colocar à disposição dos clientes um conjunto de serviços coordenados e holísticos.

Existem instalações que, devido à sua tecnologia específica e abrangência, requerem recursos com competências muito diversas e próprias, que em muitos casos uma só empresa não possui.

Para responder a estes requisitos e para evitar que o cliente tenha que efectuar mais do que um contrato, podendo envolver por vezes várias empresas para prestar o serviço pretendido, podem, com base em contrato formal, ser criadas parcerias. Neste contexto, e de acordo com o Decreto-lei nº 231/81 de 28 de Julho, o Decreto-lei nº 430/73 de 25 de Agosto e o Decreto-lei nº 86/2003 de 26 de Abril, são consideradas três tipos de parcerias:

1. Associação em regime de consórcio;
2. Associação em regime de associação complementar de empresas (ACE);
3. Parcerias público privadas.

As parcerias devem ser criadas para um objectivo e propósito definido e devem ser suportadas num contrato a realizar entre as empresas visadas. As parcerias referidas são detalhadas no seu conteúdo em seguida.

1. Associação em regime de consórcio

O consórcio, regulado pelo decreto-lei nº 231/81 de 28 de Julho, que dá enquadramento legal a esta forma de cooperação entre empresas, é baseado num contrato segundo o qual duas ou mais instituições se obrigam entre si a realizar determinada actividade com determinado objecto.

Como referido no decreto-lei nº 231/81 de 28 de Julho “...*O consórcio terá um dos seguintes objectos: a) Realização de actos, materiais ou jurídicos, preparatórios quer de um determinado empreendimento, quer de uma actividade contínua; b) Execução de determinado empreendimento; c) Fornecimento a terceiros de bens, iguais ou complementares entre si, produzidos por cada um dos membros do consórcio; d) Pesquisa ou exploração de recursos naturais; e) Produção de bens que possam ser repartidos, em espécie, entre os membros do consórcio...*”.

Os membros do consórcio não exercem uma actividade em comum, pois cada um continua a exercer uma actividade própria, embora concertada com as actividades dos outros membros.

2. Associação em regime de associação complementar de empresas (ACE)

Os agrupamentos complementares de empresas, regulados no Decreto-lei nº 430/73 de 25 de Agosto, são entidades constituídas por pessoas singulares ou colectivas, nomeadamente sociedades comerciais, que se agrupam, sem prejuízo da sua personalidade jurídica, a fim de melhorar as condições de exercício ou de resultado das suas actividades. Os agrupamentos complementares de empresas, ACE, não podem ter por fim principal a realização e partilha de lucros e constituir-se-ão por contrato, com ou sem capital social próprio. Poderão, todavia, quando expressamente autorizado no contrato constitutivo, ter como fim acessório a realização e partilha de lucros.

Ao contrário do consórcio, a constituição do agrupamento complementar de empresas pressupõe a escolha e aprovação da denominação própria.

O agrupamento complementar de empresas visa também fins de cooperação entre empresas, mas em campos e com estruturas muito diversas das do consórcio.

Quanto à forma que este deve revestir, há que atender à existência ou não de capital próprio, bem como à natureza dos bens objecto das entradas das entidades agrupadas. Importa, pois, distinguir:

- a) Nos agrupamentos constituídos sem capital próprio, o contrato reveste a forma de documento particular;
- b) Nos agrupamentos constituídos com capital próprio, com entradas efectuadas em dinheiro ou em bens para cuja transmissão não seja necessária escritura pública, o contrato reveste igualmente a forma de documento particular;
- c) Nos agrupamentos constituídos com capital próprio, com entradas efectuadas em bens diferentes de dinheiro para cuja transmissão seja necessária escritura pública, o contrato reveste a forma de escritura pública.

No contrato constitutivo do agrupamento complementar de empresas, entre outras informações, devem constar a designação, o objecto, âmbito da actividade, a

sede, a duração do agrupamento quando limitado e as contribuições de cada uma das agrupadas.

O Agrupamento adquire personalidade jurídica com a inscrição do respectivo acto constitutivo no registo comercial que está sujeito a publicação obrigatória no Diário da República.

No exercício da sua actividade o agrupamento complementar de empresas não pode:

- a) Adquirir o direito de propriedade ou outros direitos reais sobre coisas imóveis, a menos que o imóvel se destine à instalação da sua sede, delegação ou serviço próprio;
- b) Participar em sociedades civis ou comerciais ou ainda em outros agrupamentos complementares de empresas;
- c) Exercer cargos sociais em quaisquer sociedades, associações ou agrupamentos complementares de empresas.

### 3. Parcerias público privadas

As parcerias público privadas são regulamentadas pelo Decreto-lei nº 86/2003 de 26 de Abril. A finalidade essencial da constituição de Parcerias Público - Privadas é o acréscimo de eficiência na afectação de recursos públicos e a melhoria qualitativa e quantitativa do serviço. Consideram-se parceiros públicos: a) O Estado e entidades públicas estaduais; b) Os fundos e serviços autónomos; c) As empresas públicas e as entidades por elas constituídas com vista à satisfação de interesses comuns.

De acordo com o Decreto-lei nº 86/2003 toma-se por Parceria Público - Privada *...”o contrato ou a união de contratos, por via dos quais entidades privadas, designadas por parceiros privados, se obrigam, de forma duradoura, perante um parceiro público, a assegurar o desenvolvimento de uma actividade tendente à satisfação de uma necessidade colectiva, e em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte, ao parceiro privado. Constituem instrumentos de regulação jurídica das relações de colaboração entre entes públicos e entes privados: a) O contrato de concessão de*

obras públicas; b) O contrato de concessão de serviço público; c) O contrato de fornecimento contínuo; d) O contrato de prestação de serviços; e) O contrato de gestão; f) O contrato de colaboração, quando estiver em causa a utilização de um estabelecimento ou uma infra-estrutura já existentes, pertencentes a outras entidades, que não o parceiro público...”.

Não se consideram abrangidos por este modelo de parceria, empreitadas de obras públicas e contratos de fornecimento de bens ou de prestação de serviços, com prazo de duração igual ou inferior a três anos.

De acordo com Lorange e Ross (1996), o processo de criação de parcerias estratégicas tem quatro estágios principais: identificação, avaliação, negociação e implementação. Estes quatro estágios, por sua vez, podem dividir-se em oito fases, conforme referido na Figura 11.

