

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rita de Cássia de Faria Pereira**

**Valor em Relacionamentos de Negócio:**  
**A Perspectiva da Díade no Setor de *Software***

**Porto Alegre**

**2006**

Rita de Cássia de Faria Pereira

**Valor em Relacionamentos de Negócio:  
A Perspectiva da Díade no Setor de *Software***

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**Porto Alegre**

**Novembro, 2006**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P436v Pereira, Rita de Cássia de Faria

Valor em relacionamentos de negócio : a perspectiva da díade no setor de *software* / Rita de Cássia de Faria Pereira. – 2006.

289 f. : il.

Tese. (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

1. Marketing de relacionamento. 2. Relacionamentos de negócio – Criação de valor. 3. Marketing de relacionamento – Perspectivas de cliente e fornecedor. I. Título.

CDU 658.818

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

*A Carlo, por seu amor, constante dedicação e companheirismo ímpar,  
e por suas valiosas contribuições a esta tese.*

*Aos meus pais, Francisco e Zuleika, e à minha irmã, Cristiane,  
pela confiança, carinho e apoio incondicionais.  
À Laurinha, por seu sorriso e expressões de carinho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Esta tese de doutorado é fruto de inúmeras interações, conversas e encontros de idéias e pessoas e, principalmente, de atos de solidariedade, bondade, carinho e esperança de muitas pessoas e instituições que se fizeram presentes na minha vida durante o doutoramento. A lista a seguir é prova de minha gratidão e não termina aqui, tendo em vista que minha memória pode ter-me traído, bem como ter-me feito excluir outras pessoas que me apoiaram neste período e na minha feliz estada em Porto Alegre, RS.

*Agradeço às muitas instituições, universidades e professores que deram seu apoio tangível ou intangível à realização desta tese.*

À CAPES pelo financiamento de meus estudos, que possibilitou esforço e dedicação e, por conseqüência, a qualidade apresentada nesta tese.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade e acolhida durante o doutoramento, por meio de seus professores, funcionários, estagiários e pessoal terceirizado. Em especial, Gabriela Ferreira Pinheiro por sua compreensão e ajuda neste período.

Ao CEPA pelo apoio na operacionalização da pesquisa, e, em especial, aos professores Luiz Antônio Slongo e Luiz Carlos Ritter Lund pelas oportunidades de pesquisa e atenção dispensada durante o curso, bem como a Lourdes Santos pelas listas de empresas e incentivo.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Faculdade Cenecista de Osório (FACOS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB) pela acolhida e apoio institucionais.

Ao professor Fernando Bins Luce pela valiosa orientação e pelas longas conversas que, pacientemente, me levaram às decisões mais acertadas neste estudo. Agradeço pelo incentivo e carinho durante este período.

Ao professor João Luiz Becker pelo incentivo, apoio e carisma como professor e diretor da Escola, referencial a ser seguido pelos iniciantes na carreira docente.

A ASSESPRO-RS, em especial, Júlio César Ferst e Karen, pelas informações sobre o setor de informática e indicações de empresas. A Sérgio Valério da SAP pela indicação de empresas.

Aos entrevistados, clientes e fornecedores de *software* no Rio Grande do Sul, que prontamente me receberam para realização de entrevistas, sacrificando, por vezes, seu tempo e trabalho.

*Além do apoio institucional e dos professores citados, agradeço pela colaboração da família, imprescindível à formação acadêmica e de vida.*

Aos meus pais, Francisco e Zuleika, pelo infinito amor e dedicação aos meus estudos e à minha vida. Obrigada por terem se dedicado à minha educação, muitas vezes furtando-se de seus objetivos e me apoiando, incondicionalmente, na busca de sonho tão almejado.

A minha irmã Cristiane por sua doçura, dedicação, inspiração e companheirismo durante esta e tantas outras iniciativas. Além do apoio emocional, o financeiro – ainda na graduação – também permitiu a construção do caminho profissional que escolhi.

Aos meus irmãos de criação, Aparecida Basílio e Alex Ribeiro da Silva e minha sobrinha, Laurinha, pelo carinho, momentos de alegria e descontração, e por sua compreensão nos períodos de ausência.

Aos meus avós maternos (*in memoriam*), Jurema e Nair Faria, e paternos (*in memoriam*), Joaquim e Natália Pereira pela inspiração e orientação.

Aos Tios Zarcy, Zamir, Zamith, Zoroastro, Zaluar e Zenith e Tias Zilka, Zilma, Zulma e Zélia pela força e preocupação com os rumos da minha carreira.

*Além da minha família, sou grata à minha família gaúcha por sua presença constante durante o curso.*

A Carlo Bellini, meu amor e companheiro constante no doutorado, por ter dado mais cor à minha vida, tornando-a única e especial desde então. Muitos relatórios, artigos, pesquisas e, principalmente, esta tese, têm o toque especial da sua competência. Em especial, agradeço por todo o incentivo para que fossem superados obstáculos e eu participasse de eventos acadêmicos nos Estados Unidos e Dinamarca. Sou grata por me fazer acreditar que sou capaz de ir além de meus limites e querer buscar sempre a perfeição e a justiça em tudo que faço. Obrigada constantemente me fazer crer no amor sincero, desinteressado, eterno ...

Ao Sr. Gabriel, Sra. Maria Dalva e Luciano Bellini pelo carinho e incentivo neste período repleto de alegrias e dificuldades. Gestos simples, como as torradas e os cafezinhos durante o inverno porto-alegrense, serão sempre lembrados.

A Tia Sena Bellini e Tio João Bellini pelo carinho e estímulo profissional.

Às famílias Antoniazzi Porto, Rocha Porto e Oliveira Porto por sua amizade e apoio neste empreendimento.

À família Scalco Brum por sua amizade e estímulo, e, especialmente, a Graciela por seu apoio e presença sempre alegre e otimista.

*Por fim, agradeço aos amigos que estiveram, física ou virtualmente, presentes comigo desde o início, fazendo-me suportar o frio e a distância da família ou alegrando-se com minhas conquistas, tornando realidade o sábio pensamento de Saint-Exupéry de que “num mundo que se faz deserto, temos sede de encontrar um amigo”.*

A Caroline Fernandes, irmã de coração, pela confiança em mim depositada ainda no processo seletivo para o doutorado. Agradeço ao apoio psicológico, afetivo e financeiro, essenciais a essa realização.

A Anielson e Ana Barbosa pela duradoura amizade, desde a graduação, acompanhando de perto meus passos iniciais na docência e me incentivando, dia após dia, a ser íntegra e dedicada.

A Anete Alberton e Rose Marcon, amigas “manezinhas”, pelo incentivo e crédito em meu doutorado. Obrigada pela ajuda nos momentos de crise e pela alegria de sempre nos nossos encontros em eventos, viagens e, obviamente, em Floripa.

A Melody Porsse, minha “irmã” paranaense e colega de doutorado, a quem não conheci em João Pessoa quando lá cursávamos outros cursos, mostrando que a vida tem seu tempo. Obrigada por sua amizade e carinho e por nossas longas conversas no café da Rua Padre Chagas, fosse frio ou calor. A seu esposo Alexandre Porsse por sua amizade e apoio.

A Stefânia de Almeida que, desde a semana de integração do doutorado e mestrado, demonstrou paciência, interesse e amizade. Obrigada pela parceria nas pesquisas e consultorias, pela companhia constante em Porto Alegre, pelo aprendizado proporcionado nestes momentos, e por ter, com sua amizade, amenizado a saudade de casa e da família.

A Ionara Rech e Chico Paz, afilhados de casamento e amigos de toda hora. Obrigada pelo companheirismo nas jantãs, viagens e passeios e, principalmente, pelas conversas que ajudam a melhorar, continuamente, minha vida.

A Flávia Cauduro pelos intermináveis cafés em que discutíamos vida, trabalho, carreira ou, simplesmente, planejávamos o futuro. Obrigada pela amizade e carinho.

A Ceres Beck por seu carinho e amizade e palavras positivas.

A Michele Borges, Bruno Cabral, Nilma Arruda, Henrique Silva, Mariana Guerra e Edilma Morais pela amizade de tantos anos e por, mesmo longe, me incentivarem e ensinarem a acreditar em meu potencial.

A família Moreno, D. Aurineide, S. Adalberto, Leonardo, Karina e Daniel, pelo estímulo e amizade desde os tempos da graduação.

As amigas Margarete Oliveira e Márcia Gonzaga pela amizade carinhosamente cultivada à distância.

A Hugo Müller, amigo e colega de doutorado, pelo carinho e pelas oportunidades profissionais sempre bem-vindas em épocas difíceis. Obrigada pela confiança e pela amizade durante e após o doutoramento.

A Maurício e Paula Testa, Lisiane e João Ricardo Silva e Cláudia Rodrigues agradeço pela amizade.

Aos colegas do doutorado, João Batista Leite, Beky Macadar, Monique Dinato, Guilherme Liberali, Décio Dolci, Deonir De Toni, Dirk Boehe, Maria Teresa Pereira, pela convivência e amizade.

A Mirna Pedroso por sua acolhida em Porto Alegre nos primeiros dias do doutorado.

Aos amigos da UFSM, Breno Pereira, Kelmara Vieira, Jonas Venturini, Márcia Grohmann e Débora Bobsin, pelo estímulo e companheirismo no período em que lá trabalhei.

A Terezinha Angeloni pelo constante apoio e amizade, e por ter-me incentivado a persistir na carreira docente.

A Gesinaldo Cândido pela amizade e contribuições na seleção para o doutorado. Obrigada pelo crédito e inspiração a persistir na docência e pesquisa.

A Anelise Jantsch pela constante troca de idéias, estímulo e amizade, especialmente na reta final do curso.

A Ricardo Martins Cury, Maria José Barbosa e Violeta Marques pelas contribuições na seleção para o doutorado.

A Cristo pela proteção nesta jornada.

## RESUMO

Esta tese objetiva compreender o valor em relacionamentos a partir da perspectiva da díade. Tal objetivo baseia-se na relevância que os vínculos relacionais têm nos ambientes acadêmico e empresarial, bem como na importância de se observar a perspectiva de fornecedores e clientes na avaliação dos resultados de um relacionamento. Diante da permeabilidade das fronteiras nas relações interorganizacionais, torna-se muito útil distinguir benefícios e custos para cliente, fornecedor e díade. A pesquisa objetivou (1) a identificação de benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do cliente, (2) a identificação de benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do fornecedor, (3) relacionar o valor percebido a atributos específicos e variáveis contextuais do relacionamento, e (4) a definição de indicadores para avaliação do valor percebido no relacionamento na visão de clientes e fornecedores. Elaborou-se um modelo conceitual compreendendo a integração de várias áreas do conhecimento relevantes para a abordagem da criação de valor em trocas relacionais. O setor de empresas vinculadas ao desenvolvimento de *software* foi selecionado para a realização de pesquisa empírica para o desenvolvimento e validação do modelo, dado o particular grau de proximidade entre cliente e fornecedor nesse setor. Mais ainda, é válido notar que o setor de *software* é foco de estudos em *marketing*, e interações durante e depois de desenvolvimento de *software* fazem de tal setor um rico campo para a análise de relacionamentos de negócio. A pesquisa realizada com 14 díades apontou a existência de diferentes categorias de custos e benefícios na perspectiva de clientes e fornecedores. Para os clientes, foram identificadas quatro categorias de benefícios (Benefícios de Gestão, Benefícios de Aprendizagem, Benefícios de Serviços e Benefícios de Serviços Adicionais) e três de custos (Custos de Projeto, Custos de Adaptação e Custos Pessoais). Na perspectiva do fornecedor, cinco categorias de benefícios (Benefícios de Aprendizagem, Benefícios Institucionais, Benefícios de Volume de Negócios e Garantia, Benefícios de Mercado e Benefícios Pessoais) e três de custos (Custos de Investimentos e Adaptação, Custos de Operação e Custos Pessoais). A análise das categorias de custos e benefícios identificadas à luz das teorias de base aponta para a relevância da Teoria de Troca Social e da Abordagem de Redes para explicação do valor percebido pela díade, bem como para a relevância da confiança, comprometimento e relacionamentos pessoais para a manutenção de relacionamentos e a criação de valor.

## ABSTRACT

This thesis investigates relationship value according to the dyad's perspective. Such an intent is rooted in the importance of the relational bonds for the academic and the business communities, as well as in the pressing need of incorporating the supplier's and the customer's perspective to the assessment of relationship outcomes. Given the permeability of boundaries in inter-organizational relations, it is of interest to distinguish relationship costs and benefits for the customer, for the supplier, and for the dyad. This research is of a rather exploratory nature – thus enabling an in-depth investigation of the research question – and it is aimed at (1) the identification of relationship costs and benefits from the customer's perspective, (2) the identification of relationship costs and benefits from the supplier's perspective, (3) the analysis of perceived value according to the relationship's idiosyncratic attributes and to contextual variables, and (4) the definition of indicators for the assessment of perceived value in relationships from the customer's and the supplier's perspective. A conceptual model was developed to account for the integration of several knowledge areas relevant for framing value creation in relational exchanges. The software development sector was the particular choice for the validation of the research's rationale, due to the typical proximity between suppliers and customers in it; moreover, the software sector has been extensively researched in marketing, and professional interactions during and after the development of software provide rich inputs for the analysis of business relationships. An investigation within 14 dyads revealed that there are different cost and benefit categories consistent with customer and supplier perspectives. For customers, there are four categories of benefits (Managerial Benefits, Learning Benefits, Service Benefits, and Additional Service Benefits) and three categories of costs (Project Costs, Adaptation Costs, and Personal Costs). For suppliers, there are five categories of benefits (Learning Benefits, Institutional Benefits, Business Volume and Prospect Benefits, Market Benefits, and Personal Benefits) and three categories of costs (Investment and Adaptation Costs, Operational Costs, and Personal Costs). The theory-driven analysis of cost and benefit categories showed that social exchange theory and the networks approach help explain the perception of value by the dyad, and that trust, commitment and the personal relationships help explain relationship continuity and value creation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Conceito de valor _____	59
Figura 2 –	Perspectivas da criação de valor _____	60
Figura 3 –	Funções diretas e indiretas da criação de valor na perspectiva do fornecedor _____	64
Figura 4 –	Componentes do valor no relacionamento _____	66
Figura 5 –	Modelo conceitual _____	71
Figura 6 –	Desenho da pesquisa _____	77
Figura 7 –	Modelos de negócios na indústria de <i>software</i> _____	89
Figura 8 –	Fundamentos teóricos do <i>marketing</i> de relacionamento _____	219
Figura 9 –	Função de criação de valor _____	228
Figura 10 –	Produção de valor e base de capacidades _____	233
Figura 11 –	Rede nomológica de constructos _____	237

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Trocas discretas e relacionais _____	35
Quadro 2 –	Teorias e abordagens aplicadas ao estudo de relacionamentos _____	45
Quadro 3 –	Tipologia de relacionamentos _____	54
Quadro 4 –	Taxonomia das teorias de valor _____	57
Quadro 5 –	Perspectivas de valor _____	58
Quadro 6 –	Proposição de valor total _____	63
Quadro 7 –	Modelo de co-criação de valor _____	67
Quadro 8 –	Benefícios e custos dos relacionamentos empresa-cliente conforme as teorias de base _____	68
Quadro 9 –	Benefícios e custos dos relacionamentos nos artigos consultados _____	70
Quadro 10 –	Dimensões, autores e questões do roteiro de entrevistas do estudo de caso _____	82
Quadro 11 –	Paradigmas interpretativos da pesquisa qualitativa _____	92

Quadro 12 – Procedimentos de validação na pesquisa qualitativa _____	93
Quadro 13 – Diferenças entre a amostragem teórica e estatística _____	95
Quadro 14 – Dimensões, autores e questões nos roteiros de entrevistas de fornecedores e clientes _____	100
Quadro 15 – Perfil dos fornecedores _____	108
Quadro 16 – Perfil dos clientes _____	109
Quadro 17 – Resultado da análise de conteúdo dos benefícios na perspectiva do cliente _____	110
Quadro 18 – Resumo da Categoria “Benefícios de Gestão” _____	113
Quadro 19 – Resumo da Categoria “Benefícios de Aprendizagem” _____	116
Quadro 20 – Resumo da Categoria “Benefícios de Serviços” _____	119
Quadro 21 – Resumo da Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais” _____	121
Quadro 22 – Resultado da análise de conteúdo dos custos na perspectiva do cliente _____	121
Quadro 23 – Resumo da Categoria “Custos de Projeto” _____	125
Quadro 24 – Resumo da Categoria “Custos de Adaptação” _____	127
Quadro 25 – Resumo da Categoria “Custos Pessoais” _____	129
Quadro 26 – Resultado da análise de conteúdo dos benefícios na perspectiva do fornecedor _____	131
Quadro 27 – Resumo da Categoria “Benefícios de Aprendizagem” _____	133
Quadro 28 – Resumo da Categoria “Benefícios Institucionais” _____	135
Quadro 29 – Resumo da Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia” _____	137
Quadro 30 – Resumo da Categoria “Benefícios de Mercado” _____	139
Quadro 31 – Resumo da Categoria “Benefícios Pessoais” _____	140
Quadro 32 – Resultado da análise de conteúdo dos custos na perspectiva do fornecedor _____	141
Quadro 33 – Resumo da Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação” _____	143
Quadro 34 – Resumo da Categoria “Custos de Operação” _____	145
Quadro 35 – Resumo da Categoria “Custos Pessoais” _____	146
Quadro 36 – Resumo das categorias de benefícios e custos identificadas na perspectiva de clientes e fornecedores _____	147
Quadro 37 – Características dos relacionamentos nas díades _____	149
Quadro 38 – Características do relacionamento na Díade A _____	152
Quadro 39 – Características do relacionamento na Díade B _____	155
Quadro 40 – Características do relacionamento na Díade C _____	160
Quadro 41 – Características do relacionamento na Díade D _____	163
Quadro 42 – Características do relacionamento na Díade E _____	167
Quadro 43 – Características do relacionamento na Díade F _____	171
Quadro 44 – Características do relacionamento na Díade G _____	174
Quadro 45 – Características do relacionamento na Díade H _____	177
Quadro 46 – Características do relacionamento na Díade I _____	180
Quadro 47 – Características do relacionamento na Díade J _____	184
Quadro 48 – Características do relacionamento na Díade K _____	188
Quadro 49 – Características do relacionamento na Díade L _____	192
Quadro 50 – Características do relacionamento na Díade M _____	195

Quadro 51 – Características do relacionamento na Díade N _____	199
Quadro 52 – Relação entre atributos específicos e valor na visão dos clientes _____	200
Quadro 53 – Relação entre atributos específicos e valor na visão dos fornecedores _____	201
Quadro 54 – Indicadores de valor para o cliente. _____	231
Quadro 55 – Indicadores de valor para o fornecedor _____	232
Quadro 56 – Exemplos de indicadores de capacidade de produção de valor do fornecedor _____	234
Quadro 57 – Indicadores de capacidade de produção de valor do fornecedor _____	235
Quadro 58 – Indicadores de capacidade de produção de valor do cliente _____	235
Quadro 59 – Proposições de pesquisa _____	238

## SUMÁRIO

<b><i>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</i></b>	<b>16</b>
<b>1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>22</b>
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
<b>1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO</b>	<b>23</b>
<b><i>CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO</i></b>	<b>25</b>
<b>2.1 A PESQUISA SOBRE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO</b>	<b>25</b>
<b>2.2 TEORIAS E ABORDAGENS PARA ANÁLISE DE RELACIONAMENTOS ENTRE     CLIENTES E FORNECEDORES</b>	<b>30</b>
2.2.1 Teoria dos Custos de Transação	30
2.2.2 Teoria de Contrato Relacional	34
2.2.3 Teoria de Troca Social	36
2.2.4 Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico	38
2.2.5 Abordagem de Redes	41
<b>2.3 PRINCIPAIS MODELOS E CONSTRUCTOS DE RELACIONAMENTOS <i>BUSINESS- TO-BUSINESS</i></b>	<b>46</b>
2.3.1 Atributos Específicos do Relacionamento	46
2.3.1.1 Comprometimento e Confiança	46
2.3.1.2 Adaptação e Investimentos em Ativos Específicos	48
2.3.1.3 Cooperação	50
2.3.1.4 Comunicação	51
2.3.2 Variáveis Contextuais dos Relacionamentos entre Clientes e Fornecedores	52
2.3.2.1 Incerteza e Interdependência	52
2.3.2.2 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos	55
<b>2.4 VALOR</b>	<b>56</b>
2.4.1 Valor em <i>Marketing</i>	56
2.4.2 Valor em Relacionamentos de Negócio	59
2.4.3 Modelos de Valor em Relacionamentos de Negócio	62
<b>2.5 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA</b>	<b>70</b>
2.5.1 Benefícios e Custos	71
2.5.2 Atributos Específicos do Relacionamento	72
2.5.3 Variáveis Contextuais	73
<b><i>CAPÍTULO 3: MÉTODO DA PESQUISA</i></b>	<b>75</b>
<b>3.1 DESENHO DA PESQUISA</b>	<b>75</b>

<b>3.2 SELEÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA – A INDÚSTRIA DE SOFTWARE NO RIO GRANDE DO SUL</b>	<b>77</b>
3.2.1 Estudo de Caso “Pólo de Informática de São Leopoldo”	80
3.2.1.1 Seleção do Caso	80
3.2.1.2 Coleta de Dados	81
3.2.1.3 Descrição do Pólo de Informática de São Leopoldo	82
3.2.1.4 Relacionamento entre Clientes e Fornecedores no Pólo de Informática de São Leopoldo	83
3.2.1.5 Síntese do Caso	86
3.2.2 Setor de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul	87
3.2.3 Segmentos do Setor de Tecnologia da Informação	88
<b>3.3 PESQUISA QUALITATIVA</b>	<b>90</b>
3.3.1 Unidade de Análise	93
3.3.2 Amostragem	95
3.3.3 Instrumento de Pesquisa	98
3.3.4 Procedimentos de Seleção dos Respondentes e Coleta de Dados	100
3.3.5 Procedimentos de Análise dos Dados	102
3.3.6 Procedimentos de Validação dos Resultados	104
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>106</b>
<b>4.1 PERFIL DOS CLIENTES E FORNECEDORES ENTREVISTADOS</b>	<b>106</b>
<b>4.2 BENEFÍCIOS E CUSTOS PERCEBIDOS NO RELACIONAMENTO NA PERSPECTIVA DE CLIENTES E FORNECEDORES</b>	<b>109</b>
4.2.1 Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva dos Clientes	110
4.2.1.1 Benefícios	110
4.2.1.1.1 Categoria “Benefícios de Gestão”	111
4.2.1.1.2 Categoria “Benefícios de Aprendizagem”	114
4.2.1.1.3 Categoria “Benefícios de Serviços”	117
4.2.1.1.4 Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais”	119
4.2.1.2 Custos	121
4.2.1.2.1 Categoria “Custos de Projeto”	122
4.2.1.2.2 Categoria “Custos de Adaptação”	125
4.2.1.2.3 Categoria “Custos Pessoais”	127
4.2.2 Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva do Fornecedor.	130
4.2.2.1 Benefícios	130
4.2.2.1.1 Categoria “Benefícios de Aprendizagem”	131
4.2.2.1.2 Categoria “Benefícios Institucionais”	133
4.2.2.1.3 Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia”	135
4.2.2.1.4 Categoria “Benefícios de Mercado”	137
4.2.2.1.5 Categoria “Benefícios Pessoais”	139
4.2.2.2 Custos	140
4.2.2.2.1 Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação”	141
4.2.2.2.2 Categoria “Custos de Operação”	144
4.2.2.2.3 Categoria “Custos Pessoais”	146
<b>4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DAS DÍADES CONFORME ATRIBUTOS ESPECÍFICOS E VARIÁVEIS CONTEXTUAIS E ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM O VALOR CRIADO.</b>	<b>148</b>
4.3.1 Díade A	149
4.3.2 Díade B	152
4.3.3 Díade C	155
4.3.4 Díade D	160
4.3.5 Díade E	163
4.3.6 Díade F	167
4.3.7 Díade G	171
4.3.8 Díade H	174
4.3.9 Díade I	177
4.3.10 Díade J	180
4.3.11 Díade K	185

4.3.12 Díade L	188
4.3.13 Díade M	192
4.3.14 Díade N	196
4.4.1 Análise das Díades	199
4.4.1.1 Variáveis Contextuais	201
4.4.1.1.1 Incerteza Ambiental	201
4.4.1.1.2 Interdependência	204
4.4.1.1.3 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos	205
4.4.1.2 Comprometimento e Confiança	206
4.4.1.3 Adaptação	210
4.4.1.4 Cooperação	213
4.4.1.5 Comunicação	216
4.4.2 Validação das Categorias de Valor no Relacionamento à Luz das Teorias de Análises dos Relacionamentos	218
4.4.2.1 Teoria dos Custos de Transação	219
4.4.2.2 Teoria de Troca Relacional	221
4.4.2.3 Teoria de Troca Social	222
4.4.2.4 Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-econômico	224
4.4.2.5 Abordagem de Redes	225
4.4.3 Valor na Díade	227
4.4.4 Valor e Competências	233
4.4.5 Rede Nomológica de Constructos	236
<b><i>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b>	<b>239</b>
<b><i>5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS</i></b>	<b>240</b>
<b><i>5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS</i></b>	<b>245</b>
<b><i>5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</i></b>	<b>246</b>
<b><i>5.4 PESQUISAS FUTURAS</i></b>	<b>247</b>
<b><i>REFERÊNCIAS</i></b>	<b>249</b>
<b><i>APÊNDICES</i></b>	<b>268</b>

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

O *marketing* de relacionamento evolui quantitativa e qualitativamente, como se verifica na incorporação de novos constructos, validação de novos modelos, utilização de novas tecnologias, aplicação variada em diferentes contextos e na interação com outros temas de *Marketing* e de Administração como um todo. Neste contexto, a importância de serem formados e mantidos vínculos relacionais com o cliente recebeu crescente atenção na última década, evidenciada pela inserção do tema em periódicos acadêmicos de *marketing* e conferências da área, como constatam Ambler e Styles (1999).

Seguindo esta tendência, os conceitos e processos de *marketing* de relacionamento evoluem de forma significativa a partir da incorporação de conceitos das mais variadas áreas de conhecimento. Devido a isto, variáveis utilizadas para se caracterizar um relacionamento têm sido definidas a partir de ampla variedade de domínios teóricos, quais sejam: (1) Teoria dos Custos de Transação, (2) Teoria de Contrato Relacional, (3) Teoria da Dependência de Recursos, (4) Teoria de Redes, (5) Paradigma Político-Econômico, e (6) Administração Transcultural (no caso de relacionamentos internacionais), na visão de Ambler e Styles (1999). Ebers (1999), analisando a rica literatura desenvolvida sobre quando, onde, por que e como as organizações se engajam em redes interorganizacionais, sustenta que, como um campo de estudos da organização, pesquisa pertinente empregou um número de diferentes abordagens e teorias, as quais incluem economia industrial e organizacional, *marketing* e compras, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional, teoria institucional e abordagens de redes sociais.

Na esteira desse desenvolvimento e considerando-os como fontes de vantagem competitiva (Veloustsou, Saren e Tzokas, 2002; Sivula, Van Den Bosch e Elfring, 1997; Ganesan, 1994; Dwyer, Schurr e Oh, 1987), atenta-se, cada vez mais, para a relevância de se analisarem os impactos dos relacionamentos em clientes e fornecedores. Nesta perspectiva, o conceito de valor difundido por autores da área (*e.g.*, Möller e Törrönen, 2003; Hogan, 2001;

Woodruff, 1997) traz luz aos problemas de avaliação do relacionamento, tendo-se em vista que a criação de valor é considerada como objetivo essencial para as empresas envolvidas em um relacionamento (Walter, Ritter e Gemünden, 2001) e, portanto, deve ser ponto de partida de avaliações tanto por empresa quanto por clientes. Recentemente, alguns estudos têm buscado desenvolver e entender o valor dentro do contexto empresarial (*e.g.*, Eggert, Ulaga e Schultz, 2006; Möller e Törrönen, 2003; Walter *et al.*, 2003; Walter, Müller e Helfert, 2002; Ulaga e Eggert, 2001; Walter, Ritter e Gemünden, 2001). Entretanto, a maioria dos estudos desenvolvidos centra-se sobre a perspectiva do cliente (à exceção do estudo de Walter, Ritter e Gemünden, 2001) e limitam os custos envolvidos a aspectos financeiros, esquecendo-se, por exemplo, dos custos de adaptação.

Assim, embora o corpo de literatura sobre valor venha crescendo rapidamente, ainda é evidente a necessidade de desenvolvimento de medidas psicométricas para sua avaliação (Parasuraman, 1997), o que se revela a partir da escassez de modelos que atestem sua validade e de estudos que o explorem, bem como suas relações com outros constructos da área. Nota-se, ainda, o pouco desenvolvimento relativo à vinculação das dimensões relacionais aos processos de criação de valor no curto e longo prazos (Ambler e Styles, 1999). O número de estudos que dão conta desta temática é bastante reduzido (*e.g.*, Walter *et al.*, 2003; Möller e Törrönen, 2003; Walter, Müller e Helfert, 2002; Walter, Ritter e Gemünden, 2001) e sinaliza oportunidades de realização de pesquisas na área.

Além das limitações citadas, os estudos da área focam exclusivamente em apenas um ator da díade. Contrariamente, argumenta-se, nesta tese, que o valor é criado de forma conjunta nos relacionamentos de negócio e, portanto, deve ser avaliado de forma bilateral por fornecedores e clientes. Defende-se, neste sentido, que o constructo “valor do relacionamento” é produto do valor para o cliente e do valor para a empresa, devendo incluir a visão dos dois lados da díade. Mais importante ainda, é que o foco sobre a díade e a interação entre as partes possibilita um entendimento mais rico das trocas do que aquele que foca somente em uma das partes individuais e o seu ambiente (Smith, 1999). Tais constatações têm levado os pesquisadores de *marketing* a se conscientizarem da necessidade de adotar a perspectiva da díade para se entender a natureza e a dinâmica dos relacionamentos (Smith, 1999). Adicionalmente, vale destacar que dentro da literatura de compra organizacional, diretamente relacionada a este estudo, defende-se a importância da díade para explorar a concordância de ambos os atores sobre os constructos teóricos (Weitz *apud* Deshpande,

Farley e Webster, 1993). Postura semelhante é encontrada nos estudos sobre canais (John e Reve, 1982) e relacionamentos dentro de redes (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994).

A partir de tais observações, algumas oportunidades de pesquisa são identificadas no que se refere à avaliação da criação de valor nas trocas relacionais entre cliente e fornecedor, processo caracteristicamente de longo prazo e dependente de ações da díade. Paralelo a essa ênfase, o foco dado pelo *Marketing Science Institute* (MSI)<sup>1</sup> ao entendimento dos clientes, inovação e desenvolvimento de novos produtos demonstra quão relevante é a análise dos resultados do relacionamento sob a perspectiva de fornecedores e clientes. Considera-se, pois, a perspectiva de criação de valor como adequada a este propósito pela inclusão de medidas objetivas e subjetivas, ampliando, assim, o escopo da análise por incorporar aspectos econômicos e não-econômicos de forma bilateral. De modo paralelo, a vinculação dos benefícios e custos envolvidos no relacionamento às teorias de base deste fenômeno (por exemplo, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Político-Econômico) pretende conferir maior solidez ao estudo, agregando considerações teóricas e práticas à sua formulação.

Diante do exposto, o foco central deste estudo é o valor do relacionamento entre cliente e fornecedor. Assim, propõe-se a compreender o valor percebido no relacionamento a partir da perspectiva da díade.

## 1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A principal motivação deste estudo é a fragilidade das medidas utilizadas para avaliação dos impactos dos relacionamentos nos fornecedores e clientes. Tal motivação deve-se, sobretudo, à relevância que este tema tem tanto na academia quanto no ambiente empresarial e à necessidade de se avaliarem os resultados dos investimentos realizados pela díade (cliente e fornecedor) nestas iniciativas.

