

A gestão de capacidades e recursos estratégicos nas relações **business-to-business service**: O caso da **indústria de alojamento**.

VICTOR MANUEL F. MOUTINHO * [vmoutinho@ua.pt]

JORGE HUMBERTO F. MOTA ** [jorgemota@ua.pt]

ANA PAULA S. MIRANDA *** [anap.miranda1@gmail.com]

Palavras-chave | Service Profit Chain, Marketing Capacities, Balancing Scorecard.

Objetivos | Estender a cadeia de abastecimento de serviços e a visão da empresa baseada nos recursos na indústria de alojamento, examinando o papel das capacidades relacionais com os colaboradores, com os clientes e com os parceiros estratégicos no processo de obtenção de resultados e desempenho no contexto business-to-business services (B2BS). Deste modo, pretendemos estender a literatura dos mercados B2BS, integrando a visão relacional e os activos baseados no mercado com base na cadeia de lucro em serviços (SPC). Mais especificamente, pretendemos:

- Aplicar a cadeia de lucro em serviços (SPC) no contexto B2BS na indústria de alojamento;
- Incorporar o impacto das capacidades relacionais externas para com os clientes e para com os parceiros estratégicos no seio da indústria de alojamento;
- Examinar a capacidade de inovação organizacional na indústria de alojamento como uma fonte de renovação no processo de criação de valor.

Com a interligação da cadeia de lucro em serviços (SPC) e da visão da empresa baseada em recursos (RBV) com a perspectiva do balanced scorecard (BSC), pretendemos justificar que o desempenho de um negócio é determinado por medidas financeiras que são realizadas por medidas operacionais como: a performance dos clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento da empresa.

Metodologia | O modelo conceptual proposto está de acordo com o spc, começando por considerar como primeiros antecedentes da performance da indústria de alojamento as capacidades internas da gestão funcional que suportam o negócio destas organizações e têm impacto na satisfação e lealdade dos colaboradores. Somos da opinião dos que argumentam que uma gestão efectiva pode melhorar as relações dos empregados com a empresa, fazendo-os tornarem-se mais comprometidos para com a empresa. Devido ao aumento da satisfação e da lealdade, os colaboradores da

* **Mestre em Finanças** pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, **Doutorando em Economia** pela Universidade da Beira Interior, **Assistente** da Universidade de Aveiro.

** **Mestre em Contabilidade e Auditoria** pela Universidade de Aveiro, **Doutorando em Ciências Empresariais** - Ramo Finanças pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

*** **Mestre em Gestão das Organizações** pelo IPCA -Instituto Politecnico Cavado e do Ave.

indústria de alojamento estarão mais dispostos a estabelecerem e manterem relações a longo prazo com os clientes e com os parceiros estratégicos de serviços prestados, a terem uma maior capacidade de resposta aos pedidos dos clientes e a lutar por níveis mais elevados de inovação. Neste processo a melhoria implica um aumento do serviço ao cliente, respondendo aos seus problemas mais rapidamente e o desenvolvimento de novas soluções para os problemas que surgem no negócio.

A RBV “pressupõe que toda a organização é um conjunto único de recursos e capacidades. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e a sua capacidade de obter retornos acima da média” (Hitt *et al.*, 2008). No entanto, apesar de os recursos por si só não proporcionarem vantagens competitivas (Teng E Cummings, 2002), integrados geram capacidades que podem tornar-se vantagens competitivas (Sirmon *et al.*, 2007). Assim, sugerimos que se incorpore no modelo de Theoharakis *et al.* (2009) recursos essenciais para o desenvolvimento das capacidades de suporte à gestão: para as finanças, por exemplo, a geração de recursos internamente; para a gestão de operações, por exemplo, a localização da empresa, a actualização dos equipamentos; e para a gestão de recursos humanos, por exemplo, as rotinas, a confiança, entre outros (Barney, 1991).

Outro ponto a acrescentar é o facto de não se salvaguardar no modelo de Theoharakis *et al.* (2009) os determinantes das alianças estratégicas. Isto é, nem todas as parceiras desenvolvidas podem dar certo, é necessária uma gestão efectiva da aliança para que ela tenha sucesso (Ireland *et al.*, 2002). Deste modo e ainda de acordo com Ireland *et al.* (2002) a gestão da parceria deve começar por seleccionar o parceiro certo e trabalhar com o objectivo de construir capital social e conhecimentos. Deve ser desenvolvido entre os parceiros uma relação baseada na confiança. Além da confiança, deve ser trabalhado o compromisso, a integração dos parceiros e o capital intelectual (Khoja *et al.*, 2010).