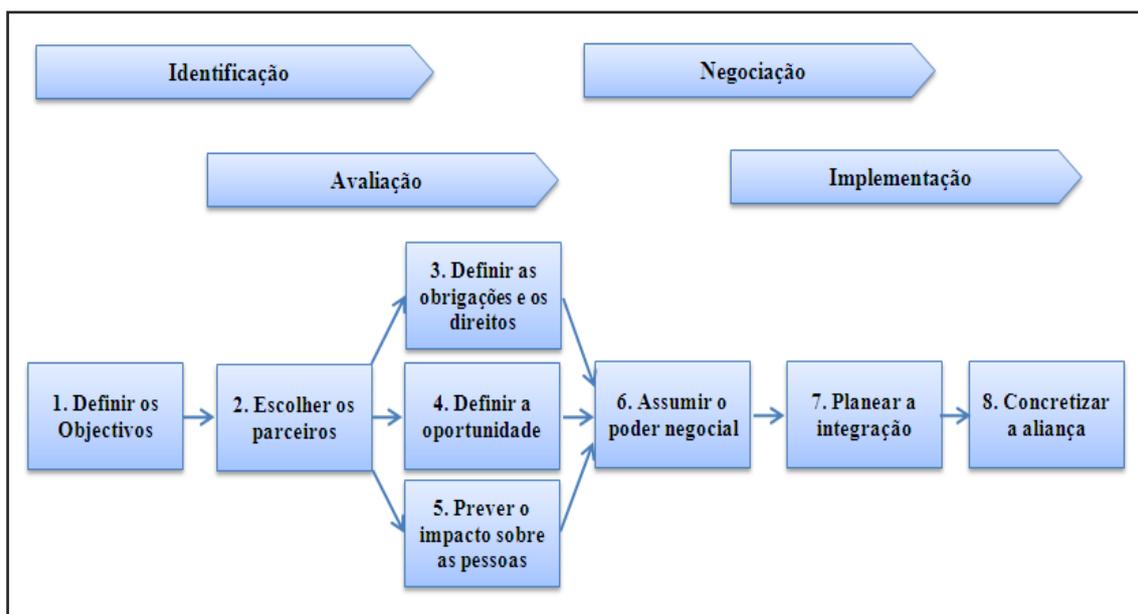


Figura 11 - Processo de criação de parcerias

Fonte: Lorange e Ross (1996)

#### Fase 1 - Definir os objectivos

As empresas têm que definir o que é que pretendem com a aliança, por exemplo gerar mais valor para a empresa do que ela conseguiria gerar sozinha; ter acesso a

recursos que a parceira comercial possa disponibilizar; preencher determinadas lacunas na capacidade de produção, etc.

#### Fase 2 - Escolher os parceiros

Identificar, escolher e fazer o primeiro contacto com os potenciais parceiros é uma das fases mais difíceis da criação de alianças, mas também uma das mais importantes.

#### Fase 3 - Definir as obrigações e direitos

Nesta fase, é definido tudo o que cada um dos potenciais parceiros tem a ganhar ou que oferecer se o acordo se concretizar. Este processo inclui:

#### Fase 4 - Definir a oportunidade

Qualificar e quantificar a oportunidade de negócio que a aliança poderá criar é essencial para o sucesso da sua negociação e implementação.

#### Fase 5 - Prever o impacto sobre as pessoas

Devem identificar-se os impactos de uma aliança estratégica, não só nas empresas envolvidas, mas também nas pessoas (desde os investidores, aos empregados, aos fornecedores, aos clientes, aos sindicatos e às entidades regulamentadoras).

#### Fase 6 - Assumir o poder comercial

Existem cinco boas práticas que deverão ser respeitadas nesta fase. São elas:

- Definir de forma clara as contribuições chave dos potenciais parceiros;
- Proteger os recursos principais da empresa que tomou a iniciativa;
- Estudar o estilo de negociação, bem como o percurso histórico do potencial parceiro;
- Saber qual o motivo que leva a outra empresa a estar na mesa das negociações;
- Fazer uma antevisão do compromisso efectivo;

Fase 7 - Planear a integração;

As principais práticas relativas ao planeamento da integração podem ser resumidas nos seguintes pontos:

- Estruturar a aliança para que esta satisfaça as necessidades da própria aliança e não as dos parceiros envolvidos;
- Escolher gestores de topo com créditos firmados para negociar a aliança, partilhando os pagamentos e os investimentos realizados;
- Ligar de forma rigorosa os objectivos estratégicos e os recursos e orçamentos;
- Definir claramente quais as medidas a adoptar em caso de separação;

Fase 8 - Concretizar a aliança

A aliança deverá estar estruturada com base nos desafios que ambas as empresas irão enfrentar no futuro

Este modelo apresentado por Lorange e Ross (1996), de criação de parcerias estratégicas, tem como principais objectivos:

- A partilha do risco do negócio;
- Ganhar economias de escala;
- Diversificar para novos negócios;
- Internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais;
- Ter acesso a novas tecnologias;
- Ter acesso a novas competências;
- Ter acesso ao capital;
- Criar valor acrescentado para os seus negócios.

### 3.3.9 Síntese

O conceito de serviço tem sido analisado, ao longo de muitos anos, por diversos autores como, por exemplo, Johnston e Clark (2008) ou Kotler (2002), ou ainda Lorange e Ross (1996).

Segundo Kotler (2002), um serviço consiste numa acção, desempenho ou acto que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. A sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material.

Johnston e Clark (2008:5) referem que “...o mundo dos serviços é responsável por cerca de 80% da actividade económica nas nações desenvolvidas ...”.

Em Portugal, e de acordo o relatório anual de 2010 do Banco de Portugal, o valor acrescentado bruto (VAB) no sector dos serviços tem registado crescimento nos últimos anos. Em 2010 apresentou um crescimento de 1,4% em relação a 2009.

Segundo Johnston e Clark (2008), uma prestação de serviços para ser bem sucedida, deverá ter em consideração os objectivos de ambas as partes, do cliente e da organização que presta o serviço.

Segundo Johnston e Clark (2008), o tipo de relacionamento entre o cliente e o fornecedor deverá envolver os diferentes níveis da organização, fortalecendo deste modo a relação e permitindo também identificar de forma mais eficaz a estratégia que o cliente pretende seguir e identificar as verdadeiras necessidades.