As pesquisas sobre *marketing* de relacionamento, destacam Cannon e Homburg (2001), tipicamente têm utilizado fatores “*soft*” – tais como satisfação do cliente ou comprometimento – para se modelarem os resultados de seu desempenho. Os autores, nessa linha, demonstram a relevância de se examinarem os resultados relacionados a custos do

---

<sup>1</sup> Website do Marketing Science Institute (<http://www.msi.org>)

cliente e defendem que a ênfase em fatores “*hard*” de avaliação dos relacionamentos – que demonstrassem claramente os benefícios de um relacionamento – provavelmente levaria a um maior interesse dos praticantes de *marketing* nas iniciativas relacionais. Uma visão integradora que considere aspectos “*hard*” e “*soft*” contribui consideravelmente para a esta avaliação. Defende-se, enfaticamente, que se extrapole a visão do cliente e, exclusivamente, da sua satisfação, como indicadora de resultados das trocas entre a empresa e o cliente.

Favorável a este argumento, vale destacar que no topo da lista de prioridades de pesquisa elaborada pelo *Marketing Science Institute* (MSI)<sup>2</sup> para o triênio 2004-2006 enfatizava a ênfase na avaliação da produtividade de *marketing* e métricas de *marketing*, denotando-se a relevância de se definirem indicadores para mensuração do retorno obtido com os investimentos nesta área. Dentro deste bloco de prioridades, são fortemente enfatizados os efeitos de *marketing* de curto e longo prazos, expressando-se necessidade de se avaliarem impactos de programas de *marketing* que possuem efeitos demorados. Evidencia-se neste grupo de prioridades, avaliação de ativos intangíveis como questão de pesquisa relevante. Além destes, a busca por métodos e ferramentas pouco tradicionais em *marketing*, bem como a aplicação de novas formas de se coletarem dados são enfatizadas no grupo de prioridades denominado “Ferramentas de Pesquisa”. Por fim, e intrinsecamente relacionada ao objeto desta tese, o MSI destaca a relevância de se gerenciar as atividades de *marketing* como criadoras de valor, ao invés de tratá-las como custos ou despesas.

Paralelamente à ênfase no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes e outros parceiros, o conceito de valor assume grande relevância no campo de *marketing*. Prova disto são os diversos estudos que focam sobre o que se constitui valor e sobre as formas e condicionantes da criação de valor (Eggert, Ulaga e Schultz, 2006; Ulaga, 2003; Walter, Müller e Helfert, 2002; Ulaga e Eggert, 2001; Walter, Ritter e Gemünden, 2001; Menon, Homburg e Beutin, 2000; Slater, 1997; Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997; Zeithaml, 1988). Tal relevância é demonstrada pelo volume de artigos publicados na área com este tema, bem como pela publicação de edições especiais do *Journal of the Academy of Marketing Science* (v. 25, 1997) e, especificamente voltados para o mercado empresarial, do *Industrial Marketing Management* (v. 30, n. 4, 2001), *Journal of Business & Industrial Marketing* (v. 15, n. 2/3, 2000) e *Journal of Business Research* (v. 39, n. 1, 1997).

Os excertos dispostos a seguir dão conta da visível importância que o conceito de valor tem em *marketing*, sobretudo nos estudos sobre relacionamentos. Reforçam, ainda, a

---

<sup>2</sup> Disponível no *website* do Marketing Science Institute (<http://www.msi.org>)

importância de se estimularem pesquisas e de se validarem, empiricamente, constructos formadores ou influenciadores deste conceito. Adicionalmente, algumas proposições enfatizam a fragilidade das medidas de desempenho de relacionamento utilizadas. Assim, tem-se que:

- criar valor superior para o cliente é essencial para criação e manutenção de relacionamento cliente-fornecedor de longo prazo (Eggert, Ulaga e Schultz, 2006);

- a ausência de investigação científica torna difícil avaliar-se a criação de valor em relacionamentos de negócio; apesar da tendência crescente para se utilizar relacionamento como um meio para criação de valor, a teoria de *marketing* ainda é deficiente neste campo; existe alta concentração sobre o lucro como um valor a expensas de outras possíveis contribuições que o relacionamento pode gerar; a criação de valor é objetivo essencial para as empresas envolvidas em um relacionamento (Walter, Ritter e Gemünden, 2001);

- tanto na prática quanto na pesquisa acadêmica, o valor para o cliente emerge como fator crítico para o sucesso das metas organizacionais e esforços de gestão do relacionamento (Menon, Homburg e Beutin, 2000);

- como o conceito de valor torna-se central para pesquisa acadêmica em relacionamento, é essencial que os pesquisadores desenvolvam uma teoria de relacionamentos empresariais orientada para valor; a criação de valor em relacionamentos de negócio é um campo emergente da literatura (Hogan, 2001), e depende de recursos e competências internos e externos; um dos principais tópicos da gestão estratégica é a explanação e melhoria da criação de valor nas empresas (Løwendal e Haanes, 1997);

- a mensuração da criação de valor em relacionamentos de negócio ainda está em sua infância e um entendimento de como as empresas criam e entregam valor em relacionamentos de negócio é necessário (Ulaga, 2003).

- o valor para o cliente é elemento fundamental do *marketing* de relacionamento; de fato, entregar valor superior para os clientes é a chave para se criarem e se sustentarem relacionamentos industriais de longo prazo (Ulaga e Eggert, 2001);

- valor e valor percebido têm recebido considerável atenção na literatura a respeito de questões mais amplas, tais como apreçamento, comportamento do consumidor, *marketing* empresarial e estratégia; a idéia central é que, através de investimentos mútuos e adaptações, um cliente e um fornecedor desenvolvem novas e mais eficazes soluções de produto e processo, ou melhorar a eficiência do relacionamento cliente-fornecedor (...) este

desenvolvimento específico da relação cria novos valores “agregados” em termos de soluções disponíveis (Möller, 2006);

- embora o corpo de literatura na área de valor venha crescendo rapidamente, a pesquisa ainda é de natureza mais conceitual, havendo uma lacuna entre a riqueza conceitual do constructo e a maneira com que ele é tipicamente operacionalizado (Parasuraman, 1997); e

- enquanto os relacionamentos de negócio *per se* são um interessante e digno tema de estudo, seu papel na criação de valor, seja para clientes, acionistas, gerentes ou outros públicos de interesse, deveria ser central para uma disciplina gerencial como o *marketing*; têm havido poucos esforços para se vincularem as dimensões relacionais à criação de valor, tanto no curto quanto no longo prazo (Ambler e Styles, 1999).

De fato, observa-se que o conceito de valor permeia as atividades de *marketing*, sobretudo, aquelas cujas ênfases estão centradas no desenvolvimento de trocas relacionais. Todavia, muitas dúvidas permanecem concernentes às variáveis antecedentes da criação de valor e aos condicionantes deste processo nos relacionamentos de negócio. Adicionalmente, em que pese o fato de acadêmicos e praticantes darem significativa atenção ao desenvolvimento de vínculos de longo prazo, pouca ênfase foi dada ao conhecimento acerca dos seus benefícios, entre eles, o valor criado.

Como dito anteriormente, o foco nos aspectos financeiros resultantes dos relacionamentos, especialmente, em medidas como *Life Time Value* (LTV) é bastante freqüente na área. Entretanto, como destacam Sawhney e Zabin (2002) tais tipos de métricas possuem muitas desvantagens. Primeiro, elas assumem que as receitas podem ser estimadas com precisão sobre o tempo de vida da relação. Segundo, elas freqüentemente não levam em consideração os atritos entre os parceiros – suposição errônea em um mundo onde os relacionamentos são altamente contestáveis (Sawhney e Zabin, 2002). Por fim, os autores destacam que as métricas ignoram medidas não-financeiras que oferecem indícios da qualidade, profundidade e importância estratégica do relacionamento. Tais suposições reforçam a importância de se estudar este tema de forma mais ampla, incluindo métricas financeiras e não-financeiras.

Observa-se, portanto, que, ainda que seja relevante para o desenvolvimento acadêmico e gerencial do tema, o valor criado nos relacionamentos ainda vem sendo pouco pesquisado. Há que se destacar, que tal limitação não se refere às variáveis utilizadas, mas, também, ao método de estudo, visto que neste campo os estudos têm, tradicionalmente, enfatizado a

perspectiva de um ator na díade em detrimento de uma avaliação mútua pelos parceiros (Smith, 1999). Argumenta-se, com base em Smith (1999), que a unidade de análise é o relacionamento entre duas partes e devido à interdependência mútua, a pesquisa da díade deve consistentemente refletir padrões, relações, ou interações entre os parceiros. O autor complementa, revelando uma contradição dentro deste campo de estudos: enquanto recentes apelos têm sido feitos para se expandir o foco da pesquisa de negócios além da díade – incluindo-se as redes relacionais e seu ambiente –, há, ainda, considerável trabalho para ser feito relativo ao desenvolvimento de métodos de pesquisa básicos. Nesse sentido, e para se superarem tais limitações, as perspectivas individuais e o desempenho estão se tornando menos relevantes do que perspectivas conjuntas e o desempenho da díade (Smith, 1999). Ademais, Straub *et al.* (2002) acrescentam que o compartilhamento de informação é feito de forma “diádica” e a mensuração de ambos os lados da transação expressa o equilíbrio ou simetria entre os parceiros, bem como mensuração independente, ou seja, livre de percepções individuais e vieses.

Assim, o presente estudo busca, observando as lacunas e limitações dos estudos realizados sobre resultados dos relacionamentos e valor criado nestes, responder a seguinte questão de pesquisa: **qual o valor percebido em relacionamentos de negócios na perspectiva da díade?**

Contribuições desta pesquisa têm implicações práticas, teóricas e metodológicas: (1) entender o valor criado em relacionamentos é importante para clientes e fornecedores, e pode ser estendido posteriormente às trocas relacionais no contexto interorganizacional e de canais; (2) avaliar o valor dos relacionamentos entre cliente e fornecedor ajuda a melhorar a compreensão sobre o desempenho do fornecedor, bem como a identificar fatores a serem melhorados para sua criação de valor; e (3) esforços para realizar a pesquisa na díade reduzem problemas relacionados à percepção exclusiva de um ator.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, constam os objetivos geral e específicos do estudo realizado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o valor percebido no relacionamento na perspectiva da díade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral do estudo, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- (1) identificar benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do cliente;
- (2) identificar benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do fornecedor;
- (3) relacionar o valor percebido a atributos específicos e variáveis contextuais do relacionamento; e
- (4) definir indicadores para avaliação do valor percebido no relacionamento pela díade.

## 1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento está organizado em cinco capítulos. Neste capítulo, apresentou-se escopo e objetivos do estudo, bem como os motivos para sua realização. Reforçou-se aqui, também, a importância acadêmica e empresarial da realização do mesmo, destacando estudos realizados e lacunas na área.

O capítulo dois, “Referencial Teórico”, apresenta a discussão teórica da tese, a partir de quatro linhas principais: (1) pesquisa sobre *marketing* de relacionamento, (2) principais teorias e abordagens empregadas para análise de relacionamentos entre clientes e fornecedores, (3) principais modelos e constructos de relacionamentos *business-to-business*, e (4) conceitos e modelos atinentes a valor. O referido capítulo encerra-se com a proposição de um modelo conceitual cujo objetivo é nortear a coleta e análise dos dados da pesquisa.

No capítulo três, “Método da Pesquisa”, discute-se, inicialmente, o desenho da pesquisa, dispondo suas partes e objetivos. Em seguida, são justificadas as escolhas feitas pela

pesquisadora no decorrer da pesquisa no que se refere à: unidade de análise e amostragem, seleção dos entrevistados, instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo quatro inicia-se com a caracterização dos fornecedores e clientes pesquisados. Em seguida, discutem-se os resultados obtidos a partir da pesquisa, na perspectiva de clientes e fornecedores.

Ao final deste documento, tecem-se considerações sobre os resultados obtidos e os estudos realizados na área de *marketing* de relacionamento, destacando-se suas contribuições teóricas e implicações gerenciais, assim como limitações e sugestões para estudos futuros.

## CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta tese inicia com um panorama da pesquisa sobre *Marketing* de Relacionamento. Em seguida, resgata as teorias utilizadas para análise de relacionamentos vinculadas a diversas áreas do conhecimento. Posteriormente, alguns dos principais constructos utilizados para caracterização deste tipo de troca entre fornecedores e clientes são discutidos. Por fim, os temas “valor” e “valor no relacionamento” são explorados tendo-se em vista o objetivo geral deste estudo.

### 2.1 A PESQUISA SOBRE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

O *Marketing* de Relacionamento representa nova ordem de relações nos mercados consumidor e organizacional, emergindo como um novo paradigma (Sheth e Parvatiyar, 2002) ou nova orientação de *marketing* (Palmer, 2001), cuja ênfase central são os aspectos predominantemente relacionais e de longo prazo das trocas de mercado, em detrimento da orientação transacional e de curto prazo tradicionalmente difundida pelos tradicionais 4 Ps (Healy *et al.*, 2001). No ambiente acadêmico das últimas décadas, diversos pesquisadores têm analisado as trocas relacionais, buscando desenvolver o constructo “relacionamento”; consideram, para isto, seus benefícios (Palmer, 2001; Ganesan, 1994), características e fases de seu processo de desenvolvimento (Sheth e Parvatiyar, 2000; Evans e Laskin, 1994; Dwyer, Schurr e Oh, 1987), motivações (Madhavan, Shah e Grover, 1994) e fatores de sucesso (Mohr e Spekman, 1994). Ademais, pesquisadores buscam associá-lo a antecedentes e conseqüentes (Ganesan, 1994) e validar constructos como confiança (Morgan e Hunt, 1994; Mohr e Spekman, 1994), comunicação (Duncan e Moriarty, 1998), dependência (Mohr e Spekman, 1994; Batt, 2001) e comprometimento (Morgan e Hunt, 1994; Jap e Ganesan, 2000;

Venkatesh, Mahajan e Muller, 2000), e, por fim, estabelecer relações desses constructos com outros temas de *marketing*, tais como satisfação (Garbarino e Johnson, 1999).

Notadamente, observa-se que os teóricos e pesquisadores desta área do *marketing* buscam, com base em esforços metodológicos e acadêmicos, um fortalecimento do *marketing* de relacionamento, objetivando criarem uma disciplina distinta – similarmente ao que aconteceu com a área de comportamento do consumidor, *marketing* de serviços e *marketing* estratégico (Sheth e Parvatiyar, 2000).

No ambiente de negócios, a concorrência internacional, a variedade de produtos, a grande quantidade de mensagens comerciais, o aumento de expectativas dos clientes e a existência de necessidades e desejos cada vez mais diferenciados levam as organizações a repensarem suas estratégias de *marketing* e mudarem de uma perspectiva focada em transações para uma focada nos vínculos relacionais com os clientes (Veloustsou, Saren e Tzokas, 2002; Hoekstra e Huizingh, 1999). Tal busca de envolvimento com os clientes é motivada, também, pelo processo de “desintermediação” das organizações, pelo crescimento da economia de serviços, pelas práticas de qualidade total, pelo advento da tecnologia digital e pela difusão crescente de produtos complexos na sociedade (Sheth e Parvatiyar, 2000). Como destaca Berry (2002) relativamente às empresas de serviços, pensar em manter clientes, ao invés de meramente tentar atraí-los, é crucial. Observa-se que, apesar do desenvolvimento teórico e prático deste constructo e das mudanças de contexto, a noção de relacionamentos mais cooperativos ainda não é prática universal, sendo comum observarem-se exemplos de empresas que ainda se apóiam em relações mais transacionais e competitivas (Cannon e Perreault, 1999).

Nesta linha evolutiva, deve ser ressaltado que, desde o seu surgimento por volta dos anos 1980, esta filosofia e prática de negócios já apresentaram muitas faces e objetivos, tendo várias escolas de pensamento em *marketing* tratado o tema “relacionamento”. Especificamente voltado para a área interorganizacional, o IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) dedica-se à compreensão de relações e de outros temas relacionados, como as interações e as *networks* ou redes (e.g., Turnbull, Ford e Cunningham, 1996; Leek, Turnbull e Naudé, 2001). Por outro lado, a Escola Nórdica de serviços opta por focar, especificamente, os aspectos de serviços, sobretudo, nas interações, episódios, seqüências e relacionamentos, os quais formam um *continuum* que varia do transacional ao relacional (e.g., Grönroos, 2000). Observa-se que, além da presença em várias universidades e centros de pesquisa, o *marketing* de relacionamento avança sobre várias áreas e subdisciplinas de

*marketing*, as quais têm sido o foco da pesquisa neste campo nos últimos anos (Sheth e Parvatiyar, 2000). Estas pesquisas visam a responder questionamentos referentes aos relacionamentos em canais (Ganesan, 1994), *business-to-business* (IMP Group), em serviços (Berry, 2002), no âmbito internacional (Speier, Harvey e Palmer, 1998), no varejo (Alexander e Colgate, 2000) e em mercados de consumo (Garbarino e Johnson, 1999; Pels, 1999). Similarmente ao que ocorre em *marketing* como um todo, as contribuições de outras áreas do conhecimento – como a economia, o direito e a psicologia social – enriquecem o campo com conceitos e técnicas de pesquisa diferenciadas (Sheth e Parvatiyar, 2000). Atualmente, esta filosofia se vincula a uma abordagem integrada que leva em conta conceitos de qualidade (*e.g.*, Gummesson, 2002), logística, serviços ao cliente, comunicação integrada, formação de parcerias e alianças, entre outros (Sheth e Parvatiyar, 2002).

Analisar a questão do relacionamento entre as empresas e seus clientes requer diferenciação clara entre trocas discretas e trocas relacionais, entendendo-se que essa distinção constitui um ponto crítico para a compreensão da sua natureza e da conseqüente relevância para o *marketing*. As trocas discretas representam, por um lado, uma transação puramente econômica – dinheiro de um lado e uma *commodity* facilmente mensurada de outro – e caracterizam-se por comunicação e satisfação limitadas. As trocas relacionais, por outro lado, vão além da simples compra de um produto, envolvendo planejamento, confiança e suposições. Além disso, noções de continuidade, solidariedade, cooperação, e, sobretudo, de satisfação de ambas as partes, em termos de benefícios econômicos e não-econômicos, são preocupação constante deste tipo de troca (Macneil *apud* Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

Nota-se que as trocas relacionais constituem os alicerces para um gerenciamento do relacionamento com o cliente e do conhecimento resultante deste, pressupostos básicos para a inovação, a competitividade e a satisfação. Além da importância das relações colaborativas entre clientes e fornecedores, deve ser observada a relevância de relacionamentos com outros atores, tais como concorrentes, distribuidores e funcionários, os quais se encontram envolvidos na criação de valor para o cliente (Sheth e Parvatiyar, 2002; Ganesan, 1994; Doyle, 1995; Hutt, 1995).

É importante lembrar que a orientação temporal que uma empresa adota nas transações de mercado é explicada pela natureza da troca estabelecida entre as empresas e os membros do canal. Empresas com orientação para o curto prazo confiam na eficiência das trocas de mercado para maximizarem seus lucros em uma transação, enquanto empresas com orientação para o longo prazo confiam nas trocas relacionais para maximizarem seus lucros

em uma série de transações. As trocas relacionais envolvem eficiência a partir dos esforços conjuntos, resultando de investimentos na exploração de ativos idiossincráticos e divisão de riscos (Ganesan, 1994). Não se pode esquecer que ambas as orientações têm o objetivo de maximizarem os resultados obtidos pelos membros do canal e não implicam quaisquer motivos altruísticos (Ganesan, 1994).

Observadas as bases do que constitui ou não um relacionamento (trocas relacionais ou transacionais, longo prazo ou curto prazo), cabe, para maior compreensão dos temas desenvolvidos nesta tese, conceituar o *marketing* de relacionamento como o processo contínuo de engajamento em atividades e programas colaborativos com os consumidores, para criação de valor econômico mútuo e redução de custos (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Visão similar, difundida por Grönroos (2000), define-o como um processo de identificarem-se clientes potenciais para se estabelecer e manter um relacionamento, gerando um aumento dos negócios realizados e da propaganda boca-a-boca. Por fim, a definição de Berry (2002), voltada especificamente para o setor de serviços, destaca que a perspectiva do *marketing* de relacionamento visa a atrair, manter e intensificar relacionamentos com os clientes. O autor destaca, ainda, nesta linha de pensamento, que esta filosofia ou prática de negócios é crítica para aquelas empresas vulneráveis à perda de clientes devido à intensificação da competição, sendo aplicável quando há um desejo contínuo ou periódico de serviço e quando o cliente controla a seleção da empresa de serviço e tem alternativas para escolher. Além da vontade do cliente, é necessário considerar, em contrapartida, quais as motivações de uma organização para desenvolver associação mais próxima com ele. Ou seja, quais os motivos para uma organização investir em trocas relacionais com seus clientes. Madhavan, Shah e Grover (1994) propõem cinco categorias de motivações: (1) controle (o relacionamento como uma forma de se controlar a evolução do setor a que pertencem), (2) eficiência organizacional (redução de custos de transação, incrementando-se índices de entradas e saídas), (3) estabilidade (segurança de previsibilidade e estabilidade em relação as suas fontes de recursos), (4) legitimidade (aumento da própria legitimidade por associar-se com compradores ou vendedores-chave, de elite) e (5) aprendizado (desenvolvimento de conhecimento e aprendizado sobre novos produtos, mercados, tecnologias e processos organizacionais através das relações com seus parceiros).

Paralelamente, é necessário se observar que vantagem competitiva sustentável é criada através de relacionamentos de longo prazo com parceiros e clientes (Veloustsou, Saren e Tzokas, 2002; Sivula, Van Den Bosch e Elfring, 1997; Ganesan, 1994; Dwyer, Schurr e Oh,

1987). Tal vantagem, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) decorre, possivelmente, da criação de barreiras para a mudança, por afastar a empresa da competição por preços. No entanto, é importante notar-se que, em se tratando de trocas relacionais, há, geralmente, um conjunto bilateral de benefícios e custos, o que torna uma associação durável não necessariamente desejável por parte da organização. No ambiente de varejo, especificamente, Ganesan (1994) exemplifica que os varejistas (ou compradores) com relacionamentos de longo prazo alcançam vantagem competitiva por receberem *merchandising*, informação sobre produtos novos e que são sucesso de vendas, concessões de propaganda e preços baixos, entre outros. Por parte dos vendedores, complementa o autor, estas relações de longo prazo reverterem vantagem a partir da obtenção de informação sobre os produtos mais vendidos e sobre a atividade competitiva, propagandas cooperativas e melhores locais para seus produtos.

Ainda dentro desta visão de benefícios provenientes de um relacionamento, Grönroos (2000) evidencia que os clientes demandam oferta muito mais holística – não observam somente produtos e serviços –, valendo, verdadeiramente, a habilidade da empresa em gerenciar os elementos adicionais da oferta melhor do que os seus concorrentes. Assim, a empresa tem, dentro de um relacionamento, a possibilidade de customização (Sheth e Parvatiyar, 2000; Kalwani e Narayandas, 1995; Stump, Athaide e Joshi, 2002) a partir do conhecimento do cliente, o que permite ampliação da oferta – mediante a identificação de necessidades latentes ou não-expressas – propiciando satisfação, confiança e comprometimento do cliente.

Nesta seção, buscou-se introduzir, de forma breve, o tema central deste estudo, cujo objetivo foi evidenciar este campo dentro dos estudos de *marketing*, e, por isso, justificar a realização de um estudo nesta área. Entende-se que, embora inúmeros estudos tenham sido realizados, há, ainda, muitas lacunas teóricas a serem preenchidas, bem como inquietantes questões de pesquisa a serem respondidas. A próxima seção discute as várias teorias de base dos estudos sobre relacionamento, demonstrando as variadas perspectivas sob as quais este fenômeno é analisado.

## 2.2 TEORIAS E ABORDAGENS PARA ANÁLISE DE RELACIONAMENTOS ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES

*Marketing* de relacionamento representa a confluência de várias tradições de pesquisa (Spekman e Carraway, 2006). Por isso, as variáveis relacionais têm sido definidas a partir de ampla variedade de domínios teóricos, tais como: (1) Teoria dos Custos de Transação, (2) Teoria de Contrato Relacional, (3) Teoria da Dependência de Recursos, (4) Teoria de Redes, (5) Paradigma Político-Econômico, e (6) Administração Transcultural (no caso de relacionamentos internacionais). Cannon (1992) destaca, nesta mesma linha, que muitas teorias têm sido aplicadas ao estudo dos relacionamentos entre compradores e vendedores<sup>3</sup>, enfatizando que tais teorias são, geralmente, advindas de outras disciplinas e adaptadas ao estudo das trocas de mercado.

Deste modo, constatando-se a relevância destas teorias para a compreensão e análise de relacionamentos entre compradores e vendedores, são explorados, nesta seção, os conceitos e características das principais teorias da área e de interesse para esta tese: (1) Teoria dos Custos de Transação, (2) Teoria de Contrato Relacional, (3) Teoria de Troca Social, (4) Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico, e (5) Abordagem de Redes.

### 2.2.1 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT), combinação de economia institucional e análises legal e organizacional (Heide e John, 1992), tem um papel proeminente em várias áreas de *Marketing*, sendo utilizada para análise do relacionamento em canais (Brown, Dev e Lee, 2000; Heide e John, 1988), entre vendedor e comprador (Cannon, 1992; Heide e John, 1992; Buvik e John, 2000; Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991; Dwyer, Schurr e Oh, 1987), durante o desenvolvimento de novos produtos (Stump, Athaide e Joshi, 2002), entre organizações (Wathne e Heide, 2000) e para análise dos efeitos das estruturas de governança variadas sobre o desempenho da empresa (Cannon, Achrol e Gundlach, 2000).

Difundida inicialmente por Coase (1937) e posteriormente por Williamson (1975, 1985), a abordagem dos custos de transação explica os motivos para a existência de diferentes

---

<sup>3</sup> O termo “cliente” refere-se, neste estudo, a comprador. Já o termo “fornecedor” refere-se a “vendedor” e “empresa”.

formas de se organizarem as transações no mercado, as quais levam a diferentes formas de governança pela empresa. Adicionalmente, tal teoria explora a questão da troca econômica como um problema de estabelecerem-se relações de contrato eficientes (Heide e John, 1988).

Analisa-se, dentro da perspectiva da TCT, que as formas de governança adotadas pelas empresas objetivam reduzir os custos de transação (*ex-post*), considerando a incerteza do ambiente, a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes. As formas de governança existentes diferem, assim, em termos de custos e dependem da especificidade dos ativos envolvidos, cabendo à empresa a decisão de “fazer” – para diminuir a incerteza e, possivelmente, os custos de transação – ou “comprar” – para reduzir os custos de produção, mas, possivelmente, aumentar a incerteza. O principal objetivo da teoria, para Cannon (1992), é determinar os limites eficientes da firma, relacionados ao contexto de decisões sobre integração vertical ou “comprar ou fazer”. O foco da teoria, deste modo, mantém-se sobre a minimização dos custos de transação de mercado.

A principal contribuição da TCT a ser destacada é a consideração da especificidade de ativos e a suposição de que as pessoas têm racionalidade limitada e agem de forma oportunista nas relações de mercado (Williamson, 1975; 1985). Inicialmente, a existência de ativos específicos a uma transação é, na acepção de Heide e John (1988, 1992), o principal fator que distingue as diferentes formas de relacionamento existentes. De acordo com os autores, estes ativos caracterizam-se por serem específicos a um relacionamento particular e envolverem custos que não são recuperados ao término do mesmo. Desta forma, a TCT tenta explicar como a estrutura eficiente de relacionamentos varia sistematicamente conforme o nível de ativos específicos presentes. Em resumo, as formas de governança são explicadas a partir da presença de ativos específicos.

A presença do oportunismo no comportamento dos indivíduos, por sua vez, reforça a incerteza e a fragilidade dos contratos. Neste contexto, duas condições contribuem para uma parte ter comportamento oportunista em uma transação: (1) uma parte ter mais conhecimento do que a outra, e (2) uma parte ter realizado mais investimentos no relacionamento, os quais não podem ser empregados novamente em outra transação – a questão de ativos específicos comentada anteriormente (Heide e John, 1988).

Adicionalmente, a análise da relação entre forma de governança e oportunismo não pode desconsiderar as características do contexto em que a troca ocorre. Neste sentido, Cannon (1992) destaca que se a incerteza é alta para uma parte e/ou poucos parceiros de troca são disponíveis, então a outra parte pode ter vantagem significativa de informação, decidindo

por investir em atividades de monitoramento para garantir-se contra o potencial comportamento oportunista da outra parte. Se estes custos de transação são também grandes, então a forma de governança através do mercado falha e a troca passa a ocorrer dentro de uma estrutura hierárquica verticalmente integrada.

Analisando-se tais características da TCT, entende-se que, por primazia, o papel fundamental da empresa é desenvolver salvaguardas satisfatórias. Heide e John (1988) destacam que a principal garantia identificada por esta teoria é a integração vertical da atividade, presumida como uma proteção de ativos específicos contra comportamento oportunista através de monitoramento e capacidades de vigilância, estruturas de recompensa mais sensíveis e redução da habilidade de oportunismo das partes para lucrar com tal comportamento. Em cada caso, complementam os autores, uma parte é motivada a resguardar certos investimentos específicos da transação que são feitos no relacionamento. Esta proteção é garantida por alguma forma de controle vertical, variando de integração vertical completa a *quasi*-integração (Heide e John, 1988).

As formas de governança – e de garantia – adotadas pela empresa têm como objetivo principal diminuir o oportunismo, inicialmente visto como um meio de se aumentarem os ganhos de curto prazo e unilaterais, mas, em contrapartida, como um fator de erosão da relação e, conseqüentemente, dos ganhos de longo prazo (Brown, Dev e Lee, 2000). O oportunismo, desta forma, tem impacto direto sobre o desempenho da empresa, afetando seus resultados, sobretudo no longo prazo.

Referente à relação entre as formas de governança – entendidas como formas de minimizarem-se os efeitos do oportunismo – e o desempenho da empresa, o estudo de Cannon, Achrol e Gundlach (2000) investigou as implicações de desempenho de estruturas de governança, especificamente os acordos contratuais e as normas sociais relacionais – individualmente ou combinadas –, sob condições de incerteza transacional e de adaptação específica ao relacionamento. Os resultados fornecem suporte para formas mais plurais de governança, dado que, incrementando-se o teor relacional da troca inserida em acordos contratuais, tem-se um aumento do desempenho – quando a incerteza transacional é alta!

Apesar da aceitação e popularidade da TCT, existem alguns obstáculos para a aplicação bem-sucedida desta para a análise das trocas de mercado, sobretudo as relacionais. Heide e John (1988), em estudo sobre o relacionamento entre fabricantes e seus representantes, concluíram que a TCT era insuficiente para sua explicação, pois a integração vertical – vista por tal teoria como a forma mais eficiente de controle – não constituía

alternativa viável para representantes – geralmente, empresas pequenas. Em direção oposta aos pressupostos da TCT, os resultados apontaram que uma das razões para a manutenção do relacionamento pode ser a dependência interorganizacional dos atores, e não apenas a especificidade de ativos envolvida neste. Sintetizando, segundo Heide e John (1988), a TCT é incompleta em sua habilidade para explicar a interdependência das empresas em um sistema interorganizacional. A partir de tais limitações, os autores desenvolveram extensão para a TCT, enriquecendo-a com conceitos da teoria da dependência no contexto de canais. Dentro desta perspectiva, o investimento da firma em ativos específicos pode limitar sua habilidade para adquirir controle vertical, porque representa condição de dependência, a qual pode, realmente, transferir controle para a parte que recebe o investimento.

No estudo de Brown, Dev e Lee (2000), cujo objetivo era analisar o impacto das formas de governança no oportunismo, os resultados apontaram para a importância das trocas relacionais – e não somente dos ativos específicos! – como forma de limitar-se o oportunismo. Apenas esse mecanismo, sozinho ou em combinação com outros mecanismos de governança, restringiu o oportunismo dos atores na amostra estudada. A propriedade ou a presença de ativos específicos na transação – as outras formas de governança – não limitaram nem aumentaram o oportunismo. Os resultados não foram consistentes com os pressupostos da TCT e mostraram, claramente, um efeito sinérgico quando ativos específicos foram aliados às trocas relacionais. Conclui-se, mediante tais resultados, que os gerentes devem enfatizar trocas relacionais mais do que a propriedade ou o investimento em ativos idiossincráticos para limitarem o oportunismo e aumentarem, de forma bilateral, os ganhos de longo prazo.