Com a interligação deste modelo com a perspectiva de Kaplan e Norton do *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1992), pretendemos justificar que o desempenho de um negócio é determinado por medidas financeiras que são realizadas por medidas operacionais como a performance dos clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento da empresa. Ora, o modelo de Theoharakis *et al.* (2009) propõe uma interligação entre vários aspectos focados nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992): o desempenho financeiro interliga-se com a perspectiva financeira do BSC; a performance dos clientes está relacionada com a perspectiva de clientes do BSC; a forma como é realizada a ligação com o cliente, as parcerias estratégicas, a capacidade de resposta do serviço, a capacidade de inovação, correspondem à perspectiva de processos internos do BSC; enquanto a satisfação e lealdade dos colaboradores para com a empresa diz respeito à perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta interligação entre o modelo de Theoharakis *et al.* (2009) e o BSC poderia contribuir para uma aplicação do modelo proposto a qualquer tipo de empresa, uma vez que o modelo actual elaborado com recurso ao SPC (Desenvolvido especificamente para serviços) apenas será aplicável em serviços.

Principais resultados e contributos | O estudo contribuiu com a proposta do modelo conceptual para a avaliação de capacidades alternativas como determinantes do desempenho do marketing das pme’s no contexto B2B. Foi proposto um modelo, com forte poder explicativo em termos das variáveis chave de marketing (Inovação e branding) para o desempenho de marketing, e de suporte à visão da empresa com base nos recursos. Os autores propõem ainda que existem duas variáveis de suporte às capacidades de marketing anteriormente referidas: a orientação para o mercado e a capacidade de gestão. Para obterem capacidades de marketing efectivas, as empresas da indústria do alojamento precisam explorar processos criativos de sensibilidade para com o mercado associados com a orientação para o mercado, e concomitantemente ter processos de gestão estruturados e disciplinados.

No contexto B2BS, o artigo integra a visão relacional e activos com base nos mercados no quadro SPC e da RBV.

Outro contributo a retirar do estudo é que a relação proposta entre satisfação dos clientes das empresas da indústria de alojamento e lealdade dos colaboradores não seja directa (Kotter e Heskett, 1992), mas antes mediada através das relações externas do parceiro estratégico, pois estes podem fornecer o serviço de forma mais rápida e eficiente por terem uma maior capacidade de respostas aos problemas e a serem mais inovadoras.

Limitações | Ausência de resultados empíricos resultantes da aplicação do modelo teórico proposto.

Na aplicação empírica, os autores pretendem focar-se no B2BS com uma amostra constituída por um conjunto de empresas que operam na indústria de alojamento e por empresas prestadoras de serviços a essa mesma indústria.

Será utilizado um método quantitativo de pesquisa (Questionário Estruturado) por se achar mais adequado a este tipo de estudo.

Conclusões | Os autores esperam concluir que fortes capacidades de suporte à gestão terão um impacto positivo na satisfação e lealdade dos colaboradores na indústria de alojamento, pelo que as empresas parceiras estratégicas de serviços que integram a parceria são as mais susceptíveis de criar uma cultura interna coesa, que resultará em aumentos da performance dos colaboradores e em maiores níveis de satisfação e lealdade, que culminarão em criação de valor para os clientes da indústria de alojamento. Releva-se ainda que empregados satisfeitos e leais criam relacionamentos significativos, pois estão mais dispostos a conectarem com os clientes, a servi-los melhor e a contribuir para a inovação.

O desenvolvimento das parcerias estratégicas parece não contribuir para a melhoria da capacidade de resposta do serviço, mas apenas para a capacidade de inovação. Isto pode dever-se ao facto de que na área da inovação as empresas podem cooperar mais facilmente, do que no serviço ao cliente, pois este último requer por parte do parceiro um envolvimento nas actividades diárias do outro parceiro. Por fim, a capacidade de resposta do serviço e a capacidade de inovação contribuem para a satisfação e retenção dos clientes da empresa da indústria de alojamento, embora o primeiro tenha um maior impacto que o segundo. Este facto pode ser atribuído à elevada visibilidade da capacidade de resposta do serviço, enquanto as inovações não têm um efeito imediato.

Referências |

- Barney, J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.
- Hitt, Michael A., Ireland, R., Hoskisson, Robert E., 2008, *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*, São Paulo, Thomson Learning.
- Ireland, D., Hitt, M., Vaidyanath, D., 2002, Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp. 413-446.
- Kaplan, R., Norton, D., 1992, The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Khoja, F., Adams, J., Kauffman, R., 2010, A Temporal Model of Vertical Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17(3), pp. 279-307.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L., 1992, *Corporate culture and performance*, The Free Press.
- Sirmon, David G., Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, 2007, Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box, *Academy of Management Review*, Vol. 32(1).
- Teng, B., Cummings, J., 2002, Trade-offs in managing resources and capabilities, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(2), pp. 81-91.
- Theoharakis, V., Sajtó, L., Hooley, G., 2009, The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 914-924.