Como referido por Johnston e Clark (2008:9) “...valor é a avaliação pelo cliente do serviço, experiência e resultado final, em relação ao custo do serviço prestado...”.

As parcerias são associações de organizações, com o objectivo de integrar diferentes capacidades de prestar serviços, de forma a colocar à disposição dos clientes um conjunto de serviços coordenados e holísticos. (Hudson e Hardy, 2002).

A diferenciação da prestação de serviços pode ser potenciada e valorizada através da constituição de parcerias estratégicas, com vista por exemplo à complementaridade de competências e à partilha de determinados riscos de operação durante o período da prestação de serviços.

### 3.4 Plano de animação

De modo a tirar o máximo resultado para os utilizadores, devem ser seguidos um conjunto de regras pelos alunos e professores.

O docente deve orientar os alunos no sentido de ser respeitado o programa e o tempo disponível e deve formar grupos de 3 a 4 pessoas de acordo com a dimensão da turmas. Os trabalhos de grupo serão apresentados à turma e discutidos pelos alunos.

Na Tabela 5 apresenta-se o plano de animação.

Sessão / Actividade	Objectivos	Estratégia e Meios	Tempo (Minutos)
1 <sup>a</sup> Sessão	Adquirir o interesse pela resolução do caso  Apresentar o plano de animação e de estudo aos alunos	Distribuição do caso de estudo aos alunos  Resumo do caso pelo docente  Identificar o problema  Organização de grupos de trabalho	30
Antes da 2 <sup>a</sup> Sessão	Familiarização com o caso	Leitura e estudo individual do caso	30
2 <sup>a</sup> Sessão	Compreender o caso	Perceber a dinâmica dos serviços  Entender o significado das parcerias	30
3 <sup>a</sup> Sessão	Discutir os conceitos de prestação de serviços na óptica do Cliente e do Fornecedor e elaborar os objectivos de cada um neste processo	Criação de um grupo de trabalho para cada situação e apresentação dos resultados de cada grupo por um representante (slides)	50
4 <sup>a</sup> Sessão	Analisar o melhor método para manter uma boa relação contratual entre o Cliente e o Fornecedor e analisar qual o papel que uma parceria pode ter nesse relacionamento	Promover o debate entre os participantes e obter uma conclusão final com o apoio do docente	30

Tabela 5 - Plano de animação

Fonte: Autor

### 3.5 Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

#### Questão 1

Na prestação de serviços de operação e manutenção de equipamentos descritos no caso, identifique as expectativas do Cliente, e os resultados, *outcomes*, do processo de prestação do serviço, de acordo com a perspectiva de Johnston e Clark (2008).

#### Questão 2

Defina o conceito de serviço prestado pela empresa Fornecedora, na perspectiva de Johnston e Clark (2008).

#### Questão 3

Considerando o caso, descreva as principais razões que levaram à escolha de uma parceria para a prestação de serviços.

#### Questão 4

De acordo com a informação disponível no caso, como classifica o tipo de relacionamento entre o Cliente e o Fornecedor quanto à gama de serviços e à quantidade de mercados servidos? Justifique a sua resposta.

#### Questão 5

De acordo com a informação disponibilizada na descrição do caso, e conforme a matriz de Atitude/Actividade de Johnston e Clark (2008), indique qual o tipo de cliente abrangido na prestação de serviços descrita. Justifique a sua resposta.

#### Questão 6

Numa prestação de serviços como a descrita, e considerando que o Fornecedor pretende manter uma relação de parceria a longo prazo com o Cliente, indique quais as medidas que o Fornecedor deve tomar para atingir esse objectivo.

### 3.6 Resolução do caso

#### 3.6.1 Questão 1

Perante a actividade e os objectivos referidos no caso de estudo, o Fornecedor desenvolveu em conjunto com o Cliente uma parceria que lhe permite obter sinergias e mais-valias da empresa parceira que complementam e apoiam as actividades de exploração do Cliente *core business*, de importância fulcral para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Em termos de gestão de operações e exploração dos espaços e instalações, os principais objectivos do Cliente são os descritos na Tabela 6.

Objectivos	Descrição detalhada
Operação e Manutenção	Fazer a operação e manutenção das infra-estruturas e instalações técnicas dos seus edifícios e sistemas de manutenção, de forma a garantir o referido no ponto anterior.
Operacionalidade e Disponibilidade	Manter a operacionalidade e disponibilidade dos seus sistemas, equipamentos técnicos e sistemas de suporte à sua actividade principal, aos melhores níveis de <i>performance</i> , sem incidências que ponham em causa o seu normal funcionamento.
Condições Ambientais	Disponibilizar as melhores condições ambientais e de qualidade de ar interior em toda a instalação, técnica e de acesso ao público.
Saúde e Segurança	Garantir as melhores condições de higiene e segurança dos utentes e visitantes dos espaços e equipamentos instalados
Optimização de Custos de Energia	Ser uma empresa de referência em termos de poupança de energia e impacto ambiental, através da optimização do consumo de energia e redução permanente do impacto que as suas actividades têm no ambiente.
Legalidade	Cumprir todos os requisitos legais aplicáveis e relacionados com a actividade principal do Cliente.
Certificações	Manter todas as certificações técnicas aplicáveis e indispensáveis à sua actividade.
Nível de serviço	Garantir um elevado nível de satisfação dos seus clientes e visitantes.
Optimização Geral de Custos	Redução dos custos de manutenção, exploração e dos consumos de energia.

Tabela 6 - Objectivos do Cliente

De acordo com Kotler, (2002), manter o cliente pode ser um desafio, mesmo que os serviços sejam prestados com qualidade.

A razão principal pela qual os clientes pagam é para receberem um serviço, produto ou solução final (Johnston e Clark, 2008).