Assim, o centro das críticas à Teoria dos Custos de Transação – e da sua aplicação ao entendimento dos relacionamentos entre empresas –, fundamentado sobre os pressupostos sociológicos, é de que uma troca é, tipicamente, inserida em estruturas sociais, nas quais o oportunismo é a exceção, mais do que a regra (Heide e John, 1992). Ao adotar pressupostos realistas quanto à natureza humana, a TCT decididamente adota uma visão calculista das pessoas, o que reduz o impacto das relações sociais e culturais (Barney e Hesterly, 2002). Frazier, Spekman e O’Neal, (1988) criticam fortemente esta abordagem e destacam que a forma relacional de troca no contexto das relações interorganizacionais não deve ser dirigida, em nenhum grau, pela abordagem da TCT. Portanto, entende-se que estruturas normativas e relações de poder, exploradas nos próximos itens, geram compreensão mais ampla acerca dos relacionamentos neste contexto.

As contribuições da TCT não devem ser negadas nem excluídas da análise de relacionamentos entre clientes e fornecedores. Necessário é, entretanto, e observando-se outras teorias de análise, que não se priorizem seus elementos estritamente econômicos ou que se subjuguem aspectos comportamentais e sociais de clientes e funcionários, entendendo que o comportamento organizacional, embora racional e econômico, reveste-se, também, de facetas não-econômicas, as quais são transferidas para suas relações no ambiente.

### **2.2.2 Teoria de Contrato Relacional**

Tendo-se em vista as limitações da Teoria dos Custos de Transação, a abordagem de trocas relacionais enfatiza a existência de variadas formas de governança intermediárias em um *continuum* de trocas discretas e relacionais.

A distinção entre transações discretas e relacionais que muitos pesquisadores usam para analisar a emergência do *marketing* de relacionamento como um novo paradigma tem suas origens na teoria de contrato relacional ligada ao moderno direito de contratos (Macneil *apud* Eiriz e Wilson, 2006). Macneil originalmente definiu as normas relacionais em termos de uma série de tipos de normas parcialmente justapostas, tais como flexibilidade, troca de informação, solidariedade, reciprocidade, conflito e poder (Heide e John, 1992). As normas relacionais refletem as expectativas sobre atitudes e comportamentos das partes que atuam cooperativamente para alcançarem objetivos mútuos e individuais (Cannon, Achrol e Gundlach, 2000).

Destaca-se que, ao contrário dos pressupostos prescritivos da Teoria dos Custos de Transação, esta linha de pesquisa é caracterizada como descritiva, focando sobre as características situacionais e de processo, as quais variam entre formas de troca relacionais e discretas (Cannon, 1992). A forma discreta aproxima-se do mercado da Teoria dos Custos de Transação, abordando, sobretudo, os benefícios econômicos e o comportamento dos atores orientado para o curto prazo. A forma relacional, contrariamente, observa a troca como um fenômeno orientado por fatores que extrapolam a visão estritamente econômica (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Percebe-se, deste modo, a existência de normas sociais como diretrizes de ação para os atores envolvidos no processo.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) ao proporem um modelo evolucionário para análise de relacionamentos, detalharam as especificidades das transações discretas e relacionais. As primeiras possuem comunicação limitada. As últimas, ao contrário, acontecem com o passar

do tempo e cada transação é vista em termos de sua história – são baseadas em planejamento e confiança. A contribuição-chave desta teoria é a identificação de normas comportamentais típicas de trocas discretas e relacionais (Cannon, 1992). Reafirma-se, desta forma, a multidimensionalidade do fenômeno sob escrutínio, enriquecendo-o e agregando-se novos conceitos a sua análise, cuja predominância, como destacado anteriormente, não deve restringir-se a análises puramente econômicas. O Quadro 1 apresenta um resumo das normas que orientam as trocas discretas e relacionais.

<b>Elementos contratuais</b>	<b>Trocas discretas</b>	<b>Trocas relacionais</b>
<b><u>Características situacionais</u></b>		
Tempo da troca	Início distinto, de pequena duração e término exato por desempenho.	Início marcado por acordos prévios; trocas são mais longas, refletindo um processo constante.
Número de partes envolvidas na transação	Duas partes.	Freqüentemente, mais de duas partes são envolvidas no processo.
Obrigações	O início vem de propostas e exigências simples, obrigações vêm de crenças e costumes (forças externas), obrigações padronizadas.	Obrigações são customizadas, detalhadas e administradas dentro da relação.
Expectativas	Conflitos de interesses (metas) e pouca unidade são esperados.	Conflitos de interesses e problemas futuros são contrabalançados pela confiança e esforços na unidade.
<b><u>Características do processo</u></b>		
Relações pessoais	Relações pessoais mínimas; predominância de comunicações como rituais.	Relações pessoais importantes, satisfações não-econômicas; comunicação formal e informal.
Solidariedade contratual	Administrada por normas sociais, regras e perspectivas de ganho próprio.	Ênfase crescente na auto-regulação e regulação legal; satisfações psicológicas causam ajustes internos.
Habilidade de transferência de direitos, obrigações e satisfação para outras partes	Completa.	Limitada; a troca é profundamente dependente da identidade das partes.
Cooperação	Sem esforços conjuntos.	Esforços conjuntos em desempenho e planejamento.
Planejamento	Foco na essência da troca; sem antecipação.	Foco no processo da troca planejamento detalhado.
Medidas e especificidades	Pouca atenção dispensada.	Muita atenção na mensuração.
Poder	Lei do mais forte.	Interdependência maior aumenta a relevância da aplicação judiciosa.
Divisão de benefícios e responsabilidades	Acentuada. Distribuição exclusiva para as partes.	Benefícios e deveres compartilhados e ajustados ao longo do tempo.

#### **Quadro 1 – Trocas discretas e relacionais.**

Fonte: adaptado de Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 13).

Observa-se, a partir da análise do Quadro 1, que a teoria relacional reconhece o papel dos aspectos interpessoais anteriormente desconsiderados na TCT. As normas relacionais agem, em adição aos contratos, como salvaguardas contra o comportamento oportunista em um contexto de troca (Cannon, 1992). Deste modo, a visão comportamental vem contribuir, e não apenas contrapor-se, para a visão econômica das relações interorganizacionais. Como afirmam Cannon, Achrol e Gundlach (2000), as normas cooperativas possibilitam o ambiente de trabalho no qual os contratos são administrados e as adaptações realizadas, em face do dinamismo de mercado e ambigüidade da tarefa. Os contratos servem, desta forma, para estruturarem-se as expectativas e as obrigações e agem como um mecanismo de coação, enquanto as normas fornecem o aparato de flexibilidade e proteção contra o oportunismo, necessário à adaptação a ambientes incertos.

No entanto, vale ressaltar que, apesar dos avanços desta teoria no que se refere à TCT – sobretudo, com relação a aspectos comportamentais e não-econômicos –, ela apresenta algumas limitações, principalmente, pela consideração de características extremas e estanques das relações. Cabe reforçar a relevância de se observarem os fenômenos a partir de perspectivas variadas, tendo em vista os níveis ou variações dos mesmos em um *continuum*. Assim, verifica-se a existência de pontos intermediários entre as trocas discretas e relacionais, objetivando-se um equilíbrio entre benefícios e custos quando da consideração de tais opções estratégicas. Deve-se destacar, ainda, que as normas sociais não são formalmente codificadas e, por isso, transmitem expectativas ambíguas dos atores, o que leva, não sem ressalvas, ao desentendimento entre os atores e prejudicar a coordenação do relacionamento. Deste modo, um contrato cuidadosamente negociado, conforme o estudo de Cannon, Achrol e Gundlach (2000) mostrou, serve como importante fundamento para se complementarem os mecanismos sociais de governança. Na próxima seção, mais uma perspectiva para análise dos relacionamentos entre comprador e vendedor – a Teoria de Troca Social – é discutida, observando-se as críticas levantadas às abordagens anteriores, bem como as suas contribuições para o preenchimento das lacunas correspondentes.

### **2.2.3 Teoria de Troca Social**

Em 1959, o trabalho seminal de Thibaut e Kelley, *The Social Psychology of Groups*, fundamentou uma teoria de relações interpessoais e de funcionamento de grupo e considerou as díades de relacionamento. Esta teoria passou a ser conhecida como Teoria de Troca Social (Anderson e Narus, 1984). Ao contrário dos pressupostos da TCT e adicionalmente à Teoria

de Contrato Relacional, os estudos realizados sobre a perspectiva de Troca Social analisam as transações econômicas dentro de um contexto de relações interpessoais (Kingshott, 2002; Wathne, Biong e Heide, 2001; Wathne e Heide, 2000; Cannon, Achrol e Gundlach, 2000; Cannon, 1992; Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991).

A Teoria de Troca Social e a Teoria dos Custos de Transação são entendidas como as perspectivas dominantes na análise do relacionamento em canais de distribuição (Brown, Dev e Lee, 2000). Tal teoria propiciou, na visão de Cannon (1992), importantes entendimentos por enfatizar as entradas e saídas não-econômicas de uma interação. Nesta teoria, além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. Desta forma, os autores constatam, com base em outros estudos, que o ponto focal para facilitar e manter trocas relacionais são os fatores sociais e psicológicos dos atores individuais. Portanto, tais fatores não devem ser negligenciados quando da análise do comportamento dos atores envolvidos em uma relação, bem como as expectativas dos indivíduos ou organizações quanto aos resultados da outra parte em jogo.

Ebers (1999), observando o nível relacional de análise de relacionamentos interorganizacionais, enfatiza que as relações pré-existentes entre os indivíduos em dada região suportam o desenvolvimento de relacionamentos de negócio mais formais entre as organizações. O autor defende que laços de família e de amizade entre pessoas de empresas locais e a participação em associações de comércio local, clubes esportivos e instituições políticas criam e sustentam as redes sociais de obrigação mútua, lealdade e confiança. Em tais casos, as relações de negócios não são apenas governadas e monitoradas por contratos formais, mas, também, através de laços sociais. Assim, é notório que, em relações de negócios, as sanções sociais complementam as sanções econômicas, tornando possível, desta forma, economizarem-se em salvaguardas contratuais mais formais e, adicionalmente, obter-se acesso a recursos estratégicos e informações mais confiáveis entre os atores, além de se encorajar a aprendizagem mútua e a inovação (Ebers, 1999).

Considera-se, pois, que, dentro do contexto *business-to-business*, os vínculos interpessoais evoluem através de interações sociais entre compradores e gerentes de conta ou vendedores. Implícita ou explicitamente, a suposição é que a presença de uma relação pessoal próximo protege um relacionamento da competição. Nota-se, por isso, que, quanto mais próxima é a relação entre o pessoal de fronteira dos fornecedores empresas, menor é a probabilidade de migração do cliente para um concorrente, como demonstrado no estudo realizado por Wathne, Biong e Heide (2001), cujos resultados apontaram para um efeito

significativo e negativo deste tipo de relacionamento sobre a tendência do comprador em mudar de fornecedor. Deve-se acrescentar, ainda, que os autores confirmaram que o efeito positivo de vantagem de preço e produto de um entrante no mercado é atenuado por altos níveis de custos de mudança relativos a um fornecedor – e, possivelmente, ligados ao vínculo pessoal com o vendedor.

Assim, as trocas relacionais entre os atores devem ser analisadas com base em suas interações e nos resultados desta. Por isso, Anderson e Narus (1984) afirmam que a ferramenta conceitual básica utilizada para análise da interação da díade é a matriz de resultados, a qual mostra o comportamento que cada participante deveria adotar e o resultado desta decisão, dependente do comportamento adotado pela outra parte. As conseqüências das interações – resultados – representam, para os autores, os retornos e custos incorridos por cada participante por desempenhar um dado comportamento. A teoria em questão contribui, deste modo, por incluir facetas comportamentais não tratadas pelas teorias alternativas que enfatizam poder e resultados econômicos (Cannon, 1992). A Teoria de Troca Social define, assim, os elementos de troca de forma ampla, observando a troca de informação e a socialização em adição ao aspecto monetário como sendo o principal valor intercambiado. Apesar de sua relevância, ela ainda não vem sendo amplamente utilizada por problemas de complexidade que vêm limitando a sua validação empírica, entre outros (Cannon, 1992).

#### **2.2.4 Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico**

Refletindo a crescente insatisfação com explicações tradicionais da estrutura formal e das suas relações com o mercado, um novo enfoque às relações organização-ambiente, a dependência de recursos, tornou-se cada vez mais proeminente na década de 1970, de acordo com Tolbert e Zucker (1999). Inserindo a questão da estratégia e da elaboração desta baseada em processos de barganha e negociação, o foco da Teoria da Dependência de Recursos é, fundamentalmente, o interesse dos decisores em manterem a autonomia e o poder organizacionais sobre outras organizações (Tolbert e Zucker, 1999). Desta forma, ainda que dentro da perspectiva de ator econômico racional (Simon, 1979), a dependência de recursos enfatiza a participação ativa dos decisores organizacionais no futuro da empresa, direcionando recursos e esforços para atingirem os objetivos, não ficando apenas à mercê das forças do mercado.

Qualquer relacionamento de longo prazo pode criar significantes níveis de dependência (e vulnerabilidade) para ambos os parceiros (Grover, Teng e Fiedler, 2002). A dependência de uma empresa perante outra no seu ambiente implica, desta forma, uma intrínseca relação com o contexto no qual as organizações operam e com o poder exercido por outras empresas no ambiente. Como exemplificam Achrol, Reve e Stern (1983), atestando a inclusão da incerteza nas análises de dependência, uma empresa que enfrenta um alto grau de incerteza será, crescentemente, dependente de uma empresa que efetivamente enfrentar a incerteza externa. Essa situação é ilustrativa de um potencial para exercício de poder pela empresa que controla a incerteza externa sobre a outra que não a controla. Caso esse exercício envolva recursos específicos ou importantes para a empresa que se encontra em estado de dependência, a condição de poder e dominação se consolida. A relevância destes temas é demonstrada pelos diversos estudos na área de canais, cuja ênfase são as interações entre poder, dependência e conflito (*e.g.*, Hibbard, Kumar e Stern, 2001; Frazier e Antia, 1995; Morgan e Hunt, 1994; Anderson e Narus, 1984).

A noção de poder, evidenciada pela dependência de recursos, rejeita o determinismo ambiental inerente às teorias organizacionais baseadas no mercado (Reed, 1999). Sendo assim, não há espaço para as leis de mercado atuarem livremente, fora do arbítrio do decisor, cabendo a este a definição de estratégias que livrem a empresa das dependências externas.

Zeithaml e Zeithaml (1984) sugerem, neste cenário de incertezas ambientais, algumas estratégias que ajudam a empresa a reduzir a dependência e desenvolver poder para contrabalançar a influência do ambiente externo. Tais estratégias incluem a seleção de domínios de operação, as fusões, a formação de coalizões, os relacionamentos contratuais, os esforços de relações públicas e propaganda, as atividades para reduzirem a competição e as estratégias políticas implementadas para influenciarem a regulação e mudanças estruturais. Portanto, tais estratégias são implementadas para mudarem o contexto no qual a organização opera, tanto em termos de restrições da função, quando dos limites à organização como um todo (Zeithaml e Zeithaml, 1984). Denota-se, claramente, a interface entre o relacionamento e o poder, sendo o primeiro a estratégia utilizada pela empresa para se minimizarem os impactos do último.

É relevante se notar, ainda, que o tema “poder” é tratado pela Teoria da Dependência de Recursos como intrinsecamente vinculado às relações intra e interorganizacionais e como um ponto de partida para o entendimento acerca da dependência das organizações. Explicitando tal relação, Cannon (1992) destaca que o poder de uma empresa, por exemplo,

deriva da possibilidade de controle sobre os recursos dos quais a outra empresa necessita e do controle das fontes alternativas de fornecimento. Assim, a relevância de um recurso influencia, decisivamente, a dependência de uma empresa perante as outras no mercado (Cannon, 1992).

Esta afirmação é corroborada por Reed (1999), ao afirmar que o poder deve ser visto como um recurso ou capacidade distribuído de forma diferenciada e que, se empregado com o devido grau de habilidade estratégica e tática pelos atores sociais, produz e reproduz relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e dependência. Portanto, a abordagem da Teoria da Dependência de Recursos fundamenta o argumento de que as organizações têm graus variados de dependência em entidades externas, particularmente para os recursos que elas requerem para operarem.

Relativamente à opção estratégica para se enfrentar a incerteza e a dependência de outras organizações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem a formação de estratégia como um processo de negociação moldado por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Os autores definem dois tipos de poder exercido pela organização: (1) o poder micro, que vê a formação de estratégia como a interação através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes; e (2) o poder macro, que analisa a organização como promovendo o seu próprio bem-estar em conflito ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças, refletindo a interdependência da organização com o seu ambiente. Desta forma, a atuação da empresa, objetivando minimizar as suas dependências externas e o poder de outros atores no ambiente sobre ela, realmente pode ocorrer a partir da ação estratégica, notadamente a cooperação e as relações interorganizacionais.

Nesse sentido, cabe destacar que o Paradigma Político-Econômico constitui uma forma de se analisarem os relacionamentos inseridos em um contexto de incertezas, dependência e poder. Achrol, Reve e Stern (1983) destacam, apresentando o *framework* político-econômico de análise, que os relacionamentos – especificamente de canais de *marketing* – são analisados em termos de sua economia e política internas. A economia interna inclui os processos econômicos (natureza dos mecanismos de decisão empregados para se determinarem os termos de negociação entre os membros da díade) e estruturas econômicas (tipo de forma transacional que relaciona os dois membros do canal). A política

interna, por sua vez, consiste dos processos sócio-políticos (descritos em termos dos sentimentos dominantes dentro da díade; por exemplo, conflito/cooperação) e da estrutura sócio-política interna (definida pelo padrão de relações de dependência de poder que existem entre dois membros do canal).

É importante notar, entretanto, que, apesar de sua contribuição, a Teoria da Dependência de Recursos é criticada por ignorar a influência de processos sociais, tais como a imitação ou a conformidade normativa que poderiam reduzir ou limitar o processo decisório autônomo (Tolbert e Zucker, 1999). Em termos de contribuições aos estudos de relacionamento entre clientes e fornecedores, a teoria de dependência de recursos é limitada devido à ênfase de seus estudos em canais de distribuição e às dificuldades de operacionalização dos conceitos de poder e dependência (Cannon, 1992).

### **2.2.5 Abordagem de Redes**

A Abordagem de Redes é perspectiva indissociável da análise dos relacionamentos comprador-vendedor. Segundo Pels (1999), é fácil reconhecer que a abordagem pluralista é necessária para se alcançar um entendimento do comportamento de troca relacional, pois a perspectiva econômica não pode penetrar nos aspectos sociais da troca, a Teoria da Dependência de Recursos não auxilia na compreensão dos aspectos cognitivos da aprendizagem organizacional, e a Teoria de Troca Social não abrange os fatores específicos da transação e de mercados, dirigidos pela economia dos custos de transação – logo, passíveis de comportamento oportunista (Williamson, 1985). Neste sentido, Webster (1992) afirma que, com a ênfase na maximização do lucro, baseada no paradigma microeconômico, o *marketing* tem concentrado sua unidade de análise nas transações em mercados competitivos e em empresas integradas que controlam virtualmente os fatores de produção, focando em produtos, preços e empresas. Contrapondo essa visão, o autor cita o Paradigma Político-Econômico difundido por Arndt na década de 1980 como o mais adequado aos relacionamentos entre empresas, visualizando a organização de *marketing* como sistemas sociais, dinâmicos, adaptativos e internamente diferenciados. O foco abrange, também, dimensões do comportamento de *marketing* como autoridade, poder, conflito e gestão de conflitos, mudando de relações transacionais para relações altamente colaborativas (Doyle, 1995) e colocando, assim, a análise dos relacionamentos sob a ótica pluralista defendida acima (Pels, 1999).

Abordar tal Paradigma Político-Econômico no âmbito interorganizacional favorece perspectiva que transpõe os objetivos de maximização de valor e diminuição de custos de transação, incluindo, além dos objetivos econômicos, os objetivos sociais, as motivações e o comportamento dos vários atores sociais envolvidos na rede (Pereira, 2002). Neste sentido, observa-se um enfoque cada vez mais presente de aspectos relacionados a redes dentro do *marketing* e, mais especificamente, dentro dos estudos sobre relacionamento (Holm, Eriksson e Johanson, 1996).

Grönroos (2000) destaca que o crescimento das abordagens de interação e redes para a gestão de relacionamentos de negócio vem da Suécia através do IMP Group, escola de pensamento de *marketing* que enfatiza a importância das redes de negócios. Segundo o autor, nesta abordagem, a “rede” é o conceito dominante, enquanto o “relacionamento” representa um subconceito que explica o desenvolvimento e a gestão de redes de organizações. Nesta Abordagem de Redes para *marketing* industrial, a interação desenvolve-se como um conceito-chave em relacionamentos de negócio, a troca de produtos é o centro do *marketing* de transação e a gestão do processo de interação é o foco do *marketing* de relacionamento (Grönroos, 2000). Dentro deste, a Escola Sueca sugere um modelo de rede cujos elementos-chave são atores, atividades e recursos (Ebers, 1999). A necessária inclusão de atores sociais é destacada nesta perspectiva de redes, cujos objetivos de controle de recursos conduzem à formação das mesmas que pressupõem atividades. Enfatizando o aspecto relacional do modelo, Håkansson e Snehota (1995) afirmam que mudanças objetivando estabilizarem ou mudarem as redes são sempre uma questão de dois ou mais atores atuando juntos com ou contra outros. Interações levam a ações conjuntas entre os atores que alteram a estrutura da rede, originando-se, então, relacionamentos. Entende-se, deste modo, que nenhum ator é capaz de manter ou modificar a estrutura da rede sozinho. A conectividade é, assim, um conceito central para a Abordagem de Redes industriais do IMP, considerando, adicionalmente à análise das díades, o impacto indireto de outros relacionamentos e o efeito do sistema nas relações individuais.

Relativamente ao modelo do IMP Group, Kalafatis (2000) destaca alguns pressupostos sobre os quais o IMP desenvolve seus estudos: (1) o IMP Group, baseando-se na teoria de redes, vê as interações entre fornecedores e clientes como representando uma série de interações sociais de curto prazo que, influenciadas por processos de negócios de longo prazo, refletem aspectos de desenvolvimento de relacionamentos; (2) o modelo é baseado na premissa de que as transações *business-to-business* representam um processo que incorpora

ações e reações; (3) o modelo representa o relacionamento como um processo mais do que como um resultado de elementos chaves ou focais (*e.g.*, confiança no modelo de Morgan e Hunt, 1994); e (4) o modelo incorpora constructos tais como adaptação, cooperação, os quais são comumente utilizados como conectores do relacionamento.

O conceito central das redes é que os relacionamentos são formados entre várias unidades corporativas, organizações independentes e empreendedores (Piercy e Cravens, 1995). Necessitam, deste modo, de vínculos de alto nível de qualidade (Batt, 2001) com parceiros e clientes, caracterizados por confiança, comprometimento, interdependência e satisfação. Estes dentro da rede visam a concretizar os objetivos da rede, sem levar os parceiros a agirem sozinhos nem focarem nos aspectos puramente econômicos. Para Holm, Eriksson e Johanson (1996), um conjunto conectado de relacionamentos de negócio na cadeia de valor é concebido como uma rede de negócios que possibilita aprendizagem, processos de troca social, cooperação e coordenação de atividades a seus integrantes, criando valor adicional da cadeia e sendo, portanto, uma estratégia coletivamente construída.

Observa-se, deste modo, que a Abordagem de Redes não se refere, exclusivamente, a um modelo de atuação organizacional ou diretriz para a formação de relacionamentos, mas, também, a uma abordagem metodológica para análise dos efeitos da conectividade de vários parceiros, tanto nestes parceiros quanto em atores externos à rede. Assim, cabe ressaltar que, dada a dificuldade de análise das redes em termos de mercado consumidor – pelo menos em termos de seus impactos diretos na rede –, o pesquisador leva em conta os efeitos mútuos e o resultado do relacionamento dentro da rede na percepção de relacionamento e satisfação dos clientes.

Em se tratando das redes como estruturas organizacionais ou como a formação de relacionamentos com objetivos específicos, vale destacar que, apesar das diferentes denominações e classificações, as redes são formadas a partir de alguns objetivos principais observados por vários estudiosos do tema, tais como: intercâmbio de conhecimentos, aprendizagem organizacional e inovação (Achrol e Kotler, 1999; Powell 1998; Powell, 1987; Piercy e Cravens, 1995), desenvolvimento de competências centrais e sustentação da intenção estratégica da organização (Doyle, 1995), diminuição dos custos de transação (Williamson, 1985; Park, 1996), criação de valor (Holm, Eriksson e Johanson, 1996; Doyle, 1995), e absorção das fontes de incertezas do ambiente, respondendo-se rapidamente às mudanças tecnológicas, de concorrência e das necessidades dos clientes (Achrol e Kotler, 1999; Piercy e Cravens, 1995; Nohria, 1992; Webster, 1992). Nota-se que um dos objetivos ou

conseqüências mais comentados pelos teóricos desta área é a aprendizagem organizacional ou criação de conhecimentos. Powell (1998) ressalta que as capacidades centrais das organizações são baseadas na busca e criação de conhecimentos e que, em campos tecnologicamente intensivos, a habilidade para aprenderem sobre novas oportunidades requer além da participação em uma disputa de aprendizagem, ampla gama de relações interorganizacionais para a difusão do conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento tecnológico.

Healy *et al.* (2001), analisando o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento desde os anos 1970, concluem que a natureza do campo ainda é confusa, o que leva à expansão dos conceitos e à inclusão de conceitos relacionados. Neste sentido, há lacuna na literatura quanto à identificação dos limites para seus diferentes. Os autores apresentam um esquema que busca classificar, com base no “contexto do relacionamento” e no “número de participantes do processo de troca”, os estudos em três teorias: (1) o *marketing* de relacionamento, analisando o relacionamento entre comprador e vendedor e desconsiderando o papel de outros elementos no canal de distribuição e o papel de outros interessados; (2) o *marketing* de neo-relacionamento, que adiciona, ao tipo anterior, a preocupação com outros públicos de interesse; o relacionamento ainda é uma díade, mas vai além do comprador-vendedor para incluir todas as atividades de *marketing* direcionadas a estabelecerem e manterem relacionamentos de sucesso em trocas de mercado; e (3) as redes – estrutura mais complexa, que envolve três ou mais atores. Essa perspectiva do relacionamento evoluiu, quando pesquisadores, fundamentados nos princípios do *marketing* de relacionamento, passaram a “olhar” além dos relacionamentos simples (díades) para outros atores. Além disso, passaram a utilizar o modelo “Atores-Recursos-Atividades”, difundido pelo IMP Group, conferindo dinamicidade à análise dos relacionamentos. Finalmente, Healy *et al.* (2001) destacam que as três teorias utilizadas no estudo dos relacionamentos demonstram a evolução e o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento e reconhecem o crescente aumento de complexidade do fenômeno no ambiente de *marketing*.

É necessário se observar que há muitas similaridades e interseções nas teorias analisadas dentro da perspectiva de Healy *et al.* (2001), o que leva à confusão entre as fronteiras de cada tema ou foco. Além dessa perspectiva de *marketing*, há que se destacarem, também, as bases teóricas de redes vinculadas à Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) e à Teoria Evolucionária (Hodgson, 1998; Nelson e Winter, 1982; Dosi, 1988; Nelson, 1987; Dosi, Teece e Winter, 1992), as quais enfocam a cooperação como alternativa

estratégica para a competitividade, abordando temas como aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências (Barney e Hesterly, 2002), o que torna ainda mais difícil a delimitação objetiva destes campos de estudo. O que se infere é que estas últimas teorias vinculam-se, fundamentalmente, às formas de governança que uma organização pode adotar. O *marketing* de relacionamento, neste contexto, surge como gestor das relações com clientes e demais atores dentro da cadeia de valor.

Para efeitos de sistematização, o Quadro 2 apresenta síntese das características e críticas das teorias analisadas nesta seção.

<b>Teoria ou Abordagem</b>	<b>Orientação</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
Teoria dos Custos de Transação	Econômica (Eficiência)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel da especificidade de ativos</li> <li>- Incerteza ambiental</li> <li>- Oportunismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não considera poder nem relações interpessoais</li> <li>- Representação unidimensional</li> <li>- Especificidade de ativos exógena</li> <li>- Desconsideração de formas intermediárias</li> <li>- Trata o indivíduo como predominantemente oportunista</li> </ul>
Teoria de Contrato Relacional	Social (Sociologia de contratos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrições ricas</li> <li>- Complementa bem a TCT</li> <li>- Confiança</li> <li>- Comprometimento</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Vínculos pessoais</li> <li>- Normas compartilhadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superposição conceitual de normas</li> <li>- Falta parcimônia</li> <li>- Não possui especificidade funcional</li> <li>- Não considera o poder</li> <li>- Ênfase nos extremos do <i>continuum</i></li> </ul>
Teoria de Troca Social	Social e psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas influenciam as trocas</li> <li>- Retornos psicológicos</li> <li>- Informação e socialização como troca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada com fatores econômicos</li> <li>- Foco apenas em díades</li> <li>- Trabalho empírico tem foco de laboratório</li> </ul>
Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico	Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incerteza na tomada de decisão</li> <li>- Dependência</li> <li>- Controle e influência</li> <li>- Importância de fontes alternativas de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foca outros aspectos do relacionamento</li> <li>- Problemas de mensuração</li> </ul>
Abordagem de Redes	Econômica e Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conectividade dos atores</li> <li>- Considera aprendizagem e competências</li> <li>- Localização na rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de mensuração</li> <li>- Complexidade dos constructos</li> </ul>

**Quadro 2 – Teorias e abordagens aplicadas ao estudo de relacionamentos.**

Fonte: Cannon (1992) e Ambler e Styles (1999).

Observa-se, após a discussão das teorias listadas no Quadro 2, que os relacionamentos entre clientes e fornecedores resguardam diversidade de temas e perspectivas que não devem

ser alijadas de sua análise. Importa, pois, tentar avançar em termos de compreensão dos vínculos relacionais, abordando constructos e modelos alternativos.

Com base nas teorias analisadas e nos principais estudos existentes na área, a próxima seção discute os constructos centrais à análise do relacionamento entre cliente e fornecedor, analisando, também, a literatura sobre os relacionamentos interorganizacionais e entre canais.

## 2.3 PRINCIPAIS MODELOS E CONSTRUCTOS DE RELACIONAMENTOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Como já enfatizado nesta tese, o campo de pesquisas sobre relacionamentos entre comprador e vendedor demonstra notável evolução, sobretudo, no que se refere ao desenvolvimento e à validação de modelos. Discutem-se, entre outros, os seguintes constructos: incerteza ambiental, dependência, adaptação, confiança, comprometimento, comunicação e normas relacionais, extraídos das teorias analisadas no capítulo e de estudos sobre relacionamentos com clientes e em canais de *marketing*.

### 2.3.1 Atributos Específicos do Relacionamento

O relacionamento é caracterizado a partir de vários domínios e perspectivas teóricas (Cannon e Perreault, 1999). Por isso, são discutidos, nesta seção, os constructos característicos do relacionamento comprador-vendedor, quais sejam: comprometimento, confiança, adaptação, normas cooperativas e comunicação. A opção pelo termo deve-se ao desejo de se caracterizar um relacionamento como mais forte ou mais fraco e, posteriormente, relacionar tais perceptivas aos demais constructos da pesquisa.

#### 2.3.1.1 Comprometimento e Confiança

Inicialmente, cabe considerar o comprometimento e a confiança como alguns dos constructos que caracterizam um relacionamento (Walter *et al.*, 2003; Pereira e Bellini, 2002; Weitz e Bradford, 1999; Wilson e Vlosky, 1997; Mohr e Spekman, 1994; Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Crosby, Evans e Cowles, 1990). No modelo *Key Mediating Variable*

(KMV), desenvolvido por Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é dependente da relevância do relacionamento para os parceiros e dos esforços feitos por estes para mantê-lo indefinidamente. Além disso, como reforçam os autores, os benefícios, custos de término e valores compartilhados antecedem o comprometimento entre os atores. Por outro lado, os valores compartilhados, a comunicação e o comportamento oportunista são antecedentes da confiança. Por fim, a confiança antecede o comprometimento, afetando o relacionamento de forma geral. A validação do modelo pelos autores indicou que, embora o comprometimento seja importante para a relação, a confiança possui um efeito superior (Morgan e Hunt, 1994).