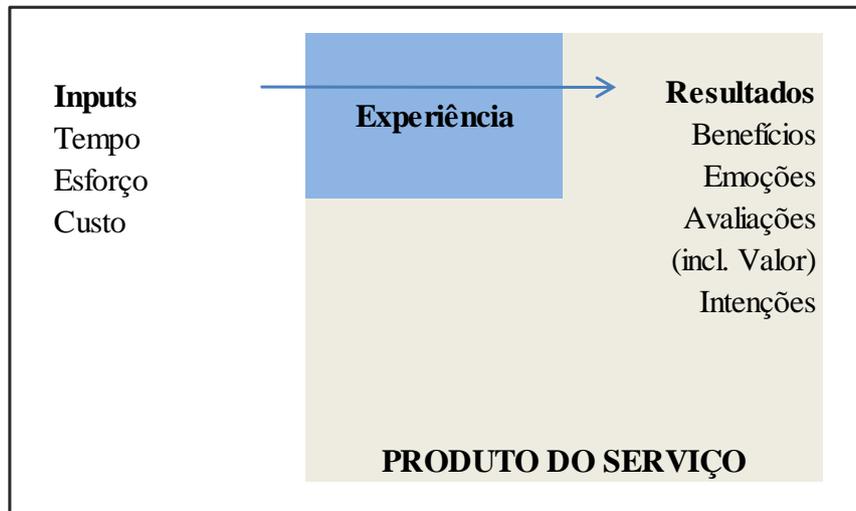


Figura 12 - Experiência do serviço e resultados

Fonte: Johnston e Clark (2008)

Segundo os mesmos autores, o resultado do serviço e a experiência do cliente são as características principais do “produto do serviço”.

No caso em estudo e de acordo com o Cliente, através desta parceria, foi possível acrescentar valor não só pelos resultados económicos gerados pela actividade do ACE mas também pela satisfação plena das necessidades e expectativas. O Cliente participa activamente nas decisões de gestão da operação tendo conseguido atingir uma redução de custos de manutenção de 12% e uma redução nos consumos de água e energia de 7% nos últimos três anos.

Na perspectiva do Fornecedor, esta parceria permitiu acrescentar valor, uma vez que com este modelo de associação, é possível desenvolver a operação numa óptica de longo prazo e permite, com as competências técnicas adquiridas pelo ACE, poder responder a outros clientes com o mesmo tipo de exigências, o que se torna numa vantagem comparativamente a outros prestadores de serviços. Esta prestação de serviços gerou ao Fornecedor, nos últimos três anos, um volume de negócios de cerca de 2.000.000 € e um resultado económico líquido de 11%.

### 3.6.2 Questão 2

De acordo com Johnston e Clark (2008) o conceito de serviço é uma interpretação entre a natureza dos serviços prestados e recebidos, sustentada com informação sobre a organização da ideia, o conceito dos serviços, a experiência e o resultado esperado. No caso em análise, esse conceito será o que se apresenta na Tabela 7.

<b>Conceito de serviço</b>	
<b>Organização da ideia</b>	Fornecer os serviços de operar e manter em boas condições de funcionamento e segurança todos os equipamentos e sistemas técnicos existentes nas instalações do cliente os quais fazem parte dos edifícios do cliente ou fazem parte integrante da própria actividade do Cliente, indispensáveis ao seu funcionamento.
<b>Conceito de serviço (resumo)</b>	A concepção dos serviços de manutenção tem por base os projectos de arquitectura, os objectivos e as exigências funcionais do tipo de operação requerido, a compreensão da função manutenção no cumprimento das exigências de fiabilidade, disponibilidade, segurança da infra-estrutura e o modo de operação e exploração da mesma. O serviço de manutenção compreende a manutenção programada, não programada, correctiva e outros trabalhos, como obras novas e trabalhos de melhoria das instalações. Os serviços têm o suporte do sistema informático de gestão de manutenção, que permite executar o planeamento, programação, preparação e controlo das actividades.
<b>Experiência de serviços</b>	Com o objectivo de controlar a fiabilidade e disponibilidade dos sistemas e equipamentos, bem como a eficiência das equipas de manutenção e custo dos stocks de peças de reserva, o Fornecedor apresenta periodicamente ao Cliente, em relatórios de actividade, indicadores de <i>performance</i> . O serviço é prestado nas instalações do Cliente, numa relação de parceria, estando os funcionários da empresa Fornecedora totalmente integrados na empresa Cliente e agindo como e sendo reconhecidos como se dela fizessem parte.
<b>Resultado do serviço prestado</b>	A diferenciação da prestação de serviços foi potenciada e valorizada através da constituição de parceria estratégica, com vista à complementaridade de competências e à partilha de determinados riscos de operação durante o período da prestação de serviços. Esta parceria cumpre o objectivo para o qual foi constituída, ao permitir integrar diferentes capacidades de prestar serviços que ambas as empresas possuem, de forma a colocar à disposição dos clientes um conjunto de serviços coordenados e holísticos. A evidência da satisfação do Cliente, dos benefícios que recebe e do valor que reconhece na relação está patente na duração da parceria – 16 anos.

Tabela 7- Conceito do serviço disponibilizado pela empresa Fornecedora

### 3.6.3 Questão 3

As ferramentas de apoio referidas na Figura 13 servem de base para a resposta a esta questão.

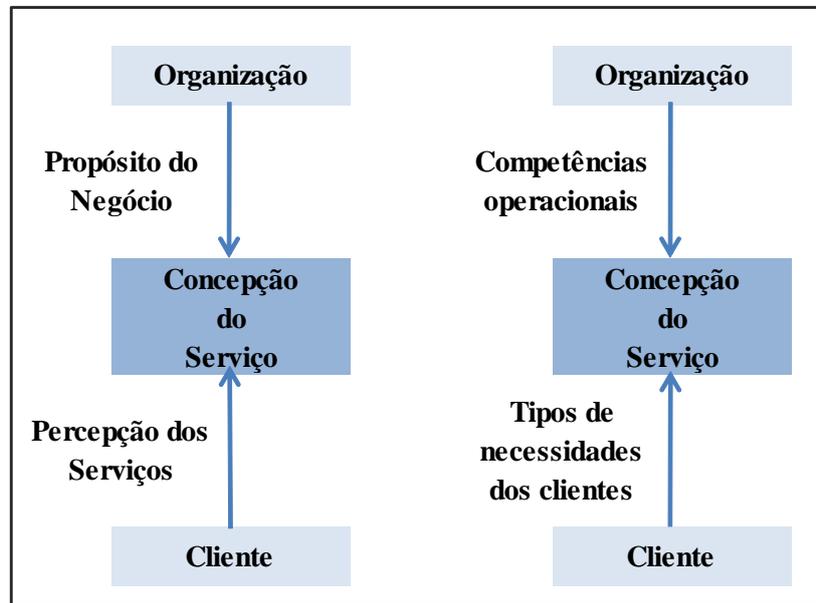


Figura 13 – Ferramentas de apoio

Fonte: Johnston e Clark (2008)

As principais razões que levaram à escolha de uma parceria para a prestação de serviços foram as seguintes:

Cliente necessitava de operar e manter em boas condições de funcionamento e segurança todos os equipamentos e sistemas técnicos existentes nas suas instalações para manutenção de animais vivos em cativeiro, entre outros e devido à complexidade e diversidade dos equipamentos e sistemas a operar e a manter, não possuía os recursos, as capacidades e competências técnicas para realizar o serviço necessário para que a instalação, no seu todo, pudesse ser utilizada nas melhores condições técnicas, ambientais e de segurança.

O Fornecedor exercia a sua actividade focalizado nas necessidades dos clientes e, apesar da sua dimensão, conseguia flexibilizar e adaptar a sua estrutura organizativa ao modelo de negócio considerado mais adequado para prestar os serviços. Podia

afirmar-se que cada prestação de serviços tinha uma estrutura organizativa e um modelo de negócio ajustado à dimensão e âmbito do contrato estabelecido com o cliente.

O Fornecedor tinha no seu portefólio tecnologia e experiência para prestar os serviços que complementavam e apoiavam a actividade principal do Cliente, garantindo que a operação e manutenção de todos os seus sistemas e equipamentos técnicos funcionassem segundo as boas regras de arte e segurança, com os melhores níveis de qualidade, optimização energética e impacto ambiental.

O Cliente avaliou o valor e o que é expectável da prestação de serviços tendo em consideração as suas necessidades e os seus objectivos, o que lhe permitiu procurar uma solução para o fornecimento de serviços que lhe oferecesse o máximo de garantias do serviço prestado, o que implicava a escolha de um Fornecedor com capacidade reconhecida no mercado para atender a todos esses requisitos e especificidades. O modelo de parceria foi considerado o mais adequado visto que respondia a todos os requisitos do Cliente e se encontrava dentro âmbito da oferta de serviços do Fornecedor.

A parceria escolhida foi um Agrupamento Complementar de Empresas (ACE). Esta constituição teve como base uma forte relação de confiança e o reconhecimento de capacidades entre as partes envolvidas, para que a complementaridade de competências se tornasse uma vantagem para a prestação de serviços. A escolha deste modo de parceria justificou-se essencialmente pela possibilidade de partilha de informação técnica, económica e financeira relacionada com a prestação de serviços bem como o objectivo de permitir uma ligação de longo prazo de forma totalmente transparente e que se enquadra numa relação de diamante entre o Cliente e o Fornecedor, como se pode observar na Figura 14.

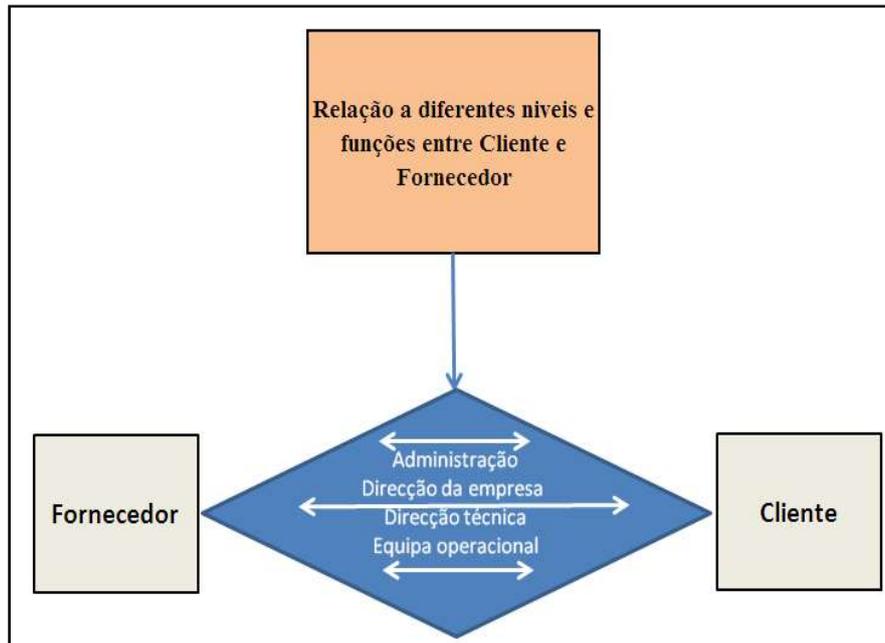


Figura 14 - Tipo de relacionamento entre o Fornecedor e o Cliente

#### 3.6.4 Questão 4

Usando as duas dimensões sugeridas por Johnston e Clark (2008), a quantidade de mercados servidos e a gama de serviços prestada, o serviço prestado no caso em estudo pode ser classificado como focado no serviço prestado, visto que inclui conteúdos específicos, ou seja, uma gama de serviços restrita que serve uma quantidade de mercados alargados. No caso de estudo temos um conjunto de serviços restrito, manutenção de instalações e equipamentos técnicos, que podem ser fornecidos a diferentes tipos de edifícios e infra-estruturas, por exemplo: aeroportos, escritórios, espaços culturais e recreativos, complexos desportivos, bancos e hospitais.



Figura 15 – Quantidade de mercados alvo versus gama de serviços

Foco no Serviço – Fornecimento de uma gama restrita de serviços para mercados alargados. Esta abordagem permite operações direccionadas, com alta eficiência, serviços *standard* prestados com pessoas habilitadas e especializadas, com os meios materiais e técnicos testados e adequados.

Desta forma o Fornecedor adaptou a sua estrutura e a sua oferta ao que é verdadeiramente importante para o cliente, criando uma vantagem competitiva face à sua concorrência.

### 3.6.5 Questão 5

Johnson e Clark (2008) identificam e definem dez tipos de clientes, conforme indicado na Figura 16.

<b>Positiva</b> <b>ATTITUDE</b>	* Tolerante  * Paciente	<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;"> <b>Campeão *</b>  * Aliado                 </div>
	* Vítima  Incompetente *	* Refém * Intolerante Anarquista * Terrorista *
<b>Negativa</b>	<b>Passiva</b>	<b>Activa</b>
<b>ACTIVIDADE</b>		

Figura 16 – Tipos de cliente

Tipo de cliente	Principais características do cliente
<b>Aliado</b>	Participa de forma positiva e com vontade de ajudar de forma a facilitar os serviços. Opinião do cliente respeitada por outros. Se o está satisfeito, então outros concluem que o serviço prestado é de qualidade.
<b>Campeão</b>	Participa de forma positiva e construtiva no processo organizativo da prestação de serviços, facultando toda a informação necessária numa base de comunicação de confiança e respeito.