Seja originada – e reforçada – pelo fornecedor ou pela experiência do vendedor (Doney e Cannon, 1997), a confiança deve, de forma idealista, caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros (Lee, Pae e Wong, 2001). Vale ressaltar que a influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento contrapõe-se, frontalmente, às idéias de oportunismo e minimização dos custos de transação como determinantes deste. Assim, em direção oposta aos pressupostos da TCT, a confiança estabelecida entre parceiros tende a minimizar o uso de oportunismo e a busca por resultados de curto prazo, evitando a erosão do relacionamento (Brown, Dev e Lee, 2000) e os custos de transação. Tal sentimento contribui para o engajamento e esforços conjuntos por parte dos parceiros, levando a resultados mutuamente positivos. Contribui, ainda, para a satisfação e, posteriormente, para a realização de negócios futuros com a empresa (Walter, Hölzle e Ritter, 2002; Crosby, Evans e Cowles, 1990). Apesar de a maioria dos resultados empíricos existentes apontarem nesta direção, vale destacar que os resultados do estudo de Doney e Cannon (1997) sinalizaram que são fatores como desempenho de entrega e relação custo-benefício que realmente influenciam a escolha de um vendedor.

A confiança – crença de que uma parte é confiável e tem habilidade para cumprir promessas e obrigações (Friman *et al.*, 2002) – é, deste modo, indicador da qualidade de um relacionamento (Batt, 2001; Crosby, Evans e Cowles, 1990), contribuindo para um melhor desempenho, quando combinada com os aspectos formais – ou contratuais – de um relacionamento (Friman *et al.*, 2002; Cannon, Achrol e Gundlach, 2000). Inversamente, o *free-riding* – a violação de normas implícitas ou explícitas – demonstrou ter impacto negativo sobre as trocas relacionais (Rokkan e Haugland, 2002; Lee, Pae e Wong, 2001), afetando, assim, os resultados obtidos pelas partes – tangíveis ou intangíveis. O comprometimento, adicionalmente, surge em muitos estudos como um resultado da intensidade do relacionamento (Styles e Ambler, 2000) e da confiança (Morgan e Hunt, 1994; Crosby, Evans

e Cowles, 1990), impactando fortemente sobre o desempenho organizacional (Styles e Ambler, 2000). A confiança, o comprometimento e o desempenho podem ser antecedentes ou conseqüentes em um relacionamento (Styles e Ambler, 2000), importando, na análise deste, o equilíbrio entre estes e os outros constructos caracterizadores (Ambler e Styles, 1999). Dentro desta perspectiva, observa-se, claramente, que o desenvolvimento de confiança entre os parceiros é enfatizado, por pesquisadores e profissionais, como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das relações de longo prazo (Walter, Hölzle e Ritter, 2002).

### 2.3.1.2 Adaptação e Investimentos em Ativos Específicos

A adaptação – intrinsecamente relacionada à interdependência organizacional e especificidade de ativos – é aspecto significativo da dinâmica de relacionamentos de negócio (Buvik e John, 2000; Cravens, 1994; Cannon, 1992; Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991), porque a maioria destes “é baseada em algum tipo de encontro entre as operações de duas empresas” (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991, p. 29), em que as partes são mutuamente afetadas pelas modificações realizadas por qualquer uma delas. Vale dizer que as adaptações ao comprador (ou ao vendedor) representam claramente o grau de investimento realizado (Wilson e Vlosky, 1997), especificamente através de adaptações de processos, produtos ou procedimentos específicos às necessidades e/ou capacidades de um parceiro de troca (Cannon, 1992).

Para Nielson (1996), a adaptação – ou investimentos em custos de mudança (ativos específicos) – é resultado de um processo de troca envolvendo desenvolvimento de confiança mútua entre os parceiros. Além disso, a adaptação é resultante de “decisões conscientes ou formulação de estratégias das empresas” (Nielson, 1996, p. 43). Assim, contrariamente aos pressupostos da TCA em que ativos específicos são antecedentes da emergência de estruturas de governança, o autor defende que o desenvolvimento de vínculos relacionais entre empresas leva à formação de custos de mudança.

Håkansson e Snehota (1995) complementam que duas empresas em um relacionamento tendem a modificar e adaptar, mais ou menos continuamente, os produtos intercambiados, bem como rotinas e regras de conduta para melhorarem a sua atuação. Para os autores, tanto adaptações técnicas em características de produto ou no processo de produção quanto adaptações em atividades administrativas e logísticas são típicas de relações interorganizacionais. As adaptações mútuas que unem as empresas, freqüentemente em um

sentido físico, muito contribuem para a substância de um relacionamento de negócios; elas geram e refletem comprometimento mútuo e, ao mesmo tempo, restringem e dão força às empresas (Håkansson e Snehota, 1995).

Relacionando a adaptação à dependência de recursos, Ebers (1999) sustenta que as empresas objetivam a formação de relacionamentos para possibilitarem seu acesso a recursos e capacidades, os quais, na visão dos atores, reduzirão sua dependência ou melhorarão sua posição competitiva. Por isso, engajam-se em adaptações e formas de coordenação diversas. Essa complementaridade de recursos (Johanson e Wedin, 2002) é fundamental para que haja adaptação entre os parceiros, mas pode, também, gerar riscos. Merece consideração, neste sentido, o fato de que a adaptação em mercados empresariais representa riscos para os parceiros, tendo-se em vista o nível de interação e a interdependência criada. Nesses mercados, onde os negócios envolvidos em uma troca representam considerável parcela das vendas da empresa, há razões para se esperar que significativas adaptações de um ou de ambos os parceiros ocorram (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991). Essas adaptações criam investimentos idiossincráticos e especificidade de ativos que têm pouco ou nenhum valor fora do relacionamento (Cannon e Perreault, 1999) e, portanto, constituem importantes barreiras à saída.

Sendo assim, como argumentam Buvik e John (2000), a coordenação vertical pode, por um lado, reforçar os laços para melhor adaptação, mas pode levar ao aumento do risco envolvido na relação, tendo-se em vista a natureza dos ativos específicos expostos pelo fornecedor. A interdependência dos atores gerada pela adaptação refere-se à percepção dos benefícios mútuos da interação por ambas as partes, em que a perda da autonomia é compensada pelos ganhos conjuntos – os quais dificilmente seriam alcançados se os atores trabalhassem de forma individual (Mohr e Spekman, 1994). Portanto, conclui-se que, quanto maior for a adaptação, maior será a interdependência entre cliente e fornecedor. Entretanto, vale dizer que essa interdependência ocorre, também, em função da confiança e da percepção de comprometimento da outra parte.

Destaca-se, ainda, que as adaptações implicam consideráveis investimentos por uma ou ambas as empresas, sendo crítica para os fornecedores conduzirem negócios com um cliente específico ou para o cliente ter suas necessidades satisfeitas, como afirmam Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991). Mais ainda, as adaptações têm conseqüências importantes para a competitividade de longo prazo das empresas, visto impelem um parceiro a

mudanças positivas, como, por exemplo, os requisitos de qualidade que podem ser transferidos para outros relacionamentos (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991).

O conceito de investimentos específicos da transação, ou custo de mudança<sup>4</sup>, tem sido extensivamente incorporado dentro dos modelos teóricos em *marketing*, especialmente, em relacionamentos industriais comprador-vendedor e de canais (Nielson, 1996). Para Nielson (1996), custos de mudança se referem a ações de investimentos feitas por um cliente ou fornecedor que inibem mudanças dos fornecedores (ou clientes). Os resultados do estudo do autor suportam a representação bidimensional dos custos de mudança em um contexto de serviços industriais: ativos *hard* – representam investimentos tangíveis específicos ao cliente tais como modificação de produto e facilidades de produção – e ativos *soft* – quantidade e qualidade de interações entre indivíduos de ambas as empresas e os sistemas de comunicação usados por estes indivíduos que ajudam a fomentar o relacionamento em questão. Estes últimos representam investimentos sociais e psicológicos (ativos intangíveis).

A relação entre adaptação, custos de mudança e interdependência é reforçada por Whatne, Biong e Heide (2001) que alegam que custos de mudança do comprador surgem como resultado de investimentos anteriores específicos a um parceiro, em ativos físicos, procedimentos organizacionais e/ou treinamento de funcionários.

### 2.3.1.3 Cooperação

A cooperação representa o quanto o esforço cooperativo é utilizado como forma de governança no relacionamento com outros atores. A literatura de cooperação, cabe destacar, é rica em teoria e diversificada em suas raízes. Por isso, cooperação é um tema de interesse em disciplinas como economia, sociologia, antropologia, psicologia e ciências políticas, bem como em comportamento organizacional, teoria da organização e gestão estratégica (Smith, Carroll e Ashford, 1995).

Cannon, Achrol e Gundlach (2000), relativamente à relação cooperação-desempenho, postulam que o desempenho deteriora se os contratos são usados para governança, sem o suporte de normas que as desenvolva. Por outro lado, como constatado pelos autores, quando as normas cooperativas são bem desenvolvidas, o uso de contratos melhora o desempenho da empresa. Os autores afirmam, ainda, que, quando a incerteza transacional é baixa, as

---

<sup>4</sup> Os termos “investimentos específicos da transação” (ativos específicos) e “custos de mudança” são empregados de forma intercambiável por Nielson (1996).

contingências são mais facilmente antecipadas e as exigências de desempenho mais claramente especificadas com contratos que dêem cobertura a ambas.

Håkansson e Snehota (1995) destacam que postura cooperativa é necessária para evitar o risco de que um relacionamento se torne um jogo de soma-zero. A preocupação com cooperação e criação de valor é que torna uma relação valiosa para as partes envolvidas. Embora, conflitos de menor ou maior grau continuem a ocorrer, a existência de um relacionamento baseado em comprometimento geralmente orienta os atores para soluções construtivas (Håkansson e Snehota, 1995).

No contexto de canais de distribuição, Weitz e Jap (1995) declararam que, nos últimos anos, a atenção – de acadêmicos e profissionais – tem se movido dos sistemas verticais e autoritários de controle para o estudo de relacionamentos que envolvem controles normativos e contratuais. Os autores definem controles normativos, apoiando-se na Teoria de Contrato Relacional, como sendo aqueles que envolvem um conjunto compartilhado de princípios implícitos ou normas que coordenam as atividades desempenhadas pelos intermediários e governam seu relacionamento. Observa, como consequência do exposto, que as normas de cooperação – implícitas ou explícitas – são relevantes para se definirem os papéis – ou contratos psicológicos – indispensáveis à condução do relacionamento. Consideram-se, adicionalmente às normas cooperativas, as normas formais – ou elos legais, definidos por Cannon e Perreault (1999) como a extensão dos arranjos e procedimentos econômicos, formais e orientados que conectam um comprador e um vendedor. Segundo Cannon e Perreault (1999), essa dimensão captura o grau com que os acordos explícitos – formalizados ou não – cobrem o relacionamento, referindo-se aos ativos compartilhados, às pessoas envolvidas e, ainda, ao grau de conectividade em nível operacional existente entre os parceiros.

#### 2.3.1.4 Comunicação

A comunicação – ou troca de informações – é importante constructo dentro dos estudos sobre relacionamento (e.g., Viana, Cunha e Slongo, 2000; Viana, 1999; Wilson e Vlosky, 1997; Mohr e Spekman, 1994; Duncan e Moriarty, 1994), representando as expectativas de que o parceiro forneça informações que, necessariamente, não foram formalmente solicitadas, incluindo, por exemplo, o compartilhamento de programas de

produção, anúncios de novos produtos, previsões de demanda ou fornecedores (Cannon e Perreault, 1999).

A comunicação entre cliente e empresa, definida como o compartilhamento formal e informal de informação ou significado entre os parceiros, influencia positivamente a confiança dos parceiros (Morgan e Hunt, 1994). A informação – produto da comunicação – é o laço que une em qualquer relacionamento, incluindo relações comerciais com clientes e outros *stakeholders* (Duncan e Moriarty, 1998).

A comunicação é fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos e é vista por Viana, Cunha e Slongo (2000), Morgan e Hunt (1994) e Anderson e Narus (1984) como um antecedente da confiança entre os parceiros. Essa influência deve-se ao fato de que o fluxo contínuo e cada vez mais abrangente de informações entre os atores organizacionais possibilita um maior envolvimento e o desenvolvimento de expectativas mútuas, o que, conseqüentemente, leva a um sentimento de confiança mais forte. Inversamente, Ebers (1999) destaca que, dentro de um clima de confiança, os atores obtêm benefícios da coordenação e controle melhorados, bem como maior abertura e troca mais confiável de informações.

### **2.3.2 Variáveis Contextuais dos Relacionamentos entre Clientes e Fornecedores**

Embora as características discutidas nesta seção sejam de fundamental importância para sua compreensão, não se deve analisar um relacionamento entre organização e cliente sem se analisar seus condicionantes externos. Assim, discutem-se, de forma breve, os seguintes condicionantes, também extraídos das teorias discutidas na seção anterior: incerteza e interdependência e disponibilidade de clientes.

#### **2.3.2.1 Incerteza e Interdependência**

A incerteza é, em vários estudos, um dos principais antecedentes para a formação de relacionamentos (*e.g.*, Lee, Pae e Wong, 2001; Cannon, Achrol e Gundlach, 2000; Frazier e Antia, 1995; Cannon, 1992; Frazier, Spekman e O'Neal, 1988; Zeithaml e Zeithaml, 1984; Achrol, Reve e Stern, 1983), afetando estruturas e processos internos das organizações e, sobretudo, as relações interorganizacionais e os seus custos de transação. É preciso ressaltar, entretanto, que a incerteza não aparece nestes estudos como um elemento ambiental isolado, mas um resultado de outras dimensões ambientais, ocorrendo em função da complexidade ou

heterogeneidade do ambiente e variando em função da quantidade de informação necessária para a tomada de decisão e da aleatoriedade da sua distribuição no ambiente (Achrol, Reve e Stern, 1983). Deste modo, quanto maior for a necessidade de informação para determinada decisão e mais aleatoriamente esta informação estiver distribuída no ambiente, mais incerto o ambiente se torna para a organização.

Nota-se, ainda, que outras condições são favoráveis à criação de um ambiente incerto, tais como a quantidade de recursos dispostos para a empresa e o nível de competição para obtenção destes. Adicionalmente, a heterogeneidade dos mercados atendidos por uma empresa gera instabilidade para suas decisões, afetando, consideravelmente, o resultado das mesmas. Como destaca Child (*apud* Achrol, Reve e Stern, 1983), atribuindo ao ambiente e às fontes de recursos os motivos para a imprevisibilidade do ambiente, a principal fonte de incerteza é a variabilidade ou instabilidade de recursos e/ou influências no ambiente.

Ainda com relação às fontes de incerteza, Zeithaml e Zeithaml (1984) argumentam que esta resulta de incertezas quanto ao *input* (fornecedor) e *output* (mercado) da organização. Por um lado, a incerteza quanto ao fornecedor – para a empresa compradora – demonstrada por reduções ou variabilidades no fornecimento de matérias primas, produtos manufaturados ou partes, sendo, por isso, freqüentemente atribuída ao ator do canal que é anterior à empresa. Por outro lado, a incerteza no mercado – para a empresa vendedora – surge a partir de flutuação da demanda ou diminuição das vendas, e é atribuída à ausência de capacidades de *marketing* dos atores do canal que ficam abaixo.

Cannon, Achrol e Gundlach (2000) propõem que a incerteza está vinculada a aspectos internos e externos. Assim, têm-se dois tipos de incerteza relacionados às transações de mercado: (1) a incerteza externa, relacionada ao dinamismo de mercado (grau de variabilidade no mercado de fornecedores da firma) e resultante de fatores como mudança tecnológica, mudanças freqüentes de preços ou variações na disponibilidade do produto e serviços de suporte, e (2) a incerteza interna, representada pela ambigüidade da tarefa (dificuldade de se obter ou se entender a informação, considerando-se as tarefas ou funções do fornecedor). Este último tipo de incerteza inclui, entre outros, a ambigüidade associada com a avaliação da oferta de produto ou serviço do fornecedor, a determinação de padrões de produtos e serviços, e avaliações objetivas de outras tarefas e funções.

Achrol, Reve e Stern (1983) complementam, buscando melhor compreensão do constructo incerteza, que é provavelmente um erro de denominação epistemológica dizer que os ambientes são incertos (embora seja comum na teoria organizacional e econômica). Os

autores destacam a esse respeito que é a organização que é incerta a respeito do seu ambiente, tanto que a quantidade de informação sobre a incerteza manifesta é realmente função da adequação entre a organização – estrutura, sistemas de informação, processos de decisão e capacidades –, e as qualidades do ambiente – capacidade, homogeneidade/heterogeneidade, simplicidade/complexidade, estabilidade/instabilidade, concentração/dispersão e turbulência, mais do que apenas por estas últimas.

A perspectiva transacional da incerteza está, fundamentalmente, relacionada às questões de dependência de recursos discutidas anteriormente. A incerteza, como afirmam Cannon, Achrol e Gundlach (2000), quando combinada com alguma forma de dependência, é o principal fator que afeta a organização e a governança da troca. Por isso, a incerteza em si não é problemática quando não envolve um elemento de interdependência crítica para a organização (Cannon, Achrol e Gundlach, 2000). Tal situação agrava-se caso a outra parte envolvida na relação lide de forma mais efetiva com a incerteza externa. Neste cenário, a unidade que, porventura, enfrente um alto grau de incerteza será, crescentemente, dependente da unidade que mais efetivamente enfrentar a incerteza externa (Achrol, Reve e Stern, 1983).

Tal relação é enfatizada na tipologia de Frazier e Antia (1995), que analisa a relação entre contextos e o relacionamento com os canais de distribuição, a partir de dois fatores: a interdependência entre os atores e a incerteza do ambiente. Da interação entre estas duas dimensões, surgem vários tipos de transações, como se observa no Quadro 3.

<b>Incerteza ambiental</b>	<b>Interdependência</b>		
	<b>Baixa (equilibrada)</b>	<b>Desequilibrada</b>	<b>Alta (equilibrada)</b>
<b>Baixa</b>	Trocas de mercado Sem comprometimentos	Relacionamentos unilaterais Comprometimento unilateral	Relacionamentos de longo prazo Alto comprometimento
<b>Alta</b>	Transações repetidas Baixo comprometimento	Relacionamentos de liderança Comprometimento moderado	Relacionamentos bilaterais Comprometimento muito elevado

**Quadro 3 – Tipologia de relacionamentos.**

Fonte: Frazier e Antia (1995).

Incerteza e dependência são, assim, empregadas para se analisar o contexto no qual as trocas são realizadas, bem como para se predizer a eficácia de formas alternativas de governança (Cannon, Achrol e Gundlach, 2000), estimulando a formação e a manutenção de relacionamentos. Deste modo, em situações de dinamismo e heterogeneidade de mercado, por

exemplo, maior será a importância dada ao relacionamento pelos parceiros. Em contrapartida, em ambientes ricos, homogêneos, estáveis, dispersos e calmos (ao contrário de turbulentos), menor será a expectativa de que a incerteza aumente (Achrol, Reve e Stern, 1983).

Reforçando a questão da interdependência enquanto fator impulsionador do desenvolvimento de relacionamentos – Lee, Pae e Wong (2001), ao contrário, consideram-na como resultado –, Ebers (1999) destaca que as empresas buscarão relacionamentos para governarem seu acesso àqueles recursos e capacidades que reduzirão sua dependência ou, possivelmente, melhorarão a sua posição competitiva. O autor cita o exemplo da dependência em recursos de pesquisa e desenvolvimento, em que a obtenção e o desenvolvimento de conhecimento torna-se importante contingência de cooperação interorganizacional. Nota-se, portanto, que as interdependências – cruciais para a inovação bem-sucedida – são realizadas mais efetivamente e eficientemente pelas relações interorganizacionais do que pelo sistema de preços e mercados ou organização interna das empresas (Tece, 1997).

#### 2.3.2.2 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos

A disponibilidade de fornecedores alternativos é utilizada como controle na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais (Joshi e Campbell, 2003; Cannon, 1992; Wilson e Vlosky, 1997; Vlosky *et al.*, 1998; Ganesan, 1994), representando explicações adicionais para a adoção ou não de forma relacional de governança de um cliente com um fornecedor particular (Joshi e Campbell, 2003). Assim, a possibilidade de que existam no mercado fornecedores com igual ou superior nível, representa um potencial motivo para não investir no relacionamento atual, dadas as facilidades ou possibilidade de substituição do fornecedor atual. Desta forma, a existência de fornecedores equivalentes no mercado pode levar o cliente a investir menos em uma dada relação.

Comentadas as características e condicionantes intrínsecos a um relacionamento entre clientes e fornecedores, cabe, nas próximas seções, discutirem-se os conceitos pertinentes à criação de valor neste contexto.

## 2.4 VALOR

Valor é um conceito fundamental da economia política que designa o atributo que dá aos bens materiais sua qualidade de bens econômicos (Sandroni, 2002).

A origem do conceito de valor não é recente. Desde Aristóteles começou a ser estabelecida a distinção entre o valor de uso e o valor de troca.

O primeiro diz respeito às características físicas dos bens que os capacitam a ser usados pelo homem, ou seja, a satisfazer necessidades de qualquer ordem, materiais ou ideais. O segundo indica a proporção em que os bens são intercambiados uns pelos outros, direta ou indiretamente, por intermédio do dinheiro (Sandroni, 2002, p. 625-626).

Para Ramirez (1999), valor passou a ter conotação de mensuração a partir do século XIII, baseando a noção moderna de valor de troca. Na metade do século XVI tornou-se relativo à unidade mensurável em si, fundamentando a noção de preço para denotar esta medida, a qual aparece no fim do século XXVII. No século XVIII, a expressão francesa “*une valeur*” (um valor) foi o nome genérico dado aos empréstimos negociáveis. No início do século XX, as expressões francesas “*valorisation*” (valorização) e “*devaluer*” (desvalorizar) denotaram, respectivamente, o aumento e a diminuição do valor de troca ou de mercado.

Neste tópico, são discutidos os temas “valor em *marketing*” e “valor em relacionamentos de negócio” e, posteriormente, são apresentados alguns modelos de valor na área de *marketing* de relacionamento.

### 2.4.1 Valor em *Marketing*

Em *marketing*, “valor” e “valor percebido” têm merecido atenção especial na literatura de preço, comportamento do consumidor, *marketing* de negócios e estratégia (Möller e Törrönen, 2003). Na área, o termo “valor” assume diferentes significados e refere-se, de forma ampla, à relação custo-benefício percebida em uma transação específica. Woodruff (1997) destaca que se escuta frequentemente que criar e entregar valor superior para clientes de alto valor aumenta o valor de uma organização. Para o autor, tal tendência revela diferentes nuances deste conceito, expressas nos termos “clientes de alto valor”, que quantifica o valor monetário de clientes individuais para uma organização; “valor de uma organização”, que quantifica o valor de uma organização para seus proprietários; e “valor do cliente”, que se

refere à perspectiva da organização sobre o que os clientes querem. Hogan (2001) destaca, neste sentido, que a falta de consenso sobre o que é valor leva pesquisadores a defini-lo a partir de ampla variedade de focos, tais como crenças, vantagem competitiva, alcance de metas e benefícios de caixa, sociais e financeiros.

Forsström (2004) ressalta que o que torna valor uma questão complicada é que ele tem um número variado de significados e definições, dependendo do contexto e da perspectiva de análise. A autora destaca o aspecto dinâmico e histórico do valor, considerando a modificação ao longo do tempo, sua dependência com os acontecimentos anteriores e sua influência em acontecimentos posteriores. Tem-se, assim, que valor é dependente do contexto e dos atores e seu julgamento (Forsström, 2004).

Neste sentido, Overby (*apud* Silveira, 2003) apresenta taxonomia que tenta esclarecer as várias dimensões que o termo “valor” apresenta (Quadro 4).

<b>Teoria</b>	<b>Definição de valor</b>
Transação-específica	Valor é percebido como a economia obtida em uma transação (preço de referência menos o preço dado).
Qualidade ajustada ao preço	Valor é a qualidade condicionada ao preço (valor = qualidade/preço).
Orientado para utilidade	O valor depende da utilidade do produto ou da utilidade condicional ao sacrifício feito (valor = utilidade de transação + utilidade de aquisição).
Experiencial	Valor é experiência interativa ou noção subjetiva derivada da experiência. O valor é altamente influenciado pela situação.

**Quadro 4 – Taxonomia das teorias de valor.**

Fonte: Overby (*apud* Silveira, 2003).

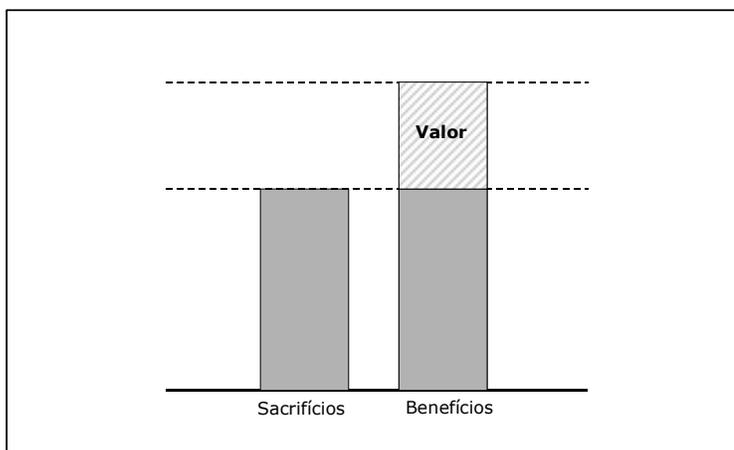
Três perspectivas relevantes de valor são classificadas como lidando com valores, valor desejado e julgamentos de valor. Em que pese à diferença entre os termos ser aparentemente semântica (Flint, Woodruff e Gardial, 1997), é importante compreender que tais perspectivas importam nos estudos relativos a comportamento do consumidor e relacionamento entre clientes e fornecedores. No Quadro 5, tais diferenças são evidenciadas.

	<b>Valores</b>	<b>Valor desejado</b>	<b>Julgamento de valor</b>
<b>Definição</b>	crenças implícitas que orientam o comportamento	o que o cliente quer que aconteça (benefícios buscados)	avaliação do que aconteceu (benefícios e sacrifícios)
<b>Nível de abstração</b>	abstrato, centralmente possuídos, estados finais desejados, metas de ordem mais elevada	menos abstrato, menos centralmente possuídos, metas de ordem mais baixa, benefícios buscados para facilitar o alcance de metas de ordem mais elevada	visão geral de comparações entre benefícios e sacrifícios realmente recebidos
<b>Locus da fonte de valor</b>	específico ao cliente (pessoa ou organização)	interação conceituada de cliente, produto/serviço e situações de uso antecipadas	interação de cliente, produto/serviço, e situação de uso específica
<b>Uso</b>	independente de situações de uso	independente de experiência específica de uso	dependente de experiência de uso específica
<b>Permanência</b>	duradouro	moderadamente duradouro	transitório ao longo das ocasiões

### **Quadro 5 – Perspectivas de valor**

Fonte: Flint, Woodruff e Gardial (1997).

A terceira perspectiva, diretamente relacionada ao objeto de análise neste estudo, é conceituada com a avaliação do cliente acerca do valor que é criado para ele por um determinado fornecedor, dada a comparação entre todos os benefícios e sacrifícios relevantes em uma situação específica de uso (Figura 1). Vale notar, entretanto, que o presente estudo refere-se não a uma situação de uso, mas a um conjunto de trocas relacionais, sendo, portanto, o julgamento de valor sobre um relacionamento e não sobre um produto ou situação.



**Figura 1 – Conceito de valor**

Fonte: Forsström (2003)

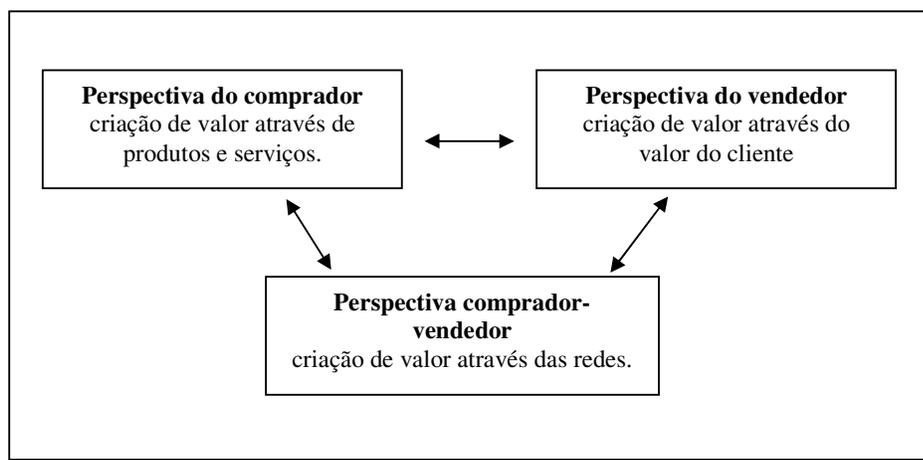
Seja o cliente ou o fornecedor o foco de interesse de pesquisa, é notável que o conceito de valor desponta como um dos principais temas de interesse em *marketing*. Nesse sentido, e demonstrando o papel central que o valor, especificamente para o cliente, tem para as organizações, Slater (1997) advoga o desenvolvimento de teoria da firma que explique o desempenho das empresas a partir de cultura organizacional baseada no valor do cliente, complementada pela habilidade de aprendizagem sobre os clientes e suas necessidades mutantes e, ainda, pela manutenção de processos de inovação.

#### **2.4.2 Valor em Relacionamentos de Negócio**

Nos últimos anos há, entre praticantes e pesquisadores de *marketing*, um interesse crescente no constructo “valor” nos mercados empresariais. Nestes mercados, os clientes para melhorarem sua oferta e aumentarem sua lucratividade confiam nos produtos e serviços comprados de seus fornecedores (Ulaga, 2001). Neste contexto, pesquisadores na área têm apontado a importância dos relacionamentos empresariais para a criação de valor (Eggert, Ulaga e Schultz, 2006; Walter, Ritter e Gemünden, 2001) e têm propiciado avanços para se entender melhor como estes efetivamente criam valor para a empresa (Hogan, 2001). Especificamente com relação aos clientes, Ulaga e Eggert (2001) afirmam que o valor do cliente é elemento fundamental do *marketing* de relacionamento, sendo a entrega de valor, a chave para se criarem e se manterem vínculos relacionais. Neste sentido, Ulaga (2003) lembra que as raízes conceituais do constructo “valor” neste contexto situam-se em *marketing* de serviços e de negócios.

No ambiente empresarial, a competitividade impele as empresas a reduzirem seus custos e aumentarem os benefícios derivados de seus relacionamentos de negócio (Hogan, 2001). Tipicamente, tais economias de custos e intensificação de benefícios são obtidas através do estabelecimento de ligações colaborativas, caracterizadas por confiança e compartilhamento de informações. Não restam dúvidas, assim, de que as relações evoluem e as empresas obtêm maior valor possível através dessas relações com seus clientes (Walter, Ritter e Gemünden, 2001). A criação de valor é o processo pelo qual habilidades competitivas dos parceiros são aumentadas por estarem inseridos em um relacionamento (Wilson, 1995).

A ênfase nos relacionamentos incentiva pesquisadores a devotarem crescente atenção para a conceituação e mensuração do valor neste contexto (Hogan, 2001). Nesse sentido, tradicionalmente, a pesquisa sobre valor em mercados empresariais é orientada para a avaliação de como os fornecedores criam valor para seus clientes e como os clientes percebem valor superior na oferta de um fornecedor comparativamente aos seus concorrentes (perspectiva do comprador), segundo Ulaga (2001). Essa perspectiva atém-se ao que os clientes querem do fornecedor (Woodruff, 1997) e possibilita um melhor gerenciamento do processo de entrega de valor para o cliente (Menon, Homburg e Beutin, 2000). Adicionalmente, considera-se a existência de outras duas perspectivas de valor. Ainda, a atração e a manutenção de clientes representam a perspectiva principal de valor do cliente (perspectiva do vendedor) que vê os clientes como um ativo da empresa. Finalmente, o autor destaca que muitas empresas estão organizadas como redes e, nelas inseridas, criam valor conjuntamente através de parcerias e alianças (perspectiva comprador-vendedor). Para efeito de ilustração, as três perspectivas são demonstradas na Figura 2.