Tabela 8 - Características do cliente

Para o caso de estudo em análise o Cliente apresenta os perfis Campeão e Aliado, conforme indicado na Tabela 8, devido ao facto de se encontrar em parceria com o Fornecedor com acesso a toda a informação, participando em todas as decisões relativas à prestação de serviços.

O Cliente tem uma actividade activa e uma atitude proactiva no processo, colabora de forma construtiva e interessada para atingir os objectivos definidos, participa em todas as decisões de gestão juntamente com o Fornecedor. Comunica de forma clara e sistemática com todos os intervenientes na operação. Existe uma preocupação permanente em fazer bem, com partilha de informação e regular *feedback*. Manifesta permanente interesse em melhorar os processos de modo a tornar a prestação o mais eficaz possível. É parte activa de toda a operação manifestando uma grande confiança no Fornecedor e nos intervenientes.

#### **3.6.6 Questão 6**

O Cliente desenvolveu, em conjunto com o Fornecedor, uma parceria que lhe permite assegurar as exigências necessárias ao seu funcionamento, obter sinergias e mais-valias do Fornecedor que complementam e apoiam as suas actividades de exploração, de importância fulcral para garantir a qualidade dos serviços. Na Tabela 9 apresenta-se uma síntese entre os objectivos do Cliente, as competências do Fornecedor e as medidas principais a tomar por este último, para continuar a atingir esses objectivos.

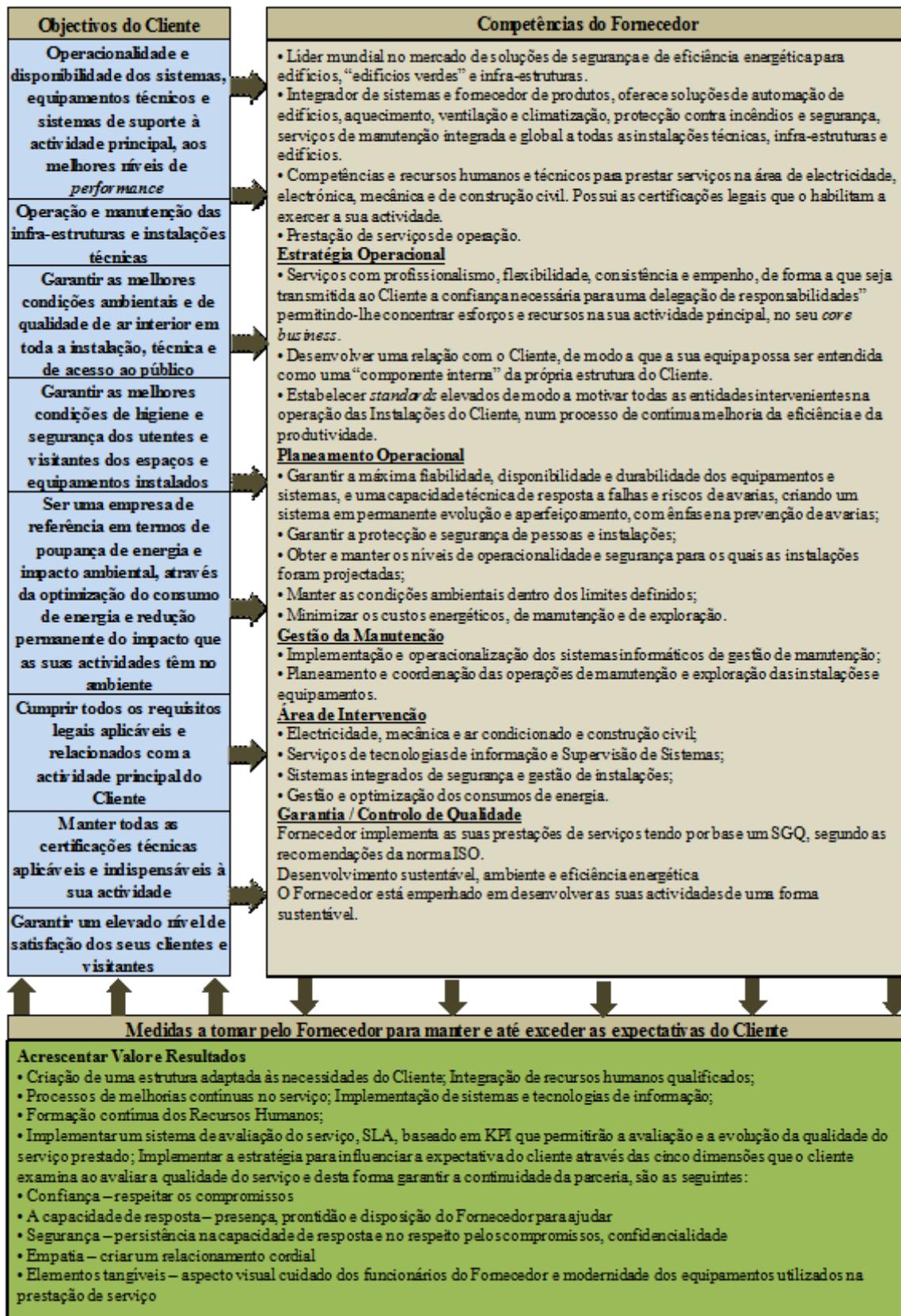


Tabela 9 – Relação entre objectivos do Cliente, competências do Fornecedor e medidas para manter a parceria de longo prazo

### 3.7 Slides de resolução do caso

Slide 1 - Objectivos do Cliente		Questão 1
Objectivos	Descrição detalhada	
Operação e Manutenção	Fazer a operação e manutenção das infra-estruturas e instalações técnicas dos seus edifícios e sistemas de manutenção, de forma a garantir o referido no ponto anterior	
Operacionalidade e Disponibilidade	Manter a operacionalidade e disponibilidade dos seus sistemas, equipamentos técnicos e sistemas de suporte à sua actividade principal, aos melhores níveis de <i>performance</i> , sem incidências que ponham em causa o seu normal funcionamento	
Condições Ambientais	Disponibilizar as melhores condições ambientais e de qualidade de ar interior em toda a instalação, técnica e de acesso ao público	
Saúde e Segurança	Garantir as melhores condições de higiene e segurança dos utentes e visitantes dos espaços e equipamentos instalados	
Optimização de Custos de Energia	Ser uma empresa de referência em termos de poupança de energia e impacto ambiental, através da optimização do consumo de energia e redução permanente do impacto que as suas actividades têm no ambiente	
Legalidade	Cumprir todos os requisitos legais aplicáveis e relacionados com a actividade principal do Cliente	
Certificações	Manter todas as certificações técnicas aplicáveis e indispensáveis à sua actividade	
Nível de serviço	Garantir um elevado nível de satisfação dos seus clientes e visitantes	
Optimização Geral de Custos	Redução dos custos de manutenção, exploração e dos consumos de energia	



Slide 3 – Conceito de serviço

Questão 2

Organização da ideia	Operar e manter em boas condições de funcionamento e segurança todos os equipamentos e sistemas técnicos existentes nas instalações do Cliente.
Conceito de Serviço (resumo)	Serviço de manutenção programada, não programada, correctiva e obras novas e trabalhos de melhoria das instalações, com o objectivo de atingir níveis de eficiência máxima e assegurar permanentemente os níveis de qualidade e segurança das instalações, cumprindo toda a legislação ambiental aplicável ao sector da actividade.
Experiência de Serviços	Cliente recebe do Fornecedor indicadores de <i>performance</i> sobre o desempenho da prestação de serviços. O serviço é prestado nas instalações do Cliente, numa relação de parceria, estando os funcionários da empresa Fornecedor totalmente integrados na empresa Cliente e agindo como e sendo reconhecidos como se dela fizessem parte.
Resultado do serviço prestado	Esta parceria cumpre o objectivo para o qual foi constituída, ao permitir integrar diferentes capacidades de prestar serviços que ambas as empresas possuem, de forma a colocar à disposição dos clientes um conjunto de serviços coordenados e holísticos. A evidência da satisfação do Cliente, dos benefícios que recebe e do valor que reconhece na relação está patente na duração da parceria – 16 anos.

Slide 4 - Concepção do serviço / parceria

Questão 3

O Cliente, necessita de operar e manter em boas condições de funcionamento e segurança todos os equipamentos e sistemas técnicos nas suas instalações e edifícios que fazem parte integrante da sua actividade, indispensáveis ao seu *core business*

Devido à complexidade e diversidade dos equipamentos e sistemas a operar e a manter, o Cliente não possui os recursos, capacidades e competências técnicas para realizar o serviço

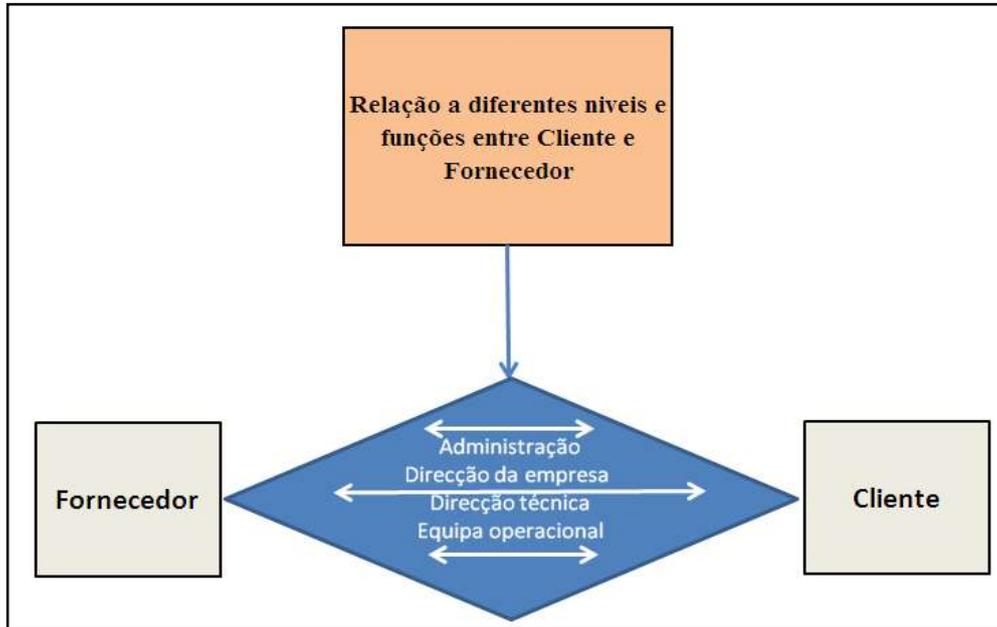


Valor e o que é expectável da prestação de serviços  
 Necessidades e objectivos  
 Solução com o máximo de garantias  
 Fornecedor com capacidade reconhecida no mercado  
 Oferta de serviços do Fornecedor

Modelo de parceria mais adequado  
 Agrupamento Complementar Empresas (ACE)  
 Forte relação de confiança  
 Capacidades entre as partes envolvidas  
 Complementaridade de competências  
 Partilha de informação técnica, económica e financeira  
 Objectivo de ligação de longo prazo  
 Total transparência entre as partes

Slide 5 - Relação Fornecedor / Cliente

Questão 3



Slide 6 – Mercados – Gama de Serviços

Questão 4



Slide 7 – Atitude versus Actividade

Questão 5

<b>Positiva</b> <b>ATTITUDE</b>	* Tolerante  * Paciente	Campeão *  * Aliado
	Negativa  * Vítima	Incompetente *  * Refém * Intolerante Anarquista * Terrorista *
	Passiva	Activa
	<b>ACTIVIDADE</b>	

Slide 8 – Objectivos, Competências e Acções

Questão

Objectivos do Cliente

Operacionalidade e disponibilidade dos sistemas, equipamentos técnicos e sistemas de suporte à actividade principal, aos melhores níveis de *performance*.

Ser uma empresa de referência em termos de poupança de energia e impacto ambiental, através da optimização do consumo de energia e redução permanente do impacto que as suas actividades têm no ambiente.

Operação e manutenção das infra-estruturas e instalações técnicas.

Cumprir todos os requisitos legais aplicáveis e relacionados com a actividade principal do Cliente.

Garantir as melhores condições ambientais e de qualidade de ar interior em toda a instalação técnica e acesso ao público.

Manter todas as certificações técnicas aplicáveis e indispensáveis à sua actividade.