**Figura 2 – Perspectivas da criação de valor.**

Fonte: Ulaga (2001)

Apesar das três perspectivas constantes na Figura 2, a noção de valor nos relacionamentos *business-to-business* ainda permanece centrada na visão do cliente e em suas expectativas. Defende-se, aqui, que, como o valor é criado dentro dos relacionamentos, ambos os parceiros devem se beneficiar desta situação. Assim, o fornecedor necessita oferecer valor para o cliente, mas também necessita obter benefícios do cliente concomitantemente (Walter, Ritter e Gemünden, 2001). Nesta linha de pensamento, estudos como o de Walter, Ritter e Gemünden (2001) já investigam, a partir da percepção do fornecedor, como o valor é criado na relação com clientes. Assim, clientes e fornecedores devem avaliar o valor criado a partir dos seus efeitos na própria empresa e, também, na díade e em outros atores.

Cabe notar, ainda, que o conhecimento do real valor criado através de um relacionamento pelo fornecedor favorece indiretamente o cliente, pois se sabe que fornecedores neste tipo de relação entendem melhor as necessidades dos clientes e desenvolver produtos que possibilitem melhor adequação que os produtos concorrentes (Trevelen *apud* Kalwani e Narayandas, 1995). Por conseguinte, tais fornecedores cobram preços mais altos – por oferecerem produtos que encontrem as necessidades de seus consumidores melhor do que a oferta da concorrência e fornecer valor maior por muito tempo (Kalwani e Narayandas, 1995). A idéia central é que através de investimentos mútuos e adaptações, um cliente e um fornecedor criam novas soluções de produto e processo que são mais eficazes do que as que existem no campo ou melhoram a eficiência da relação cliente-fornecedor; este desenvolvimento específico da relação cria novos valores “agregados” em termos de soluções disponíveis (Möller e Törrönen, 2003).

Como o conceito de valor – seja para fornecedor, seja para clientes – encerra a noção de benefícios e custos (Woodruff, 1997), vale lembrar que tanto o comprador quanto o fornecedor freqüentemente fazem adaptações substanciais e comprometem recursos no desenvolvimento de parcerias, refletindo o caráter de parceria como investimento (Möller e Törrönen, 2003). Tal investimento, assim como aqueles de natureza operacional ou tecnológica, por exemplo, requer avaliações e controles – objetivos e subjetivos – que permitam supor de que forma o relacionamento com um determinado parceiro contribui para o desempenho do fornecedor.

Neste contexto, “valor” é definido como uma comparação entre múltiplos benefícios e sacrifícios obtidos através do relacionamento com o cliente (ou fornecedor), percebido pelo cliente (ou pelo fornecedor), conforme Walter, Ritter e Gemünden (2001) e Walter, Hölzle e Ritter (2002). Para Anderson, Jain e Chintagunta (*apud* Woodruff, 1997), o valor em

mercados *business-to-business* é aquele percebido em unidades monetárias de um conjunto de benefícios sociais, técnicos, econômicos e de serviço recebido por um cliente, por um preço pago por um produto e levando-se em conta os preços e as ofertas dos fornecedores disponíveis. Tal definição representou um dos primeiros esforços para identificar e categorizar dimensões relacionais do constructo “valor” (Ulaga, 2003).

Para Wilson (1995), o valor criado a partir dos relacionamentos surge de diferentes formas: tecnologia, acesso a mercado e informação. Por exemplo, baixos preços e custos de operação para o comprador e baixos custos de operação para o vendedor também são vistos como valor (Wilson, 1995). Conforme Forsström (2003), este constructo está diretamente relacionado a dinheiro (*valor monetário*), mas também ser observado na forma de reputação, valor de referência, acesso e posição de mercado (*valor comunicacional*). Assim, o valor está presente em ativos tangíveis, mas também em ativos intangíveis, o que dificulta sua identificação e avaliação por meio de medidas objetivas. O conhecimento obtido por um parceiro, por exemplo, é o resultado mais valioso da parceria, mas é possível que este seja o mais difícil de se mensurar (Wilson, 1995).

A criação de valor caracteriza-se como um processo que requer tempo para o desenvolvimento de confiança e comunicação entre os parceiros, necessárias ao alcance de resultados benéficos mutuamente (Wilson, 1995). Tais visões, contrariamente à visão de Hogan (2001), comentada anteriormente nesta seção, não se fundamenta no valor intrínseco do cliente para a organização, mas no valor que é criado para o cliente através do relacionamento com a empresa.

### **2.4.3 Modelos de Valor em Relacionamentos de Negócio**

Cabe, a partir das definições sobre valor, discutir modelos que contemplam, direta (Ulaga e Eggert, 2003; Ulaga e Eggert, 2001; Lapierre, 2000) ou indiretamente (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994; Walter, Ritter e Gemünden, 2001), constructos utilizados para se mensurar “valor”, “valor percebido” e “criação de valor” em relacionamentos de negócio.

Relativamente ao valor no contexto industrial, o estudo de Lapierre (2000) identificou 13 elementos do valor percebido pelo cliente no contexto industrial, sendo 10 elementos vinculados aos benefícios obtidos pelos clientes (soluções alternativas, qualidade do produto, customização do produto, capacidade de resposta, flexibilidade, confiabilidade, competência técnica, imagem, confiança e solidariedade) e três identificados como sacrifícios do cliente

(preço, tempo/esforço/energia, conflitos). Além da identificação dos elementos, foram testadas e comprovadas duas estruturas conceituais com clientes de três setores de serviços industriais. A primeira estrutura foi associada ao domínio do constructo a partir de dois fatores – benefício e sacrifício –, e a segunda, associada com o escopo do constructo, composta de três fatores – produto, serviço e relacionamento (Quadro 6).

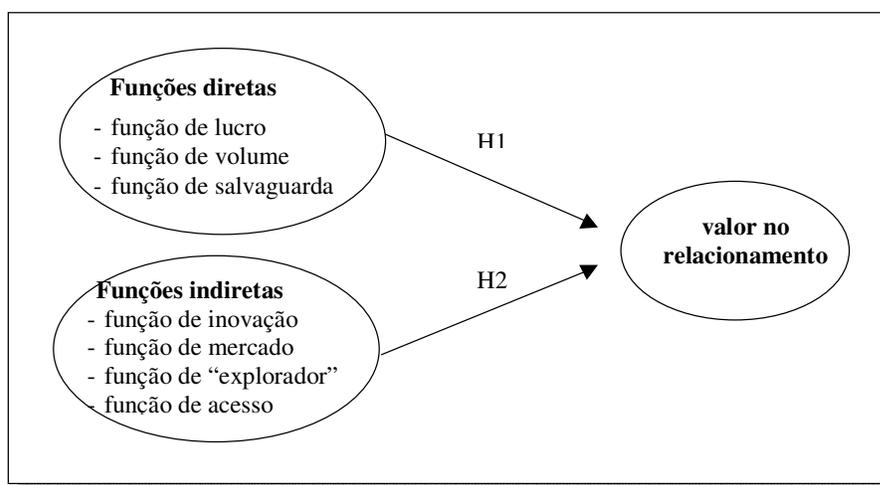
Escopo \ Domínio	Produto	Serviço	Relacionamento
<b>Benefício</b>	Soluções alternativas		
	Qualidade de produto Customização de produto	Responsividade Flexibilidade Confiabilidade Competência técnica	Imagem Confiança Solidariedade
<b>Sacrifício</b>	Preço		Tempo/esforço/energia Conflito

**Quadro 6 – Proposição de valor total**

Fonte: Lapierre (2000)

É importante lembrar a distinção feita por Anderson, Håkansson e Johanson (1994), autores vinculados ao *IMP Group*, quanto aos efeitos dos relacionamentos. De acordo com os autores, as funções dos relacionamentos de negócio são caracterizadas com relação a três aspectos fundamentais: atividades, atores e recursos. Neste sentido, existem as funções primárias e secundárias dos relacionamentos. As funções primárias referem-se aos efeitos positivos e negativos das interações sobre as duas empresas parceiras. Tais funções correspondem a atividades, recursos e atores eficientes por meio da interligação de atividades, alavancagem criativa da heterogeneidade de recursos e mutualismo baseado no interesse individual dos atores (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994). As funções secundárias, por sua vez, são causadas pela existência de conexões entre os relacionamentos. Com relação aos três elementos supracitados – atividades, atores e recursos –, tais funções relacionam-se a cadeias de atividades envolvendo mais de duas empresas, constelações de recursos controladas por mais de duas empresas, e percepções de rede compartilhadas por mais de duas empresas (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994).

Mais recentemente, alguns autores, também vinculados ao IMP Group (e.g., Walter *et al.* 2003; Walter, Hölzle e Ritter, 2002; Walter, Müller e Helfert, 2002, e Walter, Ritter e Gemünden, 2001), desenvolveram, com base nas funções primárias e secundárias do relacionamento, o constructo “criação de valor no relacionamento”, considerando funções diretas e indiretas de relacionamentos de negócio. Os autores caracterizaram o processo de criação de valor e fornecem, além de métricas, diretrizes para condução dos vínculos relacionais. O modelo (Figura 3) originalmente criado e aplicado à perspectiva do cliente foi, posteriormente, aplicado à perspectiva do fornecedor por Walter, Ritter e Gemünden (2001), mostrando adequação e validade.



**Figura 3 – Funções diretas e indiretas da criação de valor na perspectiva do fornecedor.**

Fonte: Walter, Ritter e Gemünden (2001).

O modelo validado na perspectiva dos vendedores inclui:

(1) funções diretas – incluem as atividades e recursos de cliente e fornecedor que criam valor para o relacionamento, independente de outras relações, quais sejam: função de lucro (fluxo de lucros do cliente para o fornecedor), função de volume (quantidades de produtos demandadas pelo cliente – muitas vezes, em detrimento do lucro que esse cliente possa gerar) e função de salvaguarda ou proteção (possibilidade de garantia de um nível de negócios e retornos através de arranjos contratuais com um cliente específico). Para Möller e Törrönen (2003), a eficiência é subjacente a essa categoria de funções.

(2) Funções indiretas – capturam os efeitos conectados no futuro e/ou em outros relacionamentos (rede mais ampla) e incluem: função de desenvolvimento de inovação

(possibilidade de inovação de produtos e processos com um cliente), função de mercado (recomendações e referências para a entrada do fornecedor em novos mercados e/ou estabelecimento de relações com outros atores), função de “explorador” (obtenção de informações de mercado e do ambiente através de um cliente) e funções de acesso ou, para Walter *et al.* (2003), de suporte social (experiência do cliente em lidar com outros atores no ambiente ajuda o fornecedor a reduzir tempo e dinheiro em negociações com outros parceiros).

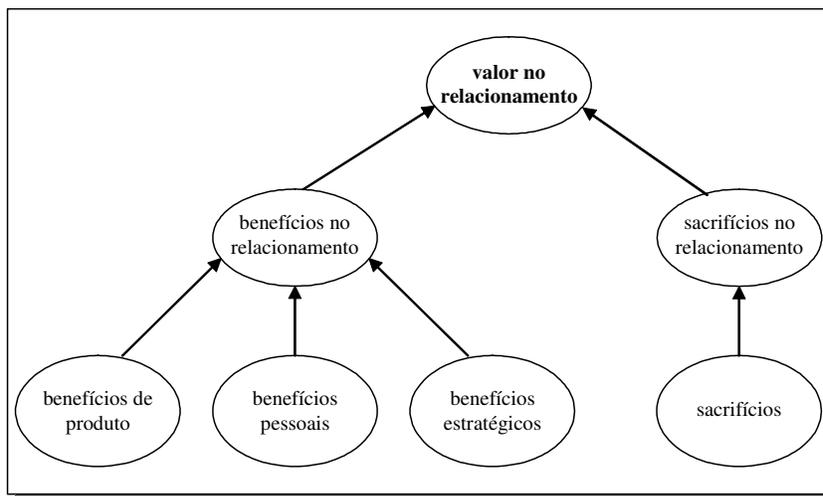
A validação do modelo junto a empresas alemãs das indústrias mecânica, eletrônica, química e metalúrgica – que tinham clientes na Inglaterra, França e Alemanha – possibilitou substancial proporção de variância (49%) do valor percebido, sendo que todos os relacionamentos previstos no modelo estrutural demonstraram ter relação positiva na direção prevista (H1 e H2 confirmadas). A suposição principal do modelo – quanto mais um relacionamento com um cliente preencher as funções indiretas, maior será o valor do percebido pelo fornecedor – foi, portanto, comprovada empiricamente (Walter, Ritter e Gemünden, 2001).

Möller e Törrönen (2003) sugerem que, para se tornarem mais operacionais, as funções de valor devem ser definidas em termos de benefícios e custos envolvidos. Tal recomendação é visualizada, ainda que de forma limitada, no estudo de Ulaga e Eggert (2003). O modelo foi parcialmente validado através de pesquisa realizada com gerentes de compras da Associação Francesa de Gerentes de Compra (CDAF), o que possibilitou a operacionalização formativa do constructo “valor do relacionamento” e seu cálculo a partir da razão entre benefícios e sacrifícios envolvidos no relacionamento. Uma das fragilidades do modelo, dado o enfoque do presente estudo, é a limitação dos custos a aspectos exclusivamente financeiros, deixando de lado outros tipos de custos que incorrem na opção estratégica de se relacionar com um determinado fornecedor. Os autores o definem como um de alta ordem composto de três componentes de benefícios e um componente de sacrifícios (Figura 4), quais sejam:

- benefícios relacionados a produtos, os quais incluem qualidade do produto, incremento do desempenho, serviços de manutenção melhores e reparos de um dado fornecedor em comparação a fornecedores alternativos;

- benefícios estratégicos, os quais incluem a transferência de *know-how* entre cliente e fornecedor, desenvolvimento de novos produtos e competências, e competitividade melhorada;

- benefícios pessoais, que incluem a facilidade de fazer negócios com o parceiro, possibilidade de reconhecimento e satisfação pessoal; e
- sacrifícios, que se referem aos custos dos produtos e serviços comprados e custos de coordenação.



**Figura 4 – Componentes do valor no relacionamento.**

Fonte: Ulaga e Eggert (2003).

Ainda referente aos estudos relativos ao valor, Ulaga (2003), vendo a pouca realização de estudos a partir da perspectiva do cliente e a ausência de perspectiva mais gerencial, analisou valor no relacionamento sob a perspectiva da *grounded theory*. Com base em entrevistas em profundidade com gerentes de compra, o estudo revelou oito dimensões de relacionamentos fornecedor-cliente: custos diretos do produto, custos do processo, qualidade do produto, entrega, tempo para entrada no mercado, suporte de serviço, conhecimento do fornecedor e interação pessoal.

Por fim, dadas as características deste estudo, torna-se relevante mencionar o estudo de Forsström (2004) realizado na Finlândia na indústria naval. O relacionamento entre a Wärtsilä – motores para barcos e fábricas de força – e a Royal Caribbean Cruises – proprietária e operadora de barcos e cruzeiros – foi analisado a partir da perspectiva da *cadeia de valor* com relação às suas características relacionais (comunicação, interdependência, cooperação) e a criação conjunta de valor. Os resultados do estudo apontam que existe potencial para cocriação de valor se os benefícios percebidos são maiores que os sacrifícios para ambas as partes e se existe interdependência entre as partes. A autora, a partir das conclusões obtidas,

modelou matematicamente a co-criação de valor (Quadro 7). O modelo postula que, quando a interdependência aumenta o potencial para co-criação de valor aumenta: na função o valor constante para  $i$  é 1, se a interdependência é maior do que 1, existe potencial, se é menor do que 1 (independência), existe menos potencial<sup>5</sup> (Forsström, 2004)

$$\text{Value Co-Creation Potential} = \sum_{t=1}^n (B-S_t) i^t$$

**Quadro 7 – Modelo de co-criação de valor**

Fonte: Forsström (2004)

Finalizando esta seção e dentro do objetivo do estudo, cabe analisar os benefícios e custos envolvidos em um relacionamento de acordo com as teorias discutidas (Quadro 8). Adicionalmente à revisão concernente às teorias, benefícios e custos nas perspectivas de cliente e fornecedor, identificados nos artigos citados são apresentados no Quadro 9.

---

<sup>5</sup> Legenda: B = benefícios percebidos para as partes envolvidas/ S = sacrifícios percebidos para as partes envolvidas/ t = duração do relacionamento/ i = modo de interação (1= constante)

•  $i < 1$  = independência / •  $i = 1$  = neutro / •  $i > 1$  = interdependência

<b>Teoria/ Abordagem</b>	<b>Custos</b>	<b>Benefícios</b>
Teoria dos Custos de Transação	- Especificidades de ativos. - Custos de adaptação.	- Redução da incerteza e do oportunismo. - Minimização das fragilidades dos contratos. - Diminuição dos custos de transação.
Teoria de Contrato Relacional	- Não considera.	- Esforços conjuntos. - Auto-regulação e regulação social. - Confiança e antecipação dos conflitos de interesse. - Continuidade
Teoria de Troca Social	- Dependência. - Laços sociais com os indivíduos (e não necessariamente, com o fornecedor).	- Sanções sociais. - Aprendizagem e inovação. - Desenvolvimento de confiança. - Socialização. - Troca de informações. - Retornos psicológicos.
Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico	- Interdependência. - Perda de poder.	- Diminuição da incerteza. - Minimização do poder do parceiro. - Controle sobre recursos estratégicos.
Abordagem de Redes	- Interdependência	- Aprendizagem e inovação organizacional. - Conectividade dos atores.

**Quadro 8 – Benefícios e custos em relacionamentos empresa-cliente conforme as teorias de base.**

<b>Autores</b>	<b>Custos</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Tipo de análise</b>	<b>Perspectiva</b>
Anderson e Narus (1984)	- Não considerou.	- Satisfação e cooperação.	Empírica	Fornecedor
Bângens e Araújo (2002)	- Não considerou.	- Acesso a capacidades complementares	Teórica	Fornecedor
Cannon (1992)	- Não considerou.	- Satisfação dos clientes. - Desempenho.	Empírica	Fornecedor
Cannon, Achrol e Gundlach (2000).	- Custos de mudança	- Não considerou.	Empírica	Cliente
Crosby, Evans e Cowles (1990).	- Custos de mudança	- Não considerou.	Empírica	Cliente
Doney e Cannon (1997)	- Não considerou.	- Antecipação de contatos futuros - Realização de investimentos idiossincráticos.	Empírica	Fornecedor
Ebers (1999)	- Riscos devido aos investimentos em adaptação e interdependência. - Investimentos idiossincráticos e especificidade de ativos.	- Acessar recursos complementares e ou capacidades. - Acesso e entrada em novos mercados - Redução de custos e aumento dos retornos. - Economizar nos custos de	Teórica	Cliente e fornecedor

		governança de coordenação de suas atividades		
		- Aprendizagem e aquisição e apropriação de habilidades.		
		- Redução de riscos.		
		- Redução da dependência.		
		- Melhoria da posição competitiva.		
Friman <i>et al.</i> (2002)	- Não considerou.	- Fatores interpessoais (envolvimento e credibilidade)	Teórica	Cliente e fornecedor
Gadde e Snehota (2000).	- Custos de compra direta. - Custos de transação direta. - Custos de suporte do relacionamento. - Custos de suporte do fornecimento.	- Benefícios de custo (economias em custos de operações). - Benefícios de receita.	Teórica	Cliente
Hewet, Money e Sharma (2002)	- Não considerou.	- Intenções de compra futura.	Empírica	Fornecedor
Kalwani e Narayandas (1995)	- Não considerou.	- Melhoria dos níveis de lucratividade. - Redução de custos de estoque e controle - Oferta de preços mais baixos	Empírica	Fornecedor
Stump, Athaide e Joshi (2002)	- Não considerou.	- Reduzir as assimetrias de informação entre compradores e vendedores. - Ajuda os vendedores a lidarem com a incerteza ambiental - Aumento dos resultados qualitativos (satisfação e expectativas de continuidade). - Aumento dos resultados quantitativos (sucesso de novos produtos, aumento de lucros e redução dos ciclos de desenvolvimento de produtos).	Teórica	Fornecedor
Ulagá e Eggert (2001)	- Custos dos produtos e serviços comprados. - Custos de coordenação.	- Benefícios relacionados a produtos (qualidade do produto, incremento do desempenho, serviços de manutenção e reparos). - Benefícios estratégicos (transferência de <i>know-how</i> entre cliente e fornecedor, desenvolvimento de novos produtos e competências, e competitividade). - Benefícios pessoais (facilidade de negociação, possibilidade de reconhecimento e satisfação pessoal).	Empírica	Fornecedor

Ulaga (2003)	- Custos diretos do produto - Custos do processo	- Qualidade do produto - Tempo para entrada no mercado - Entrega e suporte de serviço - Conhecimento do fornecedor - Interação pessoal	Empírica	Cliente
Walter <i>et al.</i> (2003) e Walter, Hölzle e Ritter (2002)	- Não considerou.	- Redução de custos. - Volume de compras. - Qualidade dos produtos. - Estabelecimento de contatos com clientes potenciais. - Obtenção de informações técnicas ou relativas ao mercado. - Desenvolvimento de produtos e processos inovadores.	Empírica	Cliente
Walter, Ritter e Gemünden (2001)	- Não considerou.	- Lucro volume de vendas garantia de níveis de negócios e retornos - Desenvolvimento e inovação de produtos e processos. - Recomendações e referências para a entrada da empresa em novos mercados. - Estabelecimento de relacionamentos com outros atores. - Obtenção de informações de mercado e do ambiente através de um cliente - Redução de tempo e investimento em negociações com outros parceiros.	Empírica	Fornecedor
Wathne, Biong e Heide (2001).	- Custos de mudança	- Não considerou.	Empírica	Cliente

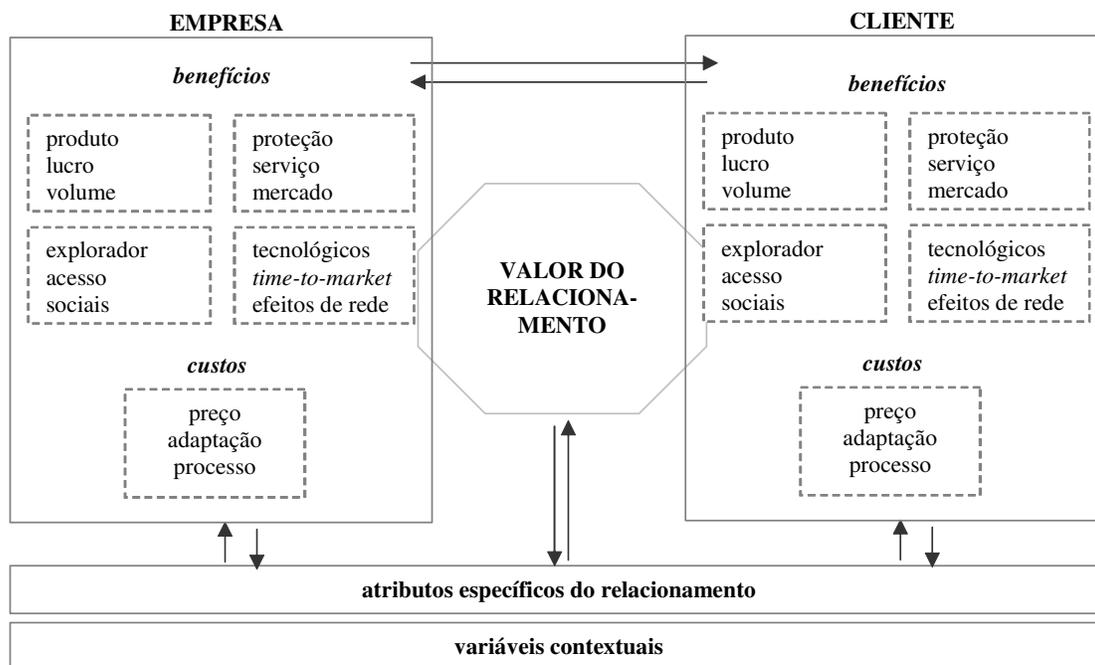
### Quadro 9 – Benefícios e custos em relacionamentos nos artigos consultados

## 2.5 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

O modelo conceitual preliminar, apresentado na Figura 5, demonstra as principais dimensões exploradas na pesquisa, incluindo os benefícios e custos dos relacionamentos de negócio na perspectiva da dade.

O modelo tem por base os benefícios e custos dos modelos de relacionamento analisados e os atributos específicos do relacionamento que, como visto anteriormente, são empregados para se caracterizar um relacionamento. A fundamentação para esta definição levou em consideração as teorias discutidas nos itens 2.2, 2.3 e 2.4 deste documento. Vale

notar que, como a análise se refere à díade empresa-cliente, as mesmas dimensões foram analisadas tanto na perspectiva do cliente quanto na perspectiva do fornecedor.



**Figura 5 – Modelo conceitual**

### 2.5.1 Benefícios e Custos

O modelo tem por base os tipos de benefícios e custos dos modelos de relacionamento demonstrados no Quadro 9 da seção anterior.

Desta forma, foram abordadas as categorias de custos (preço, processo, custos de adaptação e mudança) e benefícios (produto, lucro, volume, proteção, serviço, mercado, explorador, acesso, sociais, tecnológicos, tempo para entrada no mercado e efeitos de rede), exploradas nos estudos de Anderson, Håkansson e Johanson (1994), Ulaga e Eggert (2001, 2003), Walter, Ritter e Gemünden (2001), Cannon, Achrol e Gundlach (2000), Ebers (1999) e Nielson (1996).

Entretanto, apesar de sua importância, este estudo não se limitou às dimensões de benefícios e custos validadas em estudos anteriores (*e.g.*, Walter, Ritter e Gemünden, 2001; Ulaga e Eggert, 2001). Esta decisão seguiu a asserção de Ulaga (2003, p. 677) de que “a mensuração da criação de valor em relacionamentos de negócio ainda está em sua infância e

um sólido entendimento do conceito é um pré-requisito para o desenvolvimento de ferramentas de avaliação válidas e confiáveis”. De acordo com o autor, cuidadosa revisão da conceituação existente é necessária antes de se adotar um conjunto específico de medidas, porque: (1) embora algumas dimensões estejam disponíveis, os constituintes do valor do relacionamento variam entre as definições; (2) a maioria das dimensões é descrita apenas em termos muito amplos e não fornecem um claro entendimento de suas facetas subjacentes; e (3) não existem orientações sobre como estas dimensões poderiam ser combinadas para formar uma medida geral de valor no relacionamento. Neste sentido, ainda que os itens dos modelos correntes tenham baseado a coleta e a análise dos dados, buscou-se identificar variáveis e categorias adicionais às existentes, traçando-se paralelos entre as categorias identificadas na pesquisa e aquelas anteriormente validadas.

Desta forma, estudos como o de Anderson e Narus (1984), Bångens e Araújo (2002), Cannon (1992), Crosby, Evans e Cowles (1990), Doney e Cannon (1997), Friman *et al.* (2002), Gadde e Snehota (2000), Hewet, Money e Sharma (2002), Kalwani e Narayandas (1995), Stump, Athaide e Joshi (2002), Ulaga e Eggert (2001) e Wathne, Biong e Heide (2001) fundamentaram indiretamente a identificação das categorias citadas.

### **2.5.2 Atributos Específicos do Relacionamento**

Os atributos específicos se referem, em certa medida, ao conceito de “atmosfera do relacionamento”, definida por Williamson (1985) como o cenário emocional no qual as interações de negócios ocorrem, consistindo das regras (normas relacionais, emoções e percepções) que governa as atividades de troca. Segundo Andersen e Kumar (2006), este conceito engloba seis dimensões: (1) equilíbrio de poder/dependência, (2) cooperação/competição, (3) confiança/oportunismo, (4) conhecimento, (5) distância/proximidade, e (6) comprometimento.

Os constructos empregados para análise dos relacionamentos foram amplamente discutidos na seção 2.3 deste estudo: confiança, comprometimento, adaptação, cooperação e comunicação. Aqui, apresentam-se as justificativas para sua inclusão no estudo.

O constructo “comprometimento” é um dos mais explorados na área, sendo utilizado como característica de relacionamentos em diversos estudos (Gundlach, Achrol e Mentzer, 1995; Morgan e Hunt, 1994; Mohr e Spekman, 1994; Wilson e Vlosky, 1997; Viana, Cunha e Slongo, 1999).

A confiança é outro constructo indicador de qualidade nas trocas relacionais, tendo sido utilizado nos estudos de Doney e Cannon (1997), Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997), Viana, Cunha e Slongo (1999) e Walter, Hölze e Ritter (2002). Tendo por base as teorias de Troca Relacional e de Contrato Social, a inserção da confiança nesta pesquisa baseia-se na crença de que normas relacionais determinam, contrariamente à visão econômica e transacional, a busca e manutenção de relacionamentos, sendo, portanto, indispensável sua análise neste tipo de estudo.

Prosseguindo nos constructos utilizados para caracterização dos relacionamentos, considerou-se a adaptação como um aspecto indissociável destes, tais como investimentos e custos de mudança a eles vinculados. A adaptação foi empregada para análise de relacionamentos nos estudos de Buvik e John (2000), Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Gundlach, Achrol e Mentzer (1995), Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), Wilson e Vlosky (1997) e Viana, Cunha e Slongo (1999).

Adicionalmente aos constructos citados, a cooperação foi inserida neste estudo como importante faceta das relações na díade, tendo sido explorada anteriormente nos estudos de Cannon (1992), Cannon, Achrol e Gundlach (2000) e Heide e John (1992).

Por fim, entendeu-se que nenhum estudo sobre relacionamento entre empresas prescinde da análise do fluxo de informações entre os parceiros. Desta forma, o constructo “comunicação”, anteriormente empregado nos estudos de Cannon (1992), Heide e John (1992), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997) e Viana, Cunha e Slongo (1999) foi aqui considerado.

### **2.5.3 Variáveis Contextuais**

Como dito anteriormente, a incerteza é um dos antecedentes da formação de relacionamentos (*e.g.*, Lee, Pae e Wong, 2001; Cannon, Achrol e Gundlach, 2000; Frazier e Antia, 1995; Cannon, 1992; Frazier, Spekman e O’Neal, 1988; Zeithaml e Zeithaml, 1984; Achrol, Reve e Stern, 1983). Por isso, e considerando-se a Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico, a incerteza foi analisada como variável contextual, observando-se a incerteza dos ambientes da empresa e do cliente e sua influência na formação e manutenção do relacionamento.

Ainda dentro da Teoria supracitada, o constructo “interdependência ou dependência do fornecedor” (Frazier e Antia, 1995; Ganesan, 1994; Mohr e Spekman, 1994; Wilson e Vlosky,

1997; Viana, Cunha e Slongo, 1999) também foi inserido para análise do grau de dependência entre os parceiros e sua relação com o valor criado. No estudo de Forsström (2004), apesar da conotação negativa para os parceiros, a interdependência é vista como algo positivo propiciando oportunidade para a criação conjunta de valor. Assim, no contexto deste estudo, além de se analisar o relacionamento através da interdependência entre os parceiros, tal aspecto serviu também para analisar sua contribuição para criação de valor. Finalmente, o constructo “disponibilidade de fornecedores alternativos” empregado nos estudos de Joshi e Campbell (2003), Wilson e Vlosky (1997) e Cannon (1994) foi aqui empregado.

Conclui-se a fundamentação teórica que contemplou teorias de análise dos relacionamentos com clientes, constructos para caracterização destes e conceitos atinentes a “valor” e “valor em relacionamentos”, assim como apresentou o modelo conceitual norteador da pesquisa realizada.

## **CAPÍTULO 3: MÉTODO DA PESQUISA**

A descrição do método inclui as etapas e procedimentos metodológicos empregados na consecução dos objetivos pretendidos nesta tese. Inicialmente, discute-se a configuração da pesquisa e a abordagem qualitativa de pesquisa. Em seguida, detalham-se os procedimentos operacionais referentes à seleção da unidade de análise do estudo, que envolverão, além da pesquisa bibliográfica, o desenvolvimento de um estudo de caso no Pólo de Informática de São Leopoldo (PISL). Dando prosseguimento, justifica-se o tipo de amostragem e a seleção dos entrevistados, explicita-se a elaboração do instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados da pesquisa.

### **3.1 DESENHO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva com caráter qualitativo. Ambos os métodos irão suportar: (1) a identificação de benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do cliente, (2) a identificação de benefícios e custos percebidos no relacionamento na perspectiva do fornecedor, (3) a análise da relação entre o valor percebido e os atributos específicos do relacionamento, e (4) a definição de indicadores para avaliação do valor percebido no relacionamento na visão de clientes e fornecedores.

Antes de detalhar os métodos e técnicas empregados na pesquisa realizada, vale salientar, na acepção de Denzin e Lincoln (2000), que um desenho de pesquisa descreve um conjunto flexível de diretrizes que, primeiro, vincula o paradigma teórico da pesquisa à sua estratégia e, segundo, aos métodos de coleta dos dados. O desenho de pesquisa, acrescentam os autores, situa os pesquisadores na realidade empírica e os conecta a lugares específicos, pessoas, grupos, instituições, e partes de material interpretativo relevantes, incluindo

documentos e arquivos. Especifica, ainda, o modo como o pesquisador conduzirá as questões críticas de representação e legitimação de sua pesquisa (Denzin e Lincoln, 2000).

Vale salientar que o desenho da pesquisa realizada foi alvo de exaustivas validações por pesquisadores nacionais e internacionais da área. Inicialmente, o projeto foi submetido ao Consórcio Doutoral da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Atibaia-SP, e, posteriormente, ao *IMP Doctoral Consortium* da *20<sup>th</sup> Annual Conference of Industrial Marketing and Purchasing (IMP Group)*, Copenhague, Dinamarca, principal evento da área de *Marketing Business-to-Business*, onde foi agraciado com o *Best Paper Award of IMP Doctoral Consortium*. Adicionalmente aos consórcios citados, o estudo em curso foi apresentado em mais dois eventos importantes no meio acadêmico: na *6<sup>th</sup> Global Information Technology Management Association Conference (GITMA)*, 2005, Alaska, EUA (Pereira, 2005a), e na *34<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference (EMAC)*, 2005, em Milão, Itália (Pereira, 2005b). Tais eventos, bem como a submissão e aprovação de artigos em eventos nacionais e internacionais (2002a, 2002b, 2002c, 2002d, 2003, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d, 2004f, 2006a, 2006b, 2006c) e apresentação de palestras (Pereira, 2004e) contribuíram para a definição do foco da pesquisa, bem como para a seleção dos procedimentos metodológicos aqui empregados.

Neste tópico, apresenta-se, sucintamente, a configuração da pesquisa realizada que inclui as etapas da pesquisa e procedimentos referentes a cada etapa (Figura 6). O detalhamento das etapas e as justificativas para as decisões metodológicas são apresentados nos próximos itens.

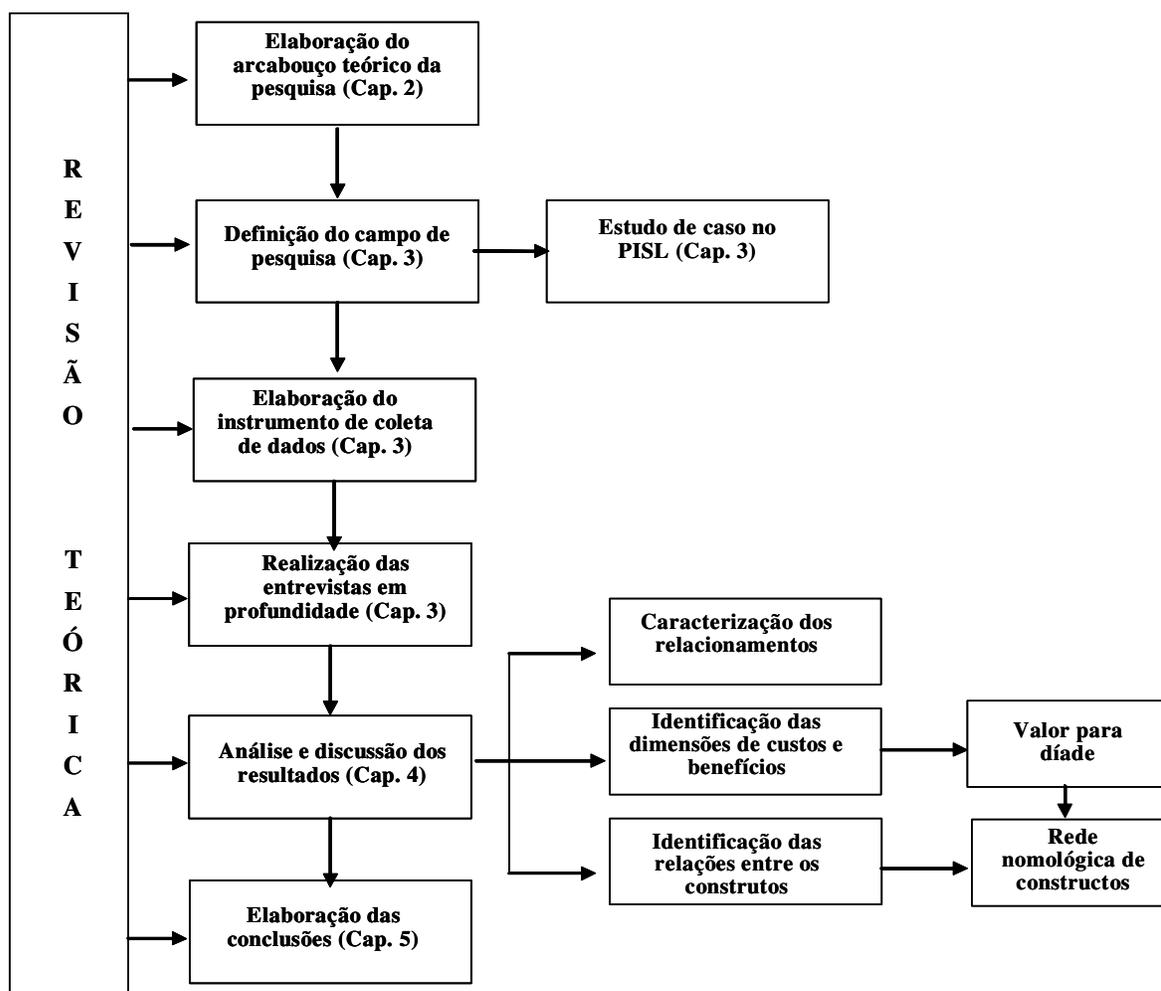


Figura 6 – Desenho da pesquisa

### 3.2 SELEÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA – A INDÚSTRIA DE *SOFTWARE* NO RIO GRANDE DO SUL

Antes de justificar-se a seleção da indústria pesquisada, torna-se importante destacar os motivos para a realização do estudo em uma única indústria.

Medlin, Aurifeille e Quester (2005) argumentam que estudos que focam sobre uma única indústria permitem controlar o efeito da cultura desta sobre os resultados obtidos visto que, desde que operem em um ambiente industrial similar, empresas de determinado setor

possivelmente revelam forças e fraquezas específicas aos seus concorrentes. Contrariamente, empresas que operam em diversos setores industriais estão expostas a fatores ambientais diferentes que requerem habilidades diferentes para o desempenho. Tais diferenças exigem do pesquisador estratégias de pesquisa que controlem seus efeitos sobre os resultados de pesquisas. Lam *et al.* (2004) complementam que, ainda que a generalização dos resultados seja limitada, o foco de um estudo em uma única indústria ajuda a melhorar a validade interna do estudo e reduzir a variância do erro e, ainda, aumenta o poder de teste de hipótese.

Na literatura de organização industrial, segundo Mauri e Michaels (1998), a estrutura de mercado é tida como a principal explicação para a emergência de padrões de comportamento e desempenhos similares das empresas posicionadas em uma mesma indústria. Apesar das diferenças nas abordagens das diversas escolas deste campo de conhecimento – Escola Tradicional, Schumpeteriana e de Chicago –, trata-se a indústria como a unidade de análise, assumindo, implicitamente, que as empresas dentro desta são homogêneas (Mauri e Michaels, 1998).

Argumenta-se, ainda, que estratégia e performance são determinadas, primordialmente, pela permanência em uma indústria e sustentada através de barreiras de entrada. Assim, elementos estruturais comuns de uma indústria levam seus membros a compartilharem características competitivas (Mauri e Michaels, 1998). Em um contexto mais dinâmico, “quando algumas empresas bem-sucedidas desenvolvem recursos, produzem vantagem competitiva, outras são hábeis para reduzir lacunas competitivas por imitarem estes recursos valiosos. Como resultado, padrões convergentes de competição se tornam características de indústria comuns ao longo do tempo” (Mauri e Michaels, 1998, p. 213).

Em *marketing* de relacionamento, estudos que focam uma única indústria são realizados, especialmente, quando o objetivo é entender um determinado padrão de comportamento relacional de empresas de determinada indústria. Um exemplo é o estudo de Hastings e Perry (2000) realizado junto às empresas australianas exportadoras da área de agronegócios, cujo objetivo foi explorar como os relacionamentos têm sido utilizados para apoiar o crescimento das empresas em indústrias de serviços que estão envolvidas em *marketing* internacional comparativamente a empresas em indústrias de bens. Já Whatne, Biong e Heide (2001) analisaram como as variáveis de *marketing* e de relacionamento influenciam a escolha do fornecedor junto a empresas compradoras de serviços financeiros em bancos.

Neste estudo, controlaram-se as diferenças entre indústrias do lado do fornecedor, pesquisando fornecedores de um mesmo setor. Optou-se pelo lado do fornecedor por se considerar que: 1) o controle de ambos os lados – cliente e fornecedor – seria de difícil operacionalização, e 2) a seleção dos fornecedores em uma única indústria leva em conta a homogeneidade dos serviços ou produtos comprados, facilitando a comparação dos resultados de cada díade.

O setor de empresas vinculadas ao desenvolvimento e implementação de *software* foi selecionado para a realização da pesquisa pelo particular grau de proximidade entre cliente e fornecedor (*e.g.*, Stump, Athaide e Joshi, 2002; Athaide e Stump, 1999), evidenciando, não apenas sua viabilidade, mas também sua importância para empresas. Mais ainda, é válido notar que o setor de *software* é foco de estudos em *marketing* (*e.g.*, Vainio, 2005; Verville e Halington, 2003; Stump *et al.*, 2002; Wuyts *et al.* 2002; Medlin, Aurifeille e Quester, 2005; Tikkanen, Alajoutsijärvi e Tähtinen, 2000; Athaide e Stump, 1999; Heide e Weiss, 1995), e interações durante e depois de desenvolvimento de *software* fazem deste um rico campo para se analisarem relacionamentos de negócio (ver Pereira e Bellini, 2002c). Medlin, Aurifeille e Quester (2005) reforçam que a indústria de *softwares* empresariais<sup>6</sup> reflete estrutura de rede porque o produto requer vínculos relacionais de longo prazo entre fornecedores e clientes para gerenciar mudanças contínuas.

No setor de tecnologia da informação (TI) como um todo, projetos de customização revertem benefícios econômicos e sociais para fornecedores e clientes. Tais benefícios são incrementados pelo desenvolvimento de relacionamentos próximos entre os parceiros, os quais propiciam retornos qualitativos – como satisfação e expectativas de continuidade – e quantitativos – como o sucesso de novos produtos, incremento nos lucros, e diminuição de ciclos de produção (Stump *et al.*, 2002). Entretanto, contratos em iniciativas de customização, particularmente em TI, não garantem níveis satisfatórios de retornos; assim, riscos latentes em customização estimulam fornecedores e clientes a estabelecerem trocas relacionais com seus parceiros para mitigarem-se ameaças e aumentar-se a probabilidade de sucesso nas transações (Stump *et al.*, 2002).

Diante destas justificativas teóricas, foi realizado um estudo de caso, previamente, às entrevistas realizadas neste estudo, com o intuito de analisar a pertinência do estudo ao setor, bem como particularidades deste. O método e o estudo de caso são apresentados na próxima seção.

---

<sup>6</sup> Tradução livre de do termo “*business softwares*”.

### 3.2.1 Estudo de Caso “Pólo de Informática de São Leopoldo”

Buscando abordar o *marketing* de relacionamento em empresas de desenvolvimento e implementação de *software*, foi elaborado um estudo de caso sobre PISL (Pólo de Informática de São Leopoldo). Relativamente aos estudos de caso, Benbasat *et al.* (1987) sugerem este método de pesquisa para quando, entre outras coisas: (1) os fenômenos são examinados em seu ambiente natural, (2) coletam-se os dados por múltiplos meios, (3) uma ou algumas unidades são foco de análise, (4) a complexidade de cada uma é estudada profundamente, (5) contemplam-se a exploração, a classificação e o teste de hipóteses, (6) não há controle experimental, (7) variáveis dependentes e independentes não são determinadas *a priori*, e (8) eventos contemporâneos estão em evidência.

Como esforço de pesquisa o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001). Para Stake (2000), um estudo de caso pode ser: (1) intrínseco (empreendido porque o pesquisador quer um melhor entendimento de seu caso particular e cujo objetivo não é nem o entendimento de um constructo ou fenômeno, nem a construção de teoria), (2) instrumental (realizado para fornecer *insight* dentro de uma questão ou redesenhar uma generalização), e (3) coletivo (o pesquisador realiza um número de casos para investigar um fenômeno, população ou condição geral; é um estudo de caso instrumental estendido a vários casos).

O estudo de caso ora realizado para a seleção do campo de estudo caracteriza-se como instrumental em que o caso foi de interesse secundário e teve um papel de apoio para facilitar o entendimento de alguma questão – o relacionamento entre fornecedores deste setor e seus clientes (Stake, 2000). Neste sentido, o caso é olhado em profundidade, seu contexto examinado, suas atividades normais detalhadas, mas com o intuito de ajudar o pesquisador na resolução de um problema maior.

#### 3.2.1.1 Seleção do Caso

Yin (2001) destaca que, idealmente, um estudo de caso não deve ser selecionado por conveniência, mas por representatividade. A seleção do Pólo de Informática de São Leopoldo (PISL) é oportuna, pela sua localização, mas representativa porque o PISL é um dos pólos mais avançados do país e objetiva agrupar empresas novas e existentes que invistam na qualificação das suas atividades. Atraindo e mantendo empreendedores e pesquisadores no mesmo local, o PISL busca tornar-se referência mundial em produtos e serviços relacionados

com a tecnologia da informação. A Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* (SOFTEX) é parceira de fundamental importância do PISL, já que ela visa a estabelecer relação próxima a iniciativas em tecnologia da informação, apoiando financeiramente empresas brasileiras envolvidas em exportação de *software*.

Compreendeu-se, desta forma, que as empresas, ali situadas, apresentavam perfil técnico e gerencial adequado à análise do setor, tendo em vista sua definição para a análise dos relacionamentos. Ademais, buscava-se entender particularidades do setor, relevantes à elaboração do instrumento de pesquisa e interpretação dos resultados.

#### 3.2.1.2 Coleta de Dados

Existe ampla variedade de evidências para condução de um estudo de caso tais como a observação direta, a realização de entrevistas, e análise de documentos, artefatos (Yin, 2001).

Assim, no estudo de caso do PISL foram utilizadas entrevistas em profundidade com roteiro previamente elaborado e validado conceitualmente (Apêndice A), bem como análise de *websites*, documentos e artigos sobre o Pólo (*e.g.*, Bellini e Pedrozo, 2001a e 2001b). O roteiro de entrevista continha as seguintes dimensões para análise: importância do relacionamento com os clientes e características gerais deste relacionamento com os clientes (comprometimento, confiança, cooperação, motivações e participação do cliente no desenvolvimento de *software*). No Quadro 10, são explicitados as dimensões analisadas, os autores que as basearam e as respectivas questões no roteiro de entrevistas.

<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões</b>
Motivação	Madhavan, Shah e Grover (1994)	2
Fatores de sucesso	Mohr e Spekman (1994)	3
Confiança	Doney e Cannon (1997)	4
	Ganesan (1994)	
	Morgan e Hunt (1994)	
	Mohr e Spekman (1994)	
	Walter, Hölze e Ritter (2002)	
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	
Comprometimento	Gundalch, Achrol e Mentzer (1995)	5
	Morgan e Hunt (1994)	
	Mohr e Spekman (1994)	
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	
Comunicação	Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)	6
	Heide e John (1992)	
	Morgan e Hunt (1994)	
	Mohr e Spekman (1994)	
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	
Cooperação	Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Cannon, Achrol e Gundlach (2000)	7
		8
	Heide e John (1992)	9

**Quadro 10 – Dimensões, autores e questões do roteiro de entrevistas do estudo de caso.**

A coleta de dados aconteceu em agosto e setembro de 2002 junto a sete entrevistados, entre empresários e colaboradores de três dos nove fornecedores instalados na incubadora do PISL, à época.

### 3.2.1.3 Descrição do Pólo de Informática de São Leopoldo<sup>7</sup>

O PISL tem seu núcleo operacional instalado junto à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). No local, foram construídos uma incubadora de empresas, um condomínio de empresas e um parque tecnológico (ver Bellini e Pedrozo, 2001a e 2001b).

A incubadora, local escolhido para a realização das entrevistas, apóia empreendimentos inovadores em processos e serviços, hospedando micro e pequenas empresas. Nela, essas empresas contam com um espaço físico individual e compartilham alguns recursos (como sala de reuniões e local para apresentação de produtos) e serviços (por

<sup>7</sup> Os dados constantes nesta seção foram obtidos a partir da realização das entrevistas e de consulta ao *website* do PISL ([http://www.unisinos.br/polo\\_unitec/](http://www.unisinos.br/polo_unitec/))

exemplo, de telecomunicação, segurança e limpeza). Finalmente, as empresas contam com apoio da UNISINOS, que lhes presta apoio científico e tecnológico, orientação ética e social, assistência jurídica, financeira, gerencial e de mercado, e acesso a laboratórios e biblioteca. Atualmente, existem dez empresas na incubadora do PISL.

O condomínio de empresas, por outro lado, abriga empresas aptas a disputarem o mercado com grandes competidores. O critério básico para uma empresa fazer parte do condomínio será a viabilidade técnica e comercial do seu projeto, que também deverá ser legal e ético. Depois de se consolidar no mercado, uma empresa do condomínio deverá transferir-se para o parque tecnológico ou para outro local. “O condomínio tem como objetivo consolidar empreendimentos de produção e prestação de serviços que se caracterizem pelo conteúdo tecnológico e pela inovação de seus processos e resultados. Abriga empresas que saem ou não da incubadora e que tenham bom nível técnico, administrativo e comercial para desenvolverem seus produtos e serviços.” (UNISINOS, 2006). Dados seus objetivos, apenas seis empresas integram o condomínio atualmente.

O Parque Tecnológico foi concebido para abrigar empresas já consolidadas no mercado que desenvolvam *softwares* e prestem serviços em informática. É um empreendimento que visa à qualificação e ampliação das atividades destas empresas. O Parque Tecnológico tem oito empresas instaladas.

#### 3.2.1.4 Relacionamento entre Clientes e Fornecedores no Pólo de Informática de São Leopoldo

A partir das entrevistas com empresários e pessoas envolvidas no desenvolvimento de *software* personalizado, assim como através da análise de *websites*, documentos e artigos, constatou-se que os desenvolvedores de *software* no PISL têm buscado uma filosofia de atuação orientada para o relacionamento com o cliente. Sendo assim, a relevância deste apareceu explicitamente nas opiniões coletadas e está intrinsecamente vinculada às atividades desses fornecedores.

Verifica-se que, apesar da pouca infra-estrutura disponível para a prestação de serviços adicionais – pós-venda, por exemplo –, há, entre os empresários, consciência muito forte sobre a importância de se extrapolarem as atividades de venda – atividades puramente transacionais – para o estabelecimento de relacionamentos intensos com seus clientes. Para esta consciência do empresariado analisado, contribui a própria filosofia de *marketing*

difundida pelos parceiros tecnológicos dos fornecedores (por exemplo, SAP, Oracle, Datasul) quanto à importância da pós-venda, da satisfação e do desenvolvimento e manutenção de fortes vínculos com os clientes.

Foi possível se observar que os fornecedores visualizam o real valor do desenvolvimento de relacionamentos com os clientes através de benefícios como a satisfação destes, a alavancagem de novos negócios, a propaganda boca-a-boca, a retenção de clientes e a atração de novos clientes de porte considerável. Percebe-se, desta forma, perspectiva de longo prazo nas relações destas com seus clientes, antevendo-se benefícios importantes para a empresa na relação fornecedor-cliente e fornecedor-mercado.

Adicionalmente aos benefícios comentados anteriormente, foram citadas outras motivações para a busca de relacionamentos com clientes, tais como: o reconhecimento da qualidade de produtos e serviços pelo mercado, a satisfação pessoal do empresariado, a resolução de possíveis pendências com clientes – considerando a proximidade e o envolvimento entre as duas partes –, o estabelecimento de parcerias de negócio, a ocorrência de casos de sucesso para divulgação e o atendimento a clientes de renome. Além destas motivações, a possibilidade de se conhecer profundamente o cliente e o mercado no qual este se insere foi destacada pelos entrevistados.

No entanto, em que pese às percepções dos entrevistados indicarem para o fortalecimento da importância de os fornecedores se relacionarem com seus clientes, dois pontos controversos puderam ser observados. Primeiro, a análise dos *websites* dos fornecedores incubados indicou a inexistência de referências ou declarações acerca da orientação para o cliente, subestimando-se, deste modo, a Internet como importante canal para fluxo de informações desta natureza e para conscientização do cliente sobre a importância da sua colaboração em projetos. O outro ponto refere-se ao fato de que alguns entrevistados confundiram a interação ou o contato com o cliente com o relacionamento em si, o qual, como destacado anteriormente, envolve aspectos mais amplos – como confiança, comprometimento, colaboração efetiva e troca de informações. Este ponto evidencia a necessidade de se conscientizarem os empresários deste setor acerca da ênfase relacional no atendimento aos clientes – pode-se estar percebendo, conjectura-se, um viés proveniente da formação técnica dos empresários.

Relativamente às características do relacionamento com seus clientes, os fornecedores investigados reconhecem haver, ainda, um vasto caminho a ser percorrido em direção a um engajamento maior de fornecedores e clientes neste tipo de colaboração. A relação

estabelecida entre as partes deve, assim, avançar em termos de um conhecimento mais profundo a respeito do cliente e ação mais proativa das empresas nas dimensões relativas ao seu relacionamento com o mercado. Apesar disto, cabe mencionar que algumas empresas indicaram já buscarem um diferencial de mercado através de atendimento personalizado a clientes, tendo em vista uma relação forte e duradoura com estes no futuro.

Quanto à confiança entre as partes, observa-se que esta é crítica para fornecedores e clientes do setor de informática. Por um lado, ela é vista como fundamental para o desenvolvimento de *software* personalizado, visto que permite a abertura de informações sigilosas entre os parceiros. Por outro, ressalta-se que, apesar da aparente confiança entre as partes, o fato de as informações trocadas serem sigilosas faz com que a confiança seja estabelecida de forma contratual, o que incita dúvidas quanto à existência de tal sentimento. Como destacado enfaticamente por um dos entrevistados, “*a confiança é contratada*”.

Sobre este último fato, que é percebido pelos entrevistados como “*prática do setor*”, algumas alternativas foram citadas para que haja fortalecimento da confiança. Tais alternativas encontram-se baseadas, essencialmente, no conhecimento do cliente acerca das características da solução desenvolvida e na facilidade de compreensão de propostas e contratos estabelecidos (por exemplo, a diagramação de propostas e fluxos de trabalho). Sendo assim, em se tratando de desenvolvimento de soluções empresariais, torna-se bastante salutar a transparência das atividades e a consciência do cliente de que tais soluções por se não resolverão todos os seus problemas de gestão.

As entrevistas também permitiram que se ratificasse a pressuposição inicial deste estudo de que o *marketing* de relacionamento é relevante e necessário para os fornecedores que atuam com desenvolvimento e implementação de *software*. Neste sentido, compreende-se que a colaboração dos clientes em projetos de *software* personalizado não se trata apenas de um fator importante, mas, também, de um requisito para a qualidade e a customização das soluções. Para os fornecedores, os benefícios podem ser a aprendizagem com o processo, formando-se base conceitual e prática a ser explorada em futuros projetos. A interação resultante desta colaboração possibilita, ainda, a análise crítica das atividades do cliente pelo fornecedor, dado o clima de envolvimento e interação entre as partes. Ainda, os fornecedores vêem que a atividade de participação possibilita ao cliente um sentimento de pertença aos projetos, deixando-o mais motivado com as atividades e confiante na solução desenvolvida e no parceiro de uma forma geral.

As formas de cooperação de clientes em projetos de desenvolvimento de *software* nas empresas da incubadora variam bastante. Alguns fornecedores fomentam a visita a clientes para conhecimento dos processos a serem informatizados, bem como do seu cotidiano. Um fornecedor destacou a disponibilização do projeto na Internet para consulta e crítica pelo cliente, fomentando sua participação ativa e constante. Além destas formas, a comunicação entre as partes é freqüente e flui através de telefonemas, correio eletrônico e contatos pessoais.

Verificou-se, também, que a participação de clientes em projetos personalizados envolve, de forma inexorável, aspectos como confiança e compartilhamento de conhecimentos, com destaque para a primeira. Tais aspectos estão, nas perspectivas teórica e prática, diretamente ligados ao *marketing* de relacionamento.

Por fim, este estudo considerou a perspectiva futura de colaboração dos clientes junto aos fornecedores incubados do PISL. Verificou-se, de modo geral, que as empresas estão adotando metodologias variadas e passando a compreender a importância do relacionamento das diversas partes envolvidas em projetos de *software*. A própria infra-estrutura do PISL foi destacada como facilitadora desses relacionamentos, dado que disponibiliza ambientes de socialização – como salas para cursos, reuniões, palestras e exposição de produtos e serviços.

#### 3.2.1.5 Síntese do Caso

Um primeiro entendimento do caso aponta para a compreensão, por parte dos fornecedores, sobre a relevância do *marketing* de relacionamento nas suas estratégias de ação junto ao mercado. Outro aspecto de destaque é o reconhecimento das mesmas acerca da importância do compartilhamento de responsabilidades com seus clientes para a obtenção de resultados mais expressivos em projetos. Finalmente, entende-se que, apesar deste reconhecimento, a participação de clientes no desenvolvimento de *software* personalizado não acontece, ainda, de forma sistemática, possivelmente devido a fatores arraigados na indústria e nos sistemas sociais que a envolvem.

Ademais, os aspectos analisados no caso – motivação, fatores de sucesso, confiança, comprometimento, comunicação e cooperação – mostraram pertinência ao setor e relevância para estudo dos relacionamentos neste. Assim, ainda que algumas especificidades do setor exijam adaptação e cuidados na interpretação dos resultados, este demonstrou ser campo fértil para análise do valor na perspectiva de fornecedores e clientes.

### 3.2.2 Setor de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul

Adicionalmente às especificidades citadas com relação ao escopo do estudo, sua realização justifica-se, ainda, pela importância do setor no cenário econômico mundial e nacional. De acordo com o Capítulo Brasil do Projeto “*Slicing the Knowledge-Based Economy (KBE) in Índia, China and Brazil: a tale of three software industries*”, elaborado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e pela Sociedade para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro (Softex), poucas indústrias têm apresentado o volume e o ritmo de crescimento da Indústria de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), especialmente, o segmento de *software*.

Em nível mundial, os investimentos com TI totalizaram cerca de um trilhão de dólares em 2005, e devem crescer em 100 bilhões durante 2006 (SOFTEX, 2006). A participação da TI no Brasil entre 1997 e 2001, destaca o relatório, passou de 1,7% para 2,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2000, o número de empregos no segmento de TI e atividades conexas passou de 112 para 167 mil<sup>8</sup>. Audy, Moscheta e Franco (2003) destacam que em 2002 o volume de negócios realizados na área de TI no país foi de aproximadamente US\$ 11 bilhões, distribuídos nas áreas de hardware (52%), *software* (16%) e serviços (32%).

O relatório supracitado aponta ainda que “o crescimento do mercado mundial de *software* e serviços relacionados deve passar de US\$ 90 bilhões em 1997 para US\$ 900 bilhões em 2008. Em 2001, esse mercado atingiu cerca de US\$ 300 bilhões, sendo o Brasil responsável por 2,3% desse total” (SOFTEX, 2002, p. 23). Em 2001 o mercado de *software* representou 1,5 do Produto Nacional Bruto (PNB) brasileiro. Vale destacar, ainda segundo o relatório supracitado, que:

- o Brasil é o sétimo mercado de *software* no mundo, com vendas de US\$ 7,7 bilhões em 2001, rivalizando em dimensão com a China e a Índia;
- a taxa média anual de crescimento é de 11%, a maior do setor de TI; três vezes maior do que a de hardware e cerca de 5 vezes maior do que a do PIB; e
- a participação do segmento de *software* entre 1991 e 2001 no PIB mais do que triplicou, passando de 0,27% para 0,71%.

De acordo com pesquisa da SG Cowen, realizada com 500 executivos do setor, gastos com TI devem crescer em níveis moderados em 2006, Conforme o estudo, os profissionais

---

<sup>8</sup> Esse número inclui empregados na fabricação de computadores e equipamentos de teleinformática, excluindo empregados em manutenção e reparos de máquinas e equipamentos de escritório e outros (SOFTEX, 2002).

pretendem elevar em 6% sua verba com tecnologia em 2006 (SOFTEX, 2006). Adicionalmente, o *software* brasileiro é um instrumento crítico para orientar o Brasil na competição no mercado global, dos agronegócios à indústria aeroespacial, fomentando educação e saúde para superar problemas sociais (Weber, Cavalcanti e Araújo, 1999). A indústria de *software* está surgindo como um importante ator na economia brasileira.

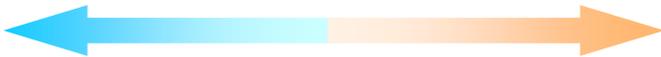
No Estado do Rio Grande do Sul, em 2002, de acordo com os resultados de pesquisa com os maiores clientes de TI do Estado (172 das 500 maiores), os investimentos e/ou gastos em TI foram da ordem de U\$ 260 milhões (Liberali Neto, Trez e Fonseca, 2002); o investimento médio das empresas ficou entre 1% e 1.5% de sua receita anual em TI. Outro dado interessante que reforça a relevância da pesquisa neste campo é que o relacionamento com os representantes das empresas fornecedores é percebido como importante pelo cliente e efetivamente impacta na sua decisão de compra (39.8% avaliaram este requisito com média importância e 57.3% com alta importância).

### **3.2.3 Segmentos do Setor de Tecnologia da Informação**

Discutidas a relevância e pertinência do estudo tanto para academia quanto para o ambiente empresarial, é importante caracterizar o segmento “*software*” dentro do setor de TI, especificando o público-alvo do presente estudo.

Segundo a OECD (SOFTEX, 2002), a forma tradicional de se caracterizar o *software* é dividi-lo em três grupos: (1) *software* de pacote, que é aquele com que as pessoas lidam diariamente (ex.: processador de textos), como por exemplo um processador de texto; (2) serviços de *software*, que incluem o desenvolvimento customizado de *software* e as atividades como apoio a clientes, manutenção e treinamento; e (3) *software* embarcado, que funciona em conjunto com máquina (ex.: *software* de um telefone celular).

Na Figura 7, apresenta-se classificação detalhada dos tipos de modelos de negócios na indústria de *software*, associando-os mais diretamente a produtos ou serviços, em um *continuum* baseado na customização do mesmo (SOFTEX, 2002).