Garantir as melhores condições de higiene e segurança dos utentes e visitantes dos espaços e equipamentos instalados.

Garantir um elevado nível de satisfação dos seus clientes e visitantes.

**Slide 9 –  
Objectivos, Competências e Acções – Competências do Fornecedor**

**Questão 6**

- **Líder mundial - soluções de segurança e de eficiência energética para edifícios**
- **Integrador de sistemas e fornecedor de produtos, soluções e serviços**
- **Serviços de operações e manutenção tendo como base os seguintes princípios:**
  - **Estratégia operacional**
  - **Planeamento operacional**
  - **Gestão da manutenção**
  - **Garantia e controlo de qualidade**
  - **Desenvolvimento sustentável, ambiente e eficiência energética**

**Slide 10 – Objectivos, Competências e Acções**

**Questão 6**

**Medidas**

**Acrescentar Valor e Resultados**

- Estrutura de fornecimento adaptada às necessidades do Cliente; Recursos humanos qualificados;
- Melhorias contínuas no serviço; Sistemas e tecnologias de informação;
- Formação contínua dos Recursos Humanos;
- SLA e KPI;

Cinco dimensões que o cliente examina ao avaliar a qualidade do serviço:

- Confiança – respeitar os compromissos
- A capacidade de resposta – presença, prontidão e disposição do Fornecedor para ajudar
- Segurança – persistência na capacidade de resposta e no respeito pelos compromissos
- Empatia – criar um relacionamento cordial
- Elementos tangíveis – Evidencias dos serviços prestados

### 3.8 Ilacões a retirar do presente caso para a Gestão

A necessidade de desenvolvimento conjunto do serviço a prestar, no sentido das competências do Fornecedor serem usadas da melhor forma para satisfazerem e superarem as expectativas do Cliente, é o requisito básico para o desenvolvimento das parcerias. Os serviços de manutenção de infra-estruturas de edifícios são requeridos pelos proprietários ou administradores destas pela sua importância para assegurar o bom funcionamento dos equipamentos e sistemas aí instalados e, conseqüentemente, permitir obter os níveis de operação e exploração previstos para as suas actividades.

Dependendo do tipo de actividade de cada edifício, assim deve ser equacionado o nível técnico e qualitativo que minimize os riscos de negócio provenientes do tipo de funcionamento dos equipamentos e sistemas instalados.

Não é a mesma coisa fazer manutenção de hospitais ou de escritórios, visto que se tratam de edifícios com objectivos de exploração diferentes, com equipamentos diferentes e níveis de operacionalidade e disponibilidade diferentes. Sendo a actividade de manutenção importante em ambos os casos, o nível de risco e desempenho tecnológico é mais exigente nos hospitais.

É do interesse do Fornecedor de serviços que a sua prestação seja de longo prazo. O mesmo se aplica ao Cliente, se este estiver consciente que tem contratado um prestador que lhe garante um nível de serviço adequado ao seu nível de exploração, o que em negócios com nível de risco elevado é estratégico.

Do presente caso, retiram-se informações e uma experiência de sucesso que revela um formato de associação empresarial que, conjugado com as necessidades e interesses das empresas Cliente e Fornecedor, podem melhorar substancialmente a qualidade e produtividade dos serviços prestados.

A parceria neste caso de estudo é um exemplo do aproveitamento de sinergias para melhorar a eficiência dos serviços de manutenção, especialmente quando são requeridos níveis de *performance* e de qualidade elevados. É igualmente um modelo de associação que visa incrementar a confiança e o relacionamento entre os parceiros, de forma a optimizar a gestão e a prestação de serviços em si.

## 4 Bibliografia

- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2012). *Portugal Ficha País Junho 2012*. AICEP.
- Allmendinger, G. and R. Lombreglia (2005). Four strategies for the age of smart services. *Harvard Business Review*. 83(10):131-4, 136, 138 passim.
- Banco de Portugal (2012) – *Relatório anual 2010*. Banco de Portugal.
- Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia, Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições Sílabo.
- Cliente (2011), *Relatório e contas do ano 2011*.
- Diário da República, 1ª Série – Nº 171 – 28 de Julho de 1981. Decreto-lei nº 231/81 de 28 de Julho. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Último acesso em 15 Fevereiro de 2012.
- Diário da República, 1ª Série – Nº 199 – 25 de Agosto de 1973. Decreto-lei nº 430/73 de 25 de Agosto. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Último acesso em 12 Fevereiro de 2012.
- Diário da República, 1ª Série – Nº 97 – 28 de Abril de 2003. Decreto-lei nº 86/2003 de 26 de Abril. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Último acesso em 12 Fevereiro de 2012.
- Drucker, P.F. (1999) *Management challenges for the 21th Century*. HarperBusiness. HarperCollins Publishers.
- Fornecedor (2011), *Relatório e contas do ano 2011*.
- Helsing, J., Geraghty, B. e L. Napolitano (2004), *Impact Without Authority, How to Leverage Internal Resources to Create Customer Value*. SAMA Strategic Account Management Association.
- Hudson, B. e B. Hardy (2002). *What is a successful partnership and how can it be measured?* In: Glendinning, C. (ed.) *Partnerships, New labour and the Governance of Welfare*. Policy Press, Bristol, UK.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ) (2012). Disponível em <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4050>. Último acesso em 3 de Novembro de 2012.
- Johnston, R. e G. Clark (2008), *Service Operations Management, Improving Service Delivery*. 3ª Edição. Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2002), *Marketing Professional Services-Forward-Thinking Strategies for Boosting your Business, your Image and your Profits*. Learning Network Direct Inc..

- Kujala, S., Kujala, J., Turkulainen, V., Artto, K, Aaltonen, P. e K. Wikström (2011), Factors influencing the choice of solution specific business models. *International Journal of Project Management*, 29, 960-970.
- Lorange, P. e J. Roos (1996), *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. São Paulo, Atlas.
- MacMillan, I.C. e L. Selden (2008) Change with your customers – and win big. *Harvard Business Review*. 86 (12), 24.
- Martin, J.E. e J.L. Heskett (1994), *Command Performance: The Art of Delivering Quality Service*. Harvard Business School Press.
- Nicolau, I. (2000), *O Crescimento dos Serviços nas Economias Modernas*. INDEG-ISCTE.
- Reinartz, W. e W. Ulaga (2008), How to Sell Services More Profitably. *Harvard Business Review*. 86 (5), 90-96.