	Serviço baixo valor	Serviço alto valor	Produto customizável	Componente e embarcado	Produto pacote
<b>Custo marginal + de 1 venda</b>	Virtualmente constante	Virtualmente constante	Menos que constante	Mais que zero	Virtualmente zero
<b>Estrutura de mercado</b>	Local, muito fragmentada.	Alguma regional, mais global.	Regional e global	Regional e global	Global, muito concentrada.
<b>Relação com o cliente</b>	Um para um	Um para um	Um para vários	Um para vários	Um para muitos
<b>Modelo de venda</b>	Direto	Direto	Direto, VARs <sup>9</sup> , varejo	Direto	VARs, varejo
<b>Objeto de venda</b>	Projeto ou recurso	Projeto	Licença e projeto	Licença e pequenas adaptações	Licença
<b>Variável chave</b>	Custo	Utilização de capacidade	Número de clientes	-	Quota de mercado
<b>Especificação do trabalho</b>	Cliente	Cliente, partilha	Própria, partilha	Própria	Própria
<b>Capacidade crítica</b>	Processo	Processo, relação cliente	Análise de requisitos dos clientes, tecnologia	Relação com clientes, tecnologia	Estratégia, arquitetura
<b>Barreira à entrada</b>	Competição (baixo custo)	Reputação	Acesso mercado, tecnologia	Acesso mercado, tecnologia	Investimento, risco
<b>Exemplo</b>	Integração de sistemas	Desenvolvimento o customizado, P & D por contrato	ERP <sup>10</sup> , CRM <sup>11</sup> , produto vertical	ASP, segurança	Processadores de texto
<b>Empresa típica</b>	Firmas locais, firmas globais	IBM, locais	SAP, Oracle, locais	Ericsson, locais	Microsoft

**Figura 7 - Modelos de negócios na indústria de *software***

Fonte: SOFTEX (2002)

Não é interesse deste estudo, discutir pormenorizadamente todos os modelos de negócio desta classificação. Assim, somente os dois tipos que interessam são referenciados:

1) serviços de elevado valor – envolvem incerteza relativa ao resultado ou partilha de responsabilidade na definição do sistema (análise de requisitos), havendo maior possibilidade de risco para o cliente. Como se torna difícil a avaliação da capacidade do fornecedor apenas com base na qualidade do processo, a reputação é um dos aspectos observados na contratação. O mercado é dominado por multinacionais de consultoria de sistemas, mas existem oportunidades locais para fornecer serviços a empresas menores e com menos capacidade financeira. É neste segmento que algumas das empresas locais de países em vias de

<sup>9</sup> VAR (*Value Added Resellers*) designa agentes de venda de um produto que simultaneamente acrescentam valor ao produto.

<sup>10</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou sistemas integrados de gestão) são sistemas para a gestão integrada de todos os departamentos de uma empresa, bem como do relacionamento com empresas parceiras de negócio.

<sup>11</sup> CRM (*Customer Relationship Management*, ou sistemas de gestão do relacionamento com o cliente).

desenvolvimento querem igualmente se posicionar, substituindo algum déficit de reputação por experiência, forte capacitação de processo (através do uso das melhores práticas de engenharia de *software*, que contribuam para a melhoria dos processos de *software*, tais como ISO 9001:2000, certificação com o CMM<sup>12</sup>) e custos drasticamente mais baixos; e

2) produto customizável – refere-se à implantação de produtos como o ERP, ou as soluções específicas para segmentos verticais como o financeiro ou as telecomunicações. O *software* envolve normalmente solução nuclear que se mantém em todas as vendas, mas requer igualmente adaptação e desenvolvimento específico substancial para cada cliente. A adaptação é feita por terceiros relativos ao fornecedor do *software* ou pela própria empresa. Apesar do modelo de negócios ser baseado em produto, o peso dos serviços nas receitas pode ser tão ou mais importante que a venda das licenças. A base tecnológica da empresa e a definição dos contornos do produto são de responsabilidade do fornecedor de *software*, mas existe um trabalho cooperativo importante com o cliente na adaptação à sua realidade específica. Este equilíbrio entre produto e serviço, standardização e customização está na base da mitigação de risco deste modelo. Para limitar o esforço de mercado, é freqüente que estas empresas se associem a VARs para disseminar o produto mais depressa.

Tais segmentos foram analisados porque as características acima propiciam o elevado grau de proximidade entre cliente e fornecedor destacado por Stump, Athaide e Joshi (2002) e Athaide e Stump (1999), bem como extensas interações entre estes atores durante e depois de desenvolvimento e implantação do *software*.

### 3.3 PESQUISA QUALITATIVA

Entende-se que a compreensão do valor do relacionamento a partir da perspectiva do cliente e do fornecedor, incluindo as diversas nuances de sua criação, não poderia prescindir, de abordagem qualitativa de pesquisa. Tal decisão considerou, entre outros, o estágio de desenvolvimento do tema abordado na área de *marketing* e a complexidade da pesquisa

---

<sup>12</sup> CMM (*Capability Maturity Model*, ou modelo de maturidade de competências) – modelos para projeto e avaliação de processos de *software* de organizações desenvolvedoras de *software*. Modelos CMM prevêem níveis de maturidade, como: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizante (SOFTEX, 2002)

proposta a qual envolve, além da visão de múltiplos atores envolvidos em um relacionamento, o emprego de miríade de teorias para sua compreensão.

Paralelamente, são observadas as demandas crescentes por um maior pluralismo nos métodos empregados em pesquisas (Milliken, 2001). Para Flick (2004), mudanças sociais e nas esferas de vida fazem com que os pesquisadores se defrontem com novos contextos e perspectivas sociais. Essa pluralização das esferas de vida exige do pesquisador nova sensibilidade para o estudo empírico das questões e adoção plural de metodologias, o que torna a pesquisa qualitativa relevante para o estudo das relações sociais (Flick, 2004). Neste contexto multifacetado da realidade contemporânea, a pesquisa dedutiva tem fracassado na diferenciação de objetos e, por isso, o pesquisador é cada vez mais impelido a utilizar estratégias indutivas: em vez de partir de teorias para testá-las (Flick, 2004). Tal tendência não é recente visto que na década de 80, Morgan e Smircich (1980) já alertavam que os métodos derivados das ciências naturais se mostravam insatisfatórios como base para a pesquisa social.

Esse apelo dos acadêmicos pelo pluralismo nas metodologias de pesquisa e o crescente debate teórico acerca do estado da metodologia de pesquisa também se revela em *marketing* e incentivado o emprego de técnicas qualitativas para obtenção e análise de dados (Milliken, 2001). Nas últimas décadas, estudos baseados em pesquisa qualitativa têm aumentado substancialmente na área, particularmente em pesquisas que versam sobre comportamento do consumidor (Catterall, 1998). Apesar do crescimento da produção acadêmica com natureza qualitativa, os métodos qualitativos ainda são utilizados de forma incipiente neste campo de conhecimento. Essa esparsa utilização de técnicas qualitativas em *marketing* deve-se, em parte, ao mito entre acadêmicos e praticantes de que todos os métodos qualitativos são preliminares, exploratórios e preparam o campo para a “pesquisa real”, ou seja, aquela com abordagem quantitativa (Catterall, 1998). Para Catterall (1998), a complexidade dos processos de análise e interpretação dos dados também impede a sua ampla utilização. Ainda, estudos qualitativos envolvem longos períodos no campo, especialmente, quando se trata de estudo de caso ou etnográfico (Catterall, 1998).

O propósito aqui não é discutir a predominância de uma metodologia sobre outra, mas debater a relevância da abordagem qualitativa e a sua convivência com os métodos quantitativos de pesquisa. Pretende-se, aqui, evitar o antagonismo característico entre as duas abordagens, argumentando-se em favor complementaridade das mesmas tendo-se em vista que a combinação de métodos qualitativos e quantitativos agrega mais valor às pesquisas

(Milliken, 2001). Como afirmam Morgan e Smircich (1980), a gama de abordagens possíveis para pesquisa qualitativa indica claramente que a dicotomia “qualitativo-quantitativo” é áspera e demasiadamente simplificada. Na visão de Catterall (1998), dicotomias como esta tendem a limitar mais do que abrir possibilidades para os pesquisadores. Assim, entende-se que nem a pesquisa qualitativa, nem a quantitativa têm aplicabilidade universal, mas métodos qualitativos são apropriadamente empregados para se determinar a plausibilidade da pesquisa quantitativa (Milliken, 2001) e vice-versa.

Vale lembrar que tal dicotomia não se limita às abordagens qualitativa e quantitativa. Dentro do próprio campo da pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2000) destacam alguns paradigmas que a estruturam. O Quadro 11 apresenta estes paradigmas e suas suposições, incluindo critérios para se avaliar a pesquisa e a forma típica que uma declaração teórica ou interpretativa assume em cada paradigma.

<b>Paradigma/ Teoria</b>	<b>Crítérios para avaliação</b>	<b>Forma de teoria</b>	<b>Tipo de narração</b>
Positivista/Pós-positivista	Validade interna e externa	Lógica-dedutiva, fundamentada	Relatório científico
Construtivista	Confiabilidade, credibilidade, capacidade de transferência e confirmação	Substantiva-formal	Estudos de caso interpretativos, ficção etnográfica
Feminismo	Afrocêntrica, experiência vivida, diálogo, raça, classe, gênero, reflexividade, cautela, práxis e emoção	Ponto de vista, crítica.	Ensaio, histórias, escritos experimentais
Étnica	Afrocêntrica, experiência vivida, diálogo, cautela, raça, classe e gênero	Ponto de vista, histórica, crítica	Ensaio, fábulas, dramas
Marxista	Teoria emancipatória, falsificável, dialógica, raça, classe e gênero	Crítica, histórica, econômica	Análises históricas, econômicas e socioculturais
Estudos culturais	Práticas culturais, práxis, textos sociais, subjetividades	Crítica social	Teoria cultural como crítica
Teoria <i>Queer</i>	Reflexividade, desconstrução	Crítica social, análise histórica	Teoria como crítica, autobiografia

**Quadro 11 – Paradigmas interpretativos da pesquisa qualitativa**

Fonte: Denzin e Lincoln (2000, p. 22)

Discutidas as possibilidades e ambivalências da pesquisa qualitativa, é relevante destacar alguns aspectos dos métodos qualitativos de pesquisa, a serem observados na condução do presente estudo, segundo Flick (2004). O primeiro se refere à apropriação dos

métodos e teorias empregados que aborda, entre outros, que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. Desta forma, o objetivo da pesquisa “concentra-se menos em testar o que já é bem conhecido e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas” (p. 20). Além deste, outro aspecto peculiar aos estudos com natureza qualitativa é a consideração das perspectivas de diversos participantes sobre o “objeto de estudo, partindo de significados subjetivos e sociais a ele relacionados” (p. 21). Por fim, vale notar que, ao contrário da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos vêm a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte de explícita da produção de conhecimento, ao invés de excluí-la ao máximo como variável intermediária. Neste contexto, “as subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são parte do processo de pesquisa” (p. 22).

Apesar da inclusão e aceitação da subjetividade dos participantes no processo de investigação, a pesquisa qualitativa possui critérios para sua avaliação, visando à validação de seus resultados perante a comunidade científica. Deste modo, sugere critérios para avaliação da validade dos modos de coleta, análise e resultados como é demonstrado no Quadro 12.

<b>Etapas</b>	<b>Crítérios</b>	<b>Definições qualitativas</b>
<b>Antes do estudo, no momento do projeto</b>	Confiabilidade da metodologia	Metodologia permite observar a realidade
<b>Depois da coleta de dados</b>	Validade de exploração qualitativa	Considera a realidade de modo autêntico e examina com precisão todas as facetas relevantes
<b>No momento da análise</b>	Validade de análise	Conduz a conclusões justas.
<b>Depois dos resultados</b>	Validade dos resultados	Idéias e ações que a pesquisa inspira são bem-sucedidas

**Quadro 12 – Procedimentos de validação na pesquisa qualitativa.**

Fonte: Andréani e Conchon (2005, p. 6)

### 3.3.1 Unidade de Análise

No estudo realizado, a unidade de análise é o relacionamento na díade cliente-fornecedor, considerando-a entidade distinta relacionada a outras entidades (Flood e Carson, 1998). Para Jones (*apud* Flood e Carson, 1998), um relacionamento existe entre A e B se o comportamento de um é influenciado ou controlado pelo outro. Relacionamento – ou

comunicação entre elementos – é analisado, desta forma, como fluxos de materiais, informação ou energia (Flood e Carson, 1998).

Para Håkansson e Snehota (1995), dentre as funções de um relacionamento destacam-se: (1) a função para a díade – originada na conjunção das duas empresas; suas atividades, recursos e atores. Relações a partir de atividades, recursos e atores em um relacionamento integram vários elementos e, assim, resultados e efeitos únicos são produzidos; e a (2) a função para a empresa individual – o relacionamento tem efeitos sobre cada uma das empresas, sobre o que ela pode fazer internamente e em outras relações. Estes dependem de como o que é produzido pela díade pode ser conectado a outros elementos internos da empresa e seus outros relacionamentos. Além das funções destacadas, um relacionamento é um elemento em construção em uma estrutura de rede mais ampla. Assim, o que é nele produzido influencia e é influenciado por outras relações que envolvem outras partes. Os efeitos sobre terceiras partes e de terceiras partes e seus vínculos no relacionamento dependem de quão conectados estão as relações em toda a rede (Håkansson e Snehota, 1995).

Grover, Teng e Fiedler (2002) destacam que, ainda que não se tenham motivos para acreditar que o comportamento cooperativo possa ser falsamente representado a partir de um único lado da díade, estudos mais robustos devem analisar um dado relacionamento a partir de ambos os lados da díade. Os autores complementam que informações adicionais sobre a estrutura mais ampla dos mercados competitivos (por exemplo, quantidade e poder dos compradores e vendedores) agregam ricos *insights* na interpretação de estruturas de governança diádicas.

A pesquisa com a díade objetiva evitar o problema particular de pesquisas baseadas sobre uma única visão (Smith, 1999), permitindo, assim, análise mais exata do fenômeno. Desta forma, como destacado anteriormente, visa-se, também, à superação de contradição no campo – a de se expandir o foco da pesquisa além da díade, sem se desenvolver métodos básicos para análise de múltiplas visões dentro de um mesmo relacionamento. Deste modo, as perspectivas e desempenhos individuais estão se tornando menos relevantes do que perspectivas e desempenho conjuntos (Smith, 1999).

### 3.3.2 Amostragem

Dentre as estratégias de amostragem apropriadas para a pesquisa qualitativa: determinação *a priori*, amostragem teórica, amostragem de caso extremo, amostragem de caso típico, amostragem da variação máxima, amostragem da intensidade, amostragem de caso crítico, amostragem de caso delicado, amostragem de conveniência, seleção primária, e seleção secundária (Flick, 2004). Não é objetivo discutir cada uma das estratégias citadas. Por isso, discute-se em detalhes somente a estratégia empregada na presente pesquisa, a amostragem teórica. Relativamente a este processo de definição de amostra, Glaser e Strauss (*apud* Flick, 2004) afirmam que a amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração e teoria por meio da qual se coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir, processo este controlado pela teoria em formação.

Para Flick (2004), na amostragem teórica, as decisões quanto à escolha e reunião de material empírico (casos, grupos, instituições, etc.) são tomadas no processo de coleta e interpretação de dados. A representatividade de uma amostra não é garantida nem pela amostragem aleatória, nem pela estratificação dos elementos da população. Os elementos a serem pesquisados são selecionados por seu nível – esperado – de novos *insights*, observados à luz do material teórico consultado e do conhecimento dele extraído (Flick, 2004). Neste sentido, a teoria desenvolvida a partir do material empírico é o ponto de referência. No Quadro 13 são visualizadas as características inerentes aos processos de amostragem teórica e estatística.

Amostragem teórica	Amostragem estatística
Extensão da população básica não é conhecida anteriormente	Extensão da população básica é conhecida anteriormente
Aspectos da população básica não são conhecidos com antecedência	Pode-se estimar a distribuição dos aspectos na população básica
Formulação repetida de elementos de amostragem com critérios a serem redefinidos em cada etapa	Formulação de uma amostra em uma única tomada dando prosseguimento a um plano previamente definido
O tamanho da amostra não é definido previamente	O tamanho da amostra é definido previamente
Interrompe-se a amostragem quando a saturação teórica é atingida	Interrompe-se a amostragem quando toda a amostra tiver sido estudada

**Quadro 13 – Diferenças entre a amostragem teórica e estatística**

Fonte: Wiedemann (*apud* Flick, 2004).

Torna-se relevante, em se tratando de processo de definição de amostragem teórica, o critério de saturação teórica (Glaser e Strauss *apud* Flick, 2004) que estabelece que se não está se encontrando nenhum dado adicional através do qual o pesquisador possa desenvolver propriedades da categoria, a busca por novos dados deve encerrada. Assim, a amostragem e a integração de material são encerradas quando a saturação teórica de uma categoria ou grupo de casos for atingida, ou seja, quando não houver mais o surgimento de nenhuma novidade. A continuidade da amostragem se dá, assim, de acordo com a relevância dos casos, e não com sua representatividade (Flick, 2004).

Patton (*apud* Flick, 2004) oferece algumas sugestões para a seleção e inclusão de casos na amostragem teórica:

1 - integrar casos intencionalmente extremos ou desviantes (o campo em estudo revela-se a partir das suas extremidades, para depois ser compreendido como um todo);

2 - selecionar casos particularmente típicos, ou seja, aqueles que são particularmente típicos na média ou na maioria dos casos (o campo é revelado de dentro e do seu centro);

3 - variação máxima na amostra – integrar apenas alguns casos, mas aqueles que forem os mais diferentes possíveis para revelar o alcance da variação e da diferenciação no campo;

4 - selecionar casos de acordo com a intensidade pela qual, aspectos, processos, experiências, etc., interessantes são neles determinados ou supostos;

5 - selecionar casos críticos nos quais as relações a serem estudadas tornam-se especialmente claras;

6 - selecionar casos politicamente importantes ou delicados a fim de apresentar descobertas positivas na avaliação mais eficaz;

7 - critério da conveniência – seleção dos casos mais fáceis de serem acessados em determinadas condições.

Nesta pesquisa foi considerada a sugestão dada por Patton (*apud* Flick, 2004) de que a seleção de casos fosse feita conforme a intensidade do relacionamento entre os parceiros. Desta forma, foram selecionados aqueles que estivessem realmente agregando valor aos parceiros. Para tanto, solicitou-se ao entrevistado no fornecedor que selecionasse um relacionamento com um cliente que tivesse um histórico relevante de interação e

desenvolvimento de atividades conjuntas, devidamente reconhecido por seus pares no mercado.

Com base em entrevistas com o Diretor-superintendente da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet – Regional RS (ASSESPRO-RS) e com o Diretor da Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNITEC), bem como em consulta aos cadastros da ASSESPRO-RS e do Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPRORGS), foram selecionados 30 fornecedores que atuam com desenvolvimento de *software* que atendiam grandes empresas e implementavam projetos de longa duração, e que, portanto, desenvolviam relacionamentos com clientes. Foram feitos contatos pessoais e por telefone com as 30 empresas, das quais 14 aceitaram participar do estudo. A coleta terminou com a 28ª entrevista, considerando-se as dificuldades de se entrevistar clientes e fornecedores. Tais dificuldades devem-se, especialmente, ao tipo de projeto investigado e peculiar troca de informações sigilosas e importantes entre os parceiros. Além disso, as empresas relutavam em indicar a pesquisa ao cliente, por verem a indicação como um incômodo desnecessário à prestação do serviço.

Outra dificuldade inerente à coleta, foi a pressuposição dos entrevistados de que o respectivo parceiro teria acesso aos dados da sua entrevista. Ainda que a pesquisadora, insistentemente esclarecesse que os dados das entrevistas seriam analisados de forma integrada, houve solicitações de dados individuais ou receios de que os resultados da entrevista fossem entregues ao parceiro.

Além das dificuldades comentadas, o princípio da saturação foi utilizado e a coleta de dados encerrada quando os resultados obtidos com as entrevistas de clientes e fornecedores atingiram um grau de concordância elevado, não agregando novas informações, além daquelas já coletadas. Assim, a amostra foi atingida a partir de critérios da pesquisadora e das associações supracitadas, bem como a partir de um processo de indicação em que empresas do setor indicavam outras empresas que se adequavam ao perfil desejado. Tal indicação observava, novamente, a importância e notabilidade do relacionamento no mercado. Pode-se notar, nestas conversas com associações, a existência de casos de sucesso no mercado, amplamente divulgados pelas empresas do setor. Tentou-se manter um perfil tanto de clientes quanto de fornecedores, como visto na caracterização dos entrevistados, no Capítulo 4 deste documento.

### 3.3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do arcabouço conceitual da tese que compreendeu a integração de áreas relevantes para o entendimento do valor criado em relacionamentos de negócio. O modelo conceitual (apresentado na Figura 5, Capítulo 2, seção 2.5) demonstra as principais dimensões exploradas na pesquisa, incluindo os benefícios e custos na perspectiva da díade.

O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa explora as visões distintas de clientes (Apêndice B) e fornecedores (Apêndice C) acerca do valor no relacionamento. São empregadas quatro dimensões de análise: custos, benefícios, atributos específicos e variáveis contextuais. O modelo conceitual permite um melhor entendimento de como os dados foram coletados e analisados.

Na primeira parte – “Questões sobre valor (benefícios e custos)” –, seguindo os procedimentos empregados por Ulaga (2003), os respondentes devem descrever de que forma seu respectivo parceiro – cliente ou fornecedor – gera valor para sua empresa. Para tanto, devem identificar os principais benefícios e sacrifícios percebidos no relacionamento.

Visando ao cumprimento do terceiro objetivo específico, na segunda e terceira partes do roteiro de entrevista – “Questões sobre atributos específicos do relacionamento”; “Questões sobre variáveis contextuais do relacionamento” – o relacionamento é caracterizado de acordo com dimensões teóricas previamente definidas. Na quinta e sexta partes do roteiro o entrevistado é solicitado a relacionar o valor percebido no relacionamento a estes atributos e variáveis, buscando identificar condições que facilitam ou obstaculizam a criação de valor. Tal objetivo segue recomendações de Morgan e Hunt (1994), Walter, Ritter e Gemünden (2001) e Ulaga (2003) de que é válida a integração do constructo “valor” aos modelos de *marketing* de relacionamento existentes permitindo aos pesquisadores entenderem como o mesmo afeta a forma como os relacionamentos de negócio são modelados. Desta forma, verifica-se a relação entre o estágio de desenvolvimento de um relacionamento e o valor criado neste (Walter, Ritter e Gemünden, 2001).

O Quadro 14 apresenta as dimensões abordadas na entrevista, os autores utilizados e a indicação da questão no roteiro de entrevista. No Apêndice D consta o quadro com todas as escalas utilizadas.

<b>Valor do Relacionamento</b>		<b>Questões</b>	
	<b>Autores</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>
	Ulaga e Eggert (2003)	1	1
	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	2	2
<b>Benefícios do Relacionamento</b>		<b>Questões</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>
Produto	Ulaga e Eggert (2003)	-	3
Lucro	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Volume	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Proteção	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Serviço	Ulaga e Eggert (2003)	-	3
Mercado	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Explorador	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Acesso	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Sociais	Ulaga e Eggert (2001, 2003)	3	3
Tecnológicos	Ulaga e Eggert (2003)	3	3
(aprendizagem e inovação, know-how)	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	3	3
Tempo para entrada no mercado	Ulaga e Eggert (2003)	3	3
Efeitos de rede	Anderson, Håkansson e Johanson (1994).	3	3
<b>Custos do Relacionamento</b>		<b>Questões</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>
Preço	Ulaga e Eggert (2003)	4	4
Processo	Ulaga e Eggert (2003)	4	4
Custos de adaptação e de mudança	Ebers (1999)	4	4
	Cannon, Achrol e Gundlach (2000)	4	4
	Nielson (1996)	4	4
<b>Atributos Específicos do Relacionamento</b>		<b>Questões</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>
Comprometimento	Gundalch, Achrol e Mentzer (1995)	5	5
	Morgan e Hunt (1994)		
	Mohr e Spekman (1994)		
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)		
Confiança	Doney e Cannon (1997)	6	6
	Ganesan (1994)	7	7
	Morgan e Hunt (1994)		
	Mohr e Spekman (1994)		
	Walter, Hölze e Ritter (2002)		
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)		
Adaptação	Buvik e John (2000)	8	8
	Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)	9	9
	Gundalch, Achrol e Mentzer (1995)	10	10
	Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991)		
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)		

Cooperação	Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Cannon, Achrol e Gundlach (2000)	11	11
	Heide e John (1992)	12	12
		13	13
		14	14
Comunicação	Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)	15	15
	Heide e John (1992)	16	16
	Morgan e Hunt (1994)	17	17
	Mohr e Spekman (1994)	18	18
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)		
<b>Variáveis Contextuais</b>			
<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>
Incerteza	Buvik e John (2000)	19	19
		20	20
Interdependência ou dependência do fornecedor	Frazier e Antia (1995)	21	21
	Ganesan (1994)	22	22
	Mohr e Spekman (1994)		
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)		
Disponibilidade de fornecedores alternativos	Joshi e Campbell (2003)	-	23
	Wilson e Vlosky (1997)		
	Cannon (1994)		

**Quadro 14 – Dimensões, autores e questões nos roteiros de entrevistas de fornecedores e clientes.**

### 3.3.4 Procedimentos de Seleção dos Respondentes e Coleta de Dados

Os respondentes da pesquisa foram os profissionais das empresas que avaliaram um relacionamento com um cliente ou com seu fornecedor de *software*.

Para Morse, dois critérios devem ser utilizados para se identificar um bom informante: ter conhecimento e experiência necessários sobre o assunto ou objeto à sua disposição para responder às entrevistas e estar pronto para participar do processo. Tais recomendações foram seguidas nesta pesquisa (Flick, 2004).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade com os elementos da amostra. A entrevista é mais adequada à metodologia qualitativa por valorizar a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (Triviños, 1987). A entrevista em profundidade consiste um diálogo que visa a coletar de determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para uma pesquisa (Ruiz, 1985). A entrevista em profundidade permitirá, no contexto deste estudo, que o pesquisador parta de certos questionamentos básicos, os quais oferecem amplo campo de

interrogativas que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (Triviños, 1987).

O tipo de entrevista empregado na pesquisa é caracterizado por Flick (2004, p. 100) como entrevista centralizada no problema cuja realização envolve “a utilização de guia de entrevista, que reúne questões e estímulos narrativos para coletar dados biográficos com relação a um determinado problema”. Critérios relevantes incluem a centralização no problema, a orientação do objeto, o desenvolvimento e a modificação de métodos com relação a um objeto de pesquisa, a orientação do processo no processo de pesquisa e na compreensão do objeto de pesquisa.

A coleta foi realizada de setembro de 2005 a janeiro de 2006. O contato foi com o fornecedor, em que se solicitava a indicação de um cliente com que ele tivesse um relacionamento de longa data que pudesse ser caracterizado como parceria. Inicialmente, o respondente do fornecedor era convocado a selecionar um relacionamento com um cliente considerando dois critérios: “importância do cliente” (Cannon, 1992) e “tempo de relacionamento”. Tais critérios buscavam selecionar relacionamentos vistos como parcerias para os fornecedores e, ainda, que estes pudessem ser analisados em todas as suas dimensões. Em seguida, o tipo de projeto que o fornecedor tinha desenvolvido para o cliente era analisado. Tendo-se em vista que alguns tipos de projetos não duram muito tempo, ou não levam a um envolvimento maior entre cliente e fornecedor, escolheu-se os serviços de alto valor e produtos customizáveis como caracterizados na Figura 7 “Modelos de negócios na indústria de *software*” da seção 3.2 deste capítulo.

Após tais verificações, a entrevista pessoal era marcada com o gerente do projeto no fornecedor. Em seguida, solicitavam-se os dados do cliente e que o fornecedor informasse previamente que a mesma seria contatada para a realização da pesquisa.

O Setor de Tecnologia de Informação do cliente era então contatado pela pesquisadora que, novamente, esclarecia os objetivos e características do estudo. A entrevista era marcada com o gerente de projeto ou pessoa por ele indicada que, obviamente, tivesse participado do projeto e conhecesse profundamente suas características e do fornecedor.

As 28 entrevistas realizadas com as 14 díades duraram, em média, uma hora e quarenta e cinco minutos, foram registradas em gravador digital e, posteriormente, transcritas por profissional especializado.

### 3.3.5 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita em duas partes. Inicialmente, as dimensões de benefícios e custos foram identificadas a partir da análise de conteúdo. Os procedimentos, suas características e aplicações desta técnica neste estudo são detalhados a seguir. Em seguida, os relacionamentos das 14 díades foram analisados relativamente aos atributos específicos e variáveis contextuais. A análise foi descritiva, considerando-se a análise do constructo e, em seguida, a convergência e divergência entre os discursos de clientes e fornecedores. Tal análise objetivou caracterizar os relacionamentos e propiciar melhor entendimento do setor, bem como dos relacionamentos analisados.

A análise de conteúdo compreende técnica de investigação que, através de descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (Bardin, 1977). Tendo como foco a comunicação, a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para se analisar material textual, seja ele produto de mídia ou dados de entrevistas (Flick, 2004).

A preocupação com a objetividade e os processos de sistematização e categorização, característicos da análise de conteúdo, permitem a comparação objetiva de resultados de pesquisa qualitativa. Flick (2004) destaca que um dos aspectos centrais deste tipo de análise é o emprego de categorias obtidas e de modelos teóricos. No desenvolvimento do método, as categorias são aplicadas ao material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, ainda que sejam avaliadas em contraste com esse material e, se necessário, modificadas (Flick, 2004). Por isso, a técnica segue um conjunto de etapas e regras para análise do material textual obtido (Flick, 2004; Bardin, 1977), detalhado a seguir.

1) Organização do material. Nesta etapa, são realizadas: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final. Além disso, é definida a sistemática das operações de codificação ou enumeração, considerando-se que os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. A síntese e a seleção de resultados, inferências e interpretação geram outras orientações para análises posteriores (Bardin, 1977). Flick (2004) destaca três tipos de técnicas analíticas que são empregadas nesta etapa: (1) abreviação da análise de conteúdo – paráfrase do material (trechos e parágrafos menos relevantes que possuam significados iguais são omitidos e, em seguida, paráfrases semelhantes são condensadas e resumidas); (2) análise explicativa do conteúdo – opera-se na direção oposta, esclarecendo trechos difusos, ambíguos, contraditórios e incluindo material do contexto na

análise; e (3) análise estruturada do conteúdo – buscam-se tipos ou estruturas formais no material.

2) Codificação. Esta etapa corresponde “à transformação dos dados brutos do texto por recorte, agregação e enumeração, permitindo atingir representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices” (Bardin, 1977, p. 103). Nesta etapa são selecionadas: unidades analíticas (unidade de codificação – parte mínima do que texto que pode ser enquadrada em uma categoria; unidade contextual – maior elemento de material que admite o enquadramento em uma categoria); regras de enumeração a serem utilizadas (presença ou ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência) e as categorias a serem analisadas.

3) Categorização. Esta etapa constitui a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos – com caracteres comuns – sob um título genérico. Critérios para categorização, são de natureza semântica, sintática, léxica ou expressiva (Bardin, 1977).

Bardin (1977) sugere alguns critérios a serem observados pelos pesquisadores na definição de categorias: exclusão mútua (nenhum elemento pode existir em mais de uma categoria), homogeneidade (há apenas um princípio de categorização), pertinência (a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido e pertencer ao quadro teórico definido), objetividade e fidelidade (as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grade de categorias, devem ser codificadas da mesma maneira quando submetidas a análises repetidas), e produtividade (garantir que o conjunto de categorias propicie resultados férteis).

Após estas etapas, o pesquisador centra-se sobre a análise do material textual aliada às suas inferências sobre os resultados e a teoria existente. Neste momento, a análise de conteúdo possibilita ao pesquisador ir além do material textual e operacionalizar relações entre este e a teoria, entre este e o contexto. Posteriormente, e esgotadas as inferências, o pesquisador inicia a análise propriamente dita das relações entre elementos dos dados analisados. Neste sentido, a análise das co-ocorrências é utilizada para se extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (co-ocorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto (Bardin, 1977).

### 3.3.6 Procedimentos de Validação dos Resultados

A pesquisa qualitativa apresenta algumas peculiaridades inerentes aos processos de validação. Neste tipo de pesquisas, “avalia-se a validade do estudo com referência ao objeto que está sendo estudado, sem seguir, exclusivamente, critérios acadêmicos de ciência como na pesquisa quantitativa. Os critérios centrais consistem em determinar se as descobertas são embasadas em material empírico e se os métodos foram adequadamente selecionados e aplicados ao objeto em estudo” (Denzin e Lincoln, 2000, p. 20).

A validação dos roteiros de entrevistas visou a constatar se realmente representavam o conteúdo ou a substância do que se quer medir (Hoppen *et al.*, 2001). Os roteiros foram avaliados quanto à pertinência e coerência do enunciado da questão aos constructos de interesse da pesquisa. Assim, cada questão do instrumento foi avaliada com relação à forma (validade de face) e ao conteúdo que se deseja medir (validade de conteúdo).

Com o objetivo de se garantir a validade de face (Churchill, 1979), foram realizadas, antes da coleta de dados propriamente dita, entrevistas com dois clientes e dois fornecedores para se observar a compreensão da linguagem e do conteúdo pelos entrevistados (Bagozzi, Yi e Phillips, 1991). Esta aplicação, ou mais especificamente, esse pré-teste, foi uma tentativa preliminar de alguns ou de todas as questões do instrumento para se assegurar que não existirão dificuldades no seu entendimento pelos respondentes (Boudreau, Gefen e Straub, 2001).

Adicionalmente à validade de face conferida a partir do pré-teste do roteiro com clientes e fornecedores, a validade de conteúdo do instrumento foi atestada pelo Método dos Juízes (Malhotra, 2001), ou seja, a avaliação do instrumento por pesquisadores. Nesta pesquisa, foram selecionados dois pesquisadores da área de *Marketing* e um da área de Tecnologia da Informação.

A validade dos resultados também foi atestada pelo Método dos Juízes ou, como denominam Lincoln e Guba (*apud* Denzin e Lincoln, 2000), *member checking*. Para os autores, o criativo número de *member checking*, submetendo esboços para revisão pelas fontes de dados, é uma das formas mais necessárias de validação de pesquisa qualitativa. Assim, os resultados da análise de conteúdo foram avaliados por três pesquisadores da área de *marketing* visando à validação das categorias identificadas e seu conteúdo. Após os ajustes e duas rodadas de verificações, a análise foi validada na visão dos pesquisadores.

No próximo capítulo, são discutidos os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com clientes e fornecedores de *software*. Em seguida, as relações entre as categorias e os atributos específicos do relacionamento e variáveis contextuais são operacionalizadas. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados de forma agregada.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são analisadas as entrevistas realizadas com clientes e fornecedores, a partir do modelo conceitual representado na Figura 5 da seção 2.5, do Capítulo 2. Inicialmente, é feita a caracterização de clientes e fornecedores participantes do estudo. Em seguida, procede-se à identificação de benefícios e custos atinentes ao valor do relacionamento na percepção da díade. Posteriormente, os relacionamentos são analisados quanto aos seus atributos específicos. Por fim, analisam-se os resultados de forma agregada, relacionando os dados empíricos ao suporte teórico desta tese.

Em virtude da variedade de termos existentes na literatura, são utilizados os termos “cliente” – comprador da tecnologia ou projeto de implementação –, “fornecedor” – vendedor da tecnologia ou do projeto de implementação – e “fornecedor de tecnologia” – empresa detentora dos direitos do *software*, por exemplo, SAP.

### **4.1 PERFIL DOS CLIENTES E FORNECEDORES ENTREVISTADOS**

Esta seção apresenta a caracterização dos clientes e fornecedores pesquisados para melhor compreensão dos relacionamentos analisados. Para tanto, são apresentados os perfis de clientes e fornecedores, separadamente.

O tempo médio de atuação dos fornecedores entrevistados foi de 15 anos, variando de 5 a 44 anos. Quanto ao faturamento médio, não foi possível calculá-lo, porque alguns fornecedores não souberam informar exatamente o valor e, mais ainda, alguns informaram o faturamento do grupo. Vale destacar, por fim, que os pacotes de serviços ofertados pelos fornecedores são similares, variando mais em função do segmento do que do tipo de serviço ou produto ofertado.

Fornecedor	Faturamento R\$	Nº. de funcionários	Produtos/ serviços	Tempo no mercado	Número de clientes
Fornecedor A	Não informado	Não informado	– Desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial – Fábrica de <i>software</i> <sup>13</sup> – Terceirização de desenvolvimento de <i>software</i>	5 anos	Não informado
Fornecedor B	40.000.000,00	300	– Desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial	18 anos	800
Fornecedor C	300.000.000,00	3000	– Desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial (ERP <sup>14</sup> , BI <sup>15</sup> )	28 anos	2000
Fornecedor D	300.000.000,00	3000	– Desenvolvimento, customização <sup>16</sup> , consultoria e implantação de solução de gestão empresarial (ERP, BI)	28 anos	2000
Fornecedor E	15.000.000,00	170	– Implementação de ERP – Elaboração de planejamento estratégico empresarial e de diagnóstico e planejamento de TI – Modelagem de processos – Gestão fiscal e tributária – Fábrica de <i>software</i> e <i>outsourcing</i> <sup>17</sup> – Implementação de soluções de informação gerencial e apoio a decisão – Implantação de CRM (Call Center, e SAC)	12 anos	200
Fornecedor F	320.000.000,00 <sup>18</sup>	70	– Implementação de solução de gestão empresarial	21 anos	250
Fornecedor G	800.000,00	12	– Desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial – Desenvolvimento cliente-servidor e WEB – Projeto de sistemas de modelagem relacional, serviços/administração de banco de dados – Gerência de projetos	5 anos	12

<sup>13</sup> Fábrica de *software* é o “conjunto de recursos (humanos e materiais), processos e metodologias estruturados de forma semelhante às indústrias tradicionais, utilizando as melhores práticas criadas para o processo de desenvolvimento de *software*” (Wikipedia, 2006).

<sup>14</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*) são “sistemas de informações transacionais, cuja função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais agregando e estabelecendo relações de informação entre todas as áreas de uma companhia” (Wikipedia, 2006).

<sup>15</sup> BI (*Business Intelligence*) refere-se ao “processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de negócios” (Wikipedia, 2006).

<sup>16</sup> Customização compreende a adequação do *software* às necessidades específicas do cliente.

<sup>17</sup> *Outsourcing* designa “a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligado à idéia de subcontratação de serviços” (Wikipedia, 2006).

<sup>18</sup> Em 2004.

Fornecedor H	Não informado	13	– Implementação de soluções em GED <sup>19</sup> , e integração aos demais sistemas de informação das empresas, como ERP, portais corporativos, etc.	10 anos	35 clientes
Fornecedor I	5.000.000,00	48	– Sistema de gerenciamento ERP. – Sistema de projeto CAD e CAM. – Serviços: implantação, treinamento, capacitação, análise, personalização e customização	17 anos	700 clientes
Fornecedor J	5.000.000,00	60	– Desenvolvimento de ERP para instituições de ensino, sistema para gestão imobiliária e de gestão empresarial para pequenas empresas	18 anos	200 clientes
Fornecedor K	150.000.000,00	1200	– Desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial	44 anos	Não informado
Fornecedor L	40.000.000,00	400	– Implementação de projetos, <i>outsourcing</i> , <i>help desk</i> <sup>20</sup> , fábrica de <i>software</i>	6 anos	80 clientes
Fornecedor M	Não informado	52	– Especializada em consultoria empresarial e soluções na área de TI (ERP, CRM, BI, <i>Balanced Scorecard</i> )	11 anos	10 clientes
Fornecedor N	5.000.000,00	80	– Sistema de gestão empresarial (ERP) – Serviços na área de TI	16 anos	848 clientes

**Quadro 15 – Perfil dos fornecedores.**

Adicionalmente, foram levantadas algumas informações sobre o perfil do cliente, especificamente, com relação à área responsável pela tecnologia da informação na empresa, tais como o investimento médio anual de TI da empresa, seu tempo de existência e o tipo de desenvolvimento que faz (interno ou externo). Tais questões tinham como objetivo compreender o perfil dos fornecedores pesquisados quanto à área de tecnologia da informação. Tendo-se em vista que muitos clientes não quiseram informar alguns dados, qualquer análise comparativa seria distorcida. Cabe ressaltar, contudo, o fato de que, pelas características do mercado analisado e pela indicação dos fornecedores, a maior parte dos clientes tem áreas de TI há bastante tempo nas suas respectivas empresas e que utilizam ou desenvolvimento externo (contratação) ou misto (interno e externo).

<sup>19</sup> GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) é o armazenamento e indexação de documentos de uma organização em formato digital (Machado, 2002).

<sup>20</sup> *Help Desk* designa “o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, telefonia e tecnologias de informação. Este apoio pode ser tanto dentro de uma empresa (profissionais que cuidam da manutenção de equipamentos e instalações dentro da empresa), quanto externamente (prestação de serviços à usuários)” (Wikipédia, 2006).

<b>Cliente</b>	<b>Investimento médio anual em TI R\$</b>	<b>Tempo de existência da área de TI</b>	<b>Tipo de desenvolvimento</b>
<b>Cliente A</b>	Não informado	-	Externo
<b>Cliente B</b>	350.000,00	15 anos	Externo
<b>Cliente C</b>	Não informado	-	Externo
<b>Cliente D</b>	Não informado	-	Externo
<b>Cliente E</b>	500.000,00 e 3500.000,00 o grupo	26 anos	Interno e externo
<b>Cliente F</b>	Não informado	-	Externo
<b>Cliente G</b>	Não informado	10 anos	95% externo e 5% interno
<b>Cliente H</b>	Não informado	-	Interno e externo
<b>Cliente I</b>	50.000,00	10 anos	80% interno e 20% externo
<b>Cliente J</b>	20.000,00 e 500.000,00 o grupo	5 anos	Interno e externo
<b>Cliente K</b>	1.000.000,00	3 anos	Externo
<b>Cliente L</b>	1.200.000,00	12 anos	Interno e externo
<b>Cliente M</b>	Não informado	-	Externo
<b>Cliente N</b>	360.000,00	3 anos	70% interno e 30% externo

**Quadro 16 – Perfil dos clientes.**

#### 4.2 BENEFÍCIOS E CUSTOS PERCEBIDOS NO RELACIONAMENTO NA PERSPECTIVA DE CLIENTES E FORNECEDORES

Após a caracterização dos 14 relacionamentos na visão de fornecedores e clientes, procedeu-se a identificação dos benefícios e custos percebidos pelos entrevistados com seus respectivos parceiros. Como explicitado no capítulo anterior, foram identificados todos os benefícios e custos citados, considerando-se a quantidade de citações. Posteriormente, foram formadas categorias a partir dos elementos constitutivos de cada conjunto, agrupados conforme os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade, explicitados anteriormente na seção 3.3.5.1 do Capítulo 3 desta tese.

A seguir, discutem-se os resultados obtidos na perspectiva de clientes e, posteriormente, de fornecedores.

#### 4.2.1 Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva dos Clientes

Nesta seção, descrevem-se as categorias de benefícios e custos identificadas na análise de conteúdo atinentes à perspectiva do cliente. Inicialmente, quadros-resumo com todas as categorias, variáveis e sua quantidade de citação são apresentados. Em seguida, as categorias e suas respectivas variáveis são discutidas. Enfatizaram-se as variáveis mais citadas, utilizando-se trechos de entrevistas para melhor exemplificação do conteúdo e significado de cada uma das categorias.

##### 4.2.1.1 Benefícios

Quando questionados sobre os benefícios inerentes ao relacionamento com o fornecedor, os entrevistados fizeram 103 citações. Estas citações, considerando-se os princípios de aglutinação de Bardin (1977), foram agrupadas em quatro categorias: “Benefícios de Aprendizagem”, “Benefícios de Gestão”, “Benefícios de Serviços” e “Benefícios de Serviços Adicionais”. As categorias identificadas e os benefícios pertinentes a cada uma são discutidos nas seções a seguir.

<b>Categorias e variáveis</b>	<b>Quantidade de citações</b>
<b>Categoria “Benefícios de Gestão”</b>	<b>36 (11 respondentes)</b>
Racionalização de processos	10
Agilidade e redução de custos	11
Melhoria no fluxo de informações	9
Mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários	3
Relações com mercado	3
<b>Categoria “Benefícios de Aprendizagem”</b>	<b>34 (8 respondentes)</b>
Conhecimento para a empresa	11
Experiências de implementações anteriores	9
Desenvolvimento de recursos humanos da empresa	7
Informações de mercado	7
<b>Categoria “Benefícios de Serviços”</b>	<b>22 (11 respondentes)</b>
Suporte de equipe externa	13
Capacidade técnica	6
Adaptação de produto	3
Confiabilidade	2
<b>Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais”</b>	<b>11 (6 respondentes)</b>
Atualizações do <i>software</i>	4
Abertura e acesso do fornecedor	4
Ampliação do escopo do projeto	3
<b>Total de citações</b>	<b>103</b>

**Quadro 17 – Resultado da análise de conteúdo dos benefícios na perspectiva dos clientes**

#### 4.2.1.1.1 Categoria “Benefícios de Gestão”

A categoria “Benefícios de Gestão” aglutina os benefícios diretamente vinculados ao *software* adquirido e aos objetivos de gestão dos clientes com a sua utilização, tais como racionalização de processos, agilidade e redução de custos, melhoria no fluxo de informações, mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários e melhoria das relações com mercado.

Inicialmente, os entrevistados enfatizaram que este relacionamento reverte ao cliente benefícios inerentes à racionalização de seus processos organizacionais, inerentes às funcionalidades do *software*.

*“A cada atualização que eles fazem, tem uma nova possibilidade de otimizar os processos. Essa questão da tecnologia vem muito agregada à utilização desse software”* (Cliente I)

*“No caso de um software de gestão, uma criação de valor possibilita o redesenho dos processos. O software é completo e flexível em termos de configuração do produto. Configura-se o processo interno. Se o processo interno utilizar práticas de mercado, será atendido pelo produto em 99%. Mas às vezes tem processos que o produto não atende. Na implantação na nossa empresa, temos procurado alinhar os processos às funcionalidades que o software dispõe. E o que percebemos é que o grande valor que o software pode trazer é justamente a avaliação de processos e diminuição do retrabalho.”* (Cliente E)

*“A empresa ficou mais organizada. Houve uma maior integração de processos e diminuição de pessoas. O custo financeiro não foi grande diante do benefício. O ERP trouxe muito retorno em termos de custo e processo organizacional. A empresa tem que romper a forma de operar, mudar para buscar padrão no mercado, ou seja, se adaptar ao processo ERP.”* (Cliente B)

Os entrevistados destacaram, ainda, a agilidade e redução de custos provenientes do *software* como pontos positivos decorrentes do relacionamento analisado. Os ganhos financeiros e de tempo provenientes de processos mais organizados e eficientes, salientados no parágrafo anterior, foram citados por alguns entrevistados.

*“Ganhamos muita agilidade, especialmente na racionalização de pessoal. Quando se tem um sistema que é mais automático, não se necessita de tantas pessoas. Antes, em épocas de projetos, nós tínhamos que colocar mais pessoas para trabalhar, e hoje em dia alocamos apenas duas pessoas. Assim, além da agilidade, tivemos também a economia com pessoal.”* (Cliente H)

*“A primeira coisa que o software propicia ganhar é tempo: primeiro eles estabelecem novas rotinas internas da empresa e isso leva a um novo padrão de tempo. Então, tudo isso é um grande ganho de tempo.”* (Cliente F)

*“A empresa foi beneficiada pelo projeto como um todo. A implementação ocorreu em várias unidades simultaneamente e em curto prazo. A empresa é muito dinâmica com uma emissão de três mil notas por dia. O produto causou impacto violento, pelas metas traçadas por empresa e equipe.”* (Cliente H)

*“Nós tivemos a racionalização do processo, informação e melhorias de processos. Houve casos de ganhos financeiros, porque conseguimos fazer o mesmo com menos*

*peças. Esse é o lado cruel para o funcionário, mas para a empresa é uma questão de sobrevivência.” (Cliente M)*

*“Processos que estavam durando de 30 a 40 minutos hoje são realizados em um minuto e meio. Realmente, a empresa tinha problemas. Neste processo, o fornecedor do software insistiu, insistiu e conseguiu melhorar” (Cliente D).*

Ainda com relação à gestão, alguns clientes afirmaram que a melhoria da comunicação, expressa a partir da melhor integração da gestão e da disseminação eficiente das informações na empresa, é outro benefício importante do relacionamento com o fornecedor.

*“Sabe quanto esta questão de implementação de software vale em dinheiro? Vale o quanto se consegue traduzir em benefício dentro da empresa. A implementação de software diminui custos. Esses custos podem ser na ordem de 100 mil reais porque foi alvo de algo na companhia que agregou o valor. Ou seja, utiliza-se aquela informação em um momento crítico, em uma negociação ou vai ser uma informação que vai ser oferecida ao cliente. Estes projetos são caros, mas quando se agrega valor à companhia é uma questão que se deve levar em consideração nos custos.” (Cliente H)*

*“As empresas tornam-se mais competitivas porque tem informações mais organizadas na hora da negociação com clientes e com fornecedores. No nosso caso, passamos a gerenciar os clientes após a implementação do software a partir de dados de compras, histórico, etc.” (Cliente B)*

Os dois últimos benefícios relativos a esta categoria foram menos enfatizados pelos entrevistados, mas tem, na visão destes, contribuição importante para a análise do relacionamento com um fornecedor de TI. A mudança de visão de negócios a partir da interação com os membros da equipe do fornecedor surge como uma forma de romper paradigmas organizacionais vigentes e de renovar a gestão do cliente, tornando-a mais eficiente. Informações sobre práticas de mercado e modelos de gestão existentes, repassados pelo fornecedor, são incorporadas pelo cliente e contribuem positivamente para o desempenho organizacional. Por fim, a melhoria das relações com o mercado, proveniente do *software* implementado e das práticas de gestão adotadas pelo cliente, também aparece como benefício. Os dois tipos de benefícios são exemplificados nos excertos a seguir, respectivamente.

**(1)** *“A consultoria tem um papel importante que é ajudar a quebrar paradigmas, ajudar a mostrar ‘você tem que fazer assim’. Claro que esse convencimento depende do analista de negócios e da empresa comprar a idéia. O funcionário da área de vendas atua junto ao funcionário de análise de crédito. Começa-se a perceber o processo com uma visão mais apurada. Por exemplo, o funcionário diz ‘eu não consigo vender porque não me deram o crédito’, mas ele não quer saber daquilo, ele quer vender. Quando o analista de crédito está mostrando como funciona a liberação do crédito, qual o volume que ele tem como é que funciona o processo dele e que depende também da qualidade da entrada da informação do*

outro, daí aquele funcionário vai melhorar sua atuação porque vai ter uma visão horizontal do processo.” (Cliente E)

(2) “O relacionamento com fornecedor melhorou bastante, o B-to-B está praticamente todo implantado com aproximadamente 30% dos fornecedores utilizando. Com o cliente final não conseguimos ver melhoras porque a área de vendas é muito nervosa e as transações são diárias. O vendedor ainda é muito nervoso, mas evoluiu bastante. Por exemplo, tem processos na área de vendas que agora duram bem menos tempo” (Cliente D).

Considerando os benefícios dispostos, define-se esta categoria da seguinte forma:

**Benefícios de Gestão são os efeitos da aquisição e implementação do *software* empresarial nas atividades da organização e conseqüente melhoria de sua competitividade no mercado.**

O Quadro 18 agrupa os benefícios desta categoria, destacando-se respectivas variáveis e os entrevistados que as citaram.

	Racionalização de processos	Agilidade e economia	Melhoria no fluxo de informações	Mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários	Relações com mercado
Cliente A	não	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente B	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Cliente C	não	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente D	não	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>
Cliente E	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>	não
Cliente F	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente G	não	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente H	não	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente I	<b>sim</b>	não	não	não	não
Cliente J	não	não	não	não	não
Cliente K	não	não	não	não	não
Cliente L	não	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente M	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente N	não	não	não	não	não

**Quadro 18 – Resumo da Categoria “Benefícios de Gestão”**

#### 4.2.1.1.2 Categoria “Benefícios de Aprendizagem”

Esta categoria agrupa os benefícios em termos de aprendizagem do cliente expressos em conhecimentos para a organização, experiências provenientes de implementações anteriores, desenvolvimento de recursos humanos a partir da interação com funcionários do fornecedor e informações de mercado relativas à concorrência e características do mercado do fornecedor.

Inicialmente, os entrevistados afirmaram que a transferência de conhecimentos para a empresa inerentes à tecnologia, aspectos técnicos ou do produto, atualizações de produtos e soluções existentes no mercado ou de soluções advindas do fornecedor da tecnologia são um dos principais benefícios inerentes a um relacionamento com um fornecedor de TI, como aparece nos excertos a seguir.

*“Eles agregam muito valor no que diz respeito a soluções para negócios. No que diz respeito à tecnologia, eles sempre nos trazem o que tem de novidade dentro do produto em si. Eles nos trazem muito mais do que a própria produtora do ERP [fornecedor de tecnologia]. E isso vale também para outras iniciativas que o cliente tem. O que eles vão desenvolvendo, eles nos apresentam para ver se essa nova solução vai nos ajudar em alguma coisa. Então é nisso que eles agregam valor, em nos deixar sempre atualizados sobre o que está acontecendo.” (Cliente G)*

*“Tem empresa que oferece software, deixa aí e muitas vezes é difícil de encontrá-los, então a renovação fica praticamente anulada. E isso é importantíssimo para nós. E tem essa questão da atualização tecnológica. A cada atualização que eles fazem, nos dá uma possibilidade nova de otimizar os processos. Essa questão da tecnologia vem muito agregada à utilização desse software. E esse contato com este fornecedor, se não houvesse esse relacionamento, a gente poderia estar hoje engatinhando em termos desse software, então tudo que eles nos apresentam, a gente vai aprendendo, vai usando e vai conhecendo e vai tendo uma noção também daquilo que está acontecendo nesse mercado que este fornecedor atua, nos agrega conhecimento também.” (Cliente I)*

*“Este fornecedor faz com que a gente fique por dentro do que está acontecendo neste meio. Eles estão lá no Pólo e eu já participei de cursos deles e tive contato com outras empresas, tem-se uma idéia de como funciona com as outras empresas. Inclusive o pessoal da Holanda, que é fabricante deste sistema, já veio nos visitar. Tivemos oportunidade de conhecê-los, de trocar informações, receber novidades.” (Cliente H)*

O conjunto de experiências de implementação é, na visão dos clientes entrevistados, outro aspecto positivo. Tais experiências, provenientes de outros projetos de implementação ou do reuso de soluções<sup>21</sup> incrementam o desenvolvimento do projeto no cliente, já que o consultor tem conhecimento de outras realidades e exemplos de práticas diferentes e, dessa forma, disponibiliza alternativas para que o cliente não caia em “armadilhas na implementação”. Ademais, quanto mais o *software* é utilizado e a metodologia de projeto é

<sup>21</sup> Reuso de soluções – técnica de construção de *software* que utiliza componentes de *software* existente.

empregada, mais o consultor tem capacidade de resolver problemas inerentes à implementação de uma solução.

*“Este relacionamento traz experiências de outras empresas. Enquanto cliente, nós ficamos focados nas experiências das pessoas da nossa empresa. Não temos visão do mercado porque ficamos muito paralisados. Ele [Fornecedor] traz, além do produto pronto, muitas bagagens de outras empresas para tua empresa.” (Cliente D)*

*“Este fornecedor tem agregado valor no que diz respeito a negócio, a soluções para negócios. Eles sempre têm nos trazido quando há qualquer tipo de necessidade da nossa parte, algum tipo de requisito novo de negócio, eles nos trazem soluções que a empresa que produz o ERP está suportando ou que outros clientes estão utilizando e que eles têm conhecimento.” (Cliente G)*

*“Troca de experiência. Tu encontras pessoas com mais experiência no mercado. Depois tem a questão do conhecimento técnico, experiência de vida e de outros projetos. Na verdade, eles citam uma série de alternativas de escolha dentro do projeto.” (Cliente H)*

*“Os principais benefícios do suporte durante a implementação é o fato de o fornecedor não deixar o cliente cair nas armadilhas que outros já caíram, apontando os caminhos mais diretos para ele não perder tempo.” (Cliente E)*

Além destes benefícios de natureza empresarial, alguns entrevistados enfatizaram que os funcionários têm, com o desenvolvimento do projeto, um salto qualitativo de aprendizagem dado o contato e proximidade com a equipe do fornecedor.

*“Networking, aumento da rede de contatos e conhecimento pessoal. Traz conhecimento para os profissionais que nunca saíram daqui de dentro e agrega o relacionamento com as pessoas do mercado. Para as pessoas que saíram recentemente da universidade, um relacionamento deste nível traz o conhecimento dos ‘dinossauros’ da informática. Melhora a condição profissional e agrega conhecimentos para todas as pessoas da empresa.” (Cliente D)*

*“Nós observamos que algumas pessoas tiveram um grande salto de conhecimento. Então, o principal benefício talvez seja o conhecimento adquirido em termos de processos de uma maneira geral, porque todos estavam lotados no projeto. Podendo fazer uma evolução dos processos, nossa empresa vai otimizar seus processos e fazer melhorias que não conseguia fazer pensando apenas no público interno, por causa das barreiras para que as pessoas façam internamente. Então o projeto conseguiu fazer isso. Essa é uma transformação para a empresa e para os colaboradores.” (Cliente M)*

Por fim, vários clientes salientaram a informação de mercado como outro benefício relevante deste tipo de relacionamento. Informações sobre como outras empresas estão atuando, práticas e padrões de mercado inerentes à gestão, de modo geral, e, mais especificamente, à gestão de TI, e informações sobre a concorrência, são trazidas pelos consultores e analistas do fornecedor e repassadas ao cliente por meio das interações entre as equipes.

“Saber como outras empresas trabalham, como seus fornecedores e clientes trabalham. Essa soma de valores agrega ao produto da empresa. Essa soma de valores agrega valor ao produto final.” (Cliente D)

“Estar atualizado faz parte da atividade do consultor. Além de estar atualizado no software, tem que estar atualizado nas melhores práticas do mercado.” (Cliente L)

“Eles [Fornecedor] vêm com uma visão diferente do mercado dentro do que nós temos no negócio. Então ele consegue dar alguns exemplos de práticas diferentes das nossas. Ontem, por exemplo, a consultora estava mostrando algumas soluções dentro do software e comentou exemplos de outras empresas” (Cliente E)

Considerando-se tais variáveis e suas definições, esta categoria é definida da seguinte forma:

**Benefícios de Aprendizagem são os resultados intangíveis do relacionamento por meio da aquisição de conhecimentos inerentes a produtos, processos e mercado junto ao fornecedor, bem como do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais durante o relacionamento.**

O Quadro 19 resume esta categoria de benefícios, destacando-se as variáveis e os entrevistados que as citaram.

	<b>Conhecimento para a empresa</b>	<b>Experiências de implementações</b>	<b>Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</b>	<b>Informações de mercado</b>
Cliente A	não	não	não	não
Cliente B	não	não	não	não
Cliente C	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente D	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente E	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente F	não	não	não	não
Cliente G	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente H	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Cliente I	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente J	não	não	não	não
Cliente K	não	não	não	não
Cliente L	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente M	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente N	não	não	não	não

**Quadro 19 – Resumo da Categoria “Benefícios de Aprendizagem”**

#### 4.2.1.1.3 Categoria “Benefícios de Serviços”

Os benefícios inerentes aos serviços são aqueles diretamente relacionados a aspectos essenciais dos serviços prestados pelo fornecedor como suporte de uma equipe externa, capacidade técnica, adaptação de produto e confiabilidade.

Os entrevistados destacaram, inerente ao suporte de uma equipe externa, que a manutenção do relacionamento faz com que a empresa tenha vantagens de custos, tempo e conhecimentos por não ter uma equipe interna. A contratação de funcionários pelo cliente e a disponibilidade destes em tempo integral para desenvolvimento e implementação de um projeto, apesar de seus benefícios, é desvantajosa, porque deixa os recursos humanos ociosos por algum tempo – em época de baixa demanda por produtos de TI – e por não trazer conhecimentos e perícias de fora da empresa. Assim, a equipe externa e o consequente suporte técnico dado ao cliente também estão associados a um relacionamento bem-sucedido com o fornecedor.

*“Para nós é muito importante ter um fornecedor por perto porque não temos desenvolvimento interno. Geramos necessidade a partir do nosso negócio e procuramos essas soluções com os nossos parceiros. Quando não encontramos, procuramos outras empresas, mas o normal é ir aos nossos parceiros. Então é importante ter esta parceria porque nós não temos uma constância de desenvolvimento. Se nós tivéssemos uma equipe para fazer isso, teríamos uma diferença muito grande de demanda em determinadas épocas, e isso nos geraria problemas de alocação de recursos e custos desnecessários. De vez em quando analisando um projeto, vemos que se tivéssemos uma equipe interna seria mais barato, mas olhando para a totalidade, é muito mais vantajoso financeiramente continuar com eles.” (Cliente G)*

*“Bom, a oferta hoje de software é muito grande. Então existem várias empresas que vêm nos oferecer produtos e soluções. Nós optamos pelo software desse fornecedor principalmente pelo suporte que, na nossa opinião, é o grande valor. Desta forma, acreditamos que ter o software e não ter o suporte do fornecedor não adianta muito.” (Cliente I)*

*“Porque o grupo de programadores da informática é muito pequeno, nós não desenvolvemos nada internamente. Desenvolvemos algumas coisas pontuais como um relatório específico, mas o desenvolvimento de uma nova funcionalidade dentro de uma aplicação é sempre realizado conjuntamente aos nossos parceiros. Nossos parceiros são muito importantes porque sua presença é vital para a continuidade do nosso serviço.” (Cliente C)*

*“Tenho a impressão que a melhor questão para esta parceria é a pronta resposta, ou seja, é não precisar ter uma equipe própria à minha disposição pensando no software. O benefício é ter um grupo de 50 técnicos pesquisando e atualizando a minha ferramenta de software.” (Cliente J)*

*“O fato de este fornecedor nos prestar este serviço, é que não precisamos ter pessoas especializadas para fazer este serviço.” (Cliente K)*

Paralelamente, a capacidade técnica, que envolve o conhecimento técnico e perícia do fornecedor no desenvolvimento de projetos de implementação de *software* também tem forte

influência na avaliação de um relacionamento. Segundo os entrevistados, a possibilidade de contar com uma estrutura especializada para a prestação do serviço, que conhece o que há de melhor no mercado e mais adequado à situação do cliente é fundamental à manutenção do relacionamento com o fornecedor, como evidenciado nas seguintes citações.

*“O serviço bem prestado por eles, de qualidade é um grande benefício. A gente tem certeza que tem uma equipe que conhece bem a solução. Eles conhecem muito bem o produto. Eles fazem bem e conhecem bem aquilo que fazem.”* (Cliente G)

*“É ter uma instituição que é especialista nisso, que tem expertise nesta área e que está sempre pesquisando o que tem de melhor no mercado e que, portanto, vai oferecer um produto de melhor qualidade, melhor do que se eu tivesse uma equipe interna fazendo isso por mim. Se tiver algum ônus nessa contratação de softwares de terceiros, é que o fato de eu estar remunerando um know-how que poderia ser meu. Mas isso acontece em todas as áreas. Você abre mão de produzir internamente porque, em tese, o custo de produzir é maior do que terceirizar.”* (Cliente J)

Os dois últimos benefícios citados nesta categoria foram a adaptação de produto – inerente à habilidade do fornecedor para customizar rotinas do produto às características do cliente – e a seriedade de prestar um serviço de qualidade, expressa a partir da confiabilidade do fornecedor.

Assim, esta categoria é definida da seguinte forma:

**Benefícios de Serviços são aqueles diretamente vinculados à implementação do *software* envolvendo, por primazia, a capacidade técnica da equipe do fornecedor, as adaptações feitas no produto, a confiabilidade do serviço e o suporte dado pelo fornecedor durante todo o processo.**

O Quadro 20 resume esta categoria de benefícios, destacando-se as variáveis e os entrevistados que as citaram.

	Capacidade técnica	Suporte de equipe externa	Adaptação de produto	Confiabilidade
Cliente A	não	não	não	não
Cliente B	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente C	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente D	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente E	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente F	não	não	não	não
Cliente G	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente H	não	não	não	não
Cliente I	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente J	não	<b>sim</b>	não	não

Cliente K	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente L	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Cliente M	não	não	<b>sim</b>	não
Cliente N	não	<b>sim</b>	não	não

**Quadro 20 – Resumo da Categoria “Benefícios de Serviços”**

#### 4.2.1.1.4 Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais”

Nesta categoria foram destacados benefícios adicionais ao serviço como atualizações do *software*, abertura e acesso do fornecedor às solicitações e questionamentos do cliente e ampliação do escopo do projeto.

A atualização do *software* e de rotinas feita pelo fornecedor foi destacada pelos entrevistados como um aspecto adicional do serviço, mas intrinsecamente vinculado ao relacionamento existente. As conversas com o fornecedor, pesquisas de *softwares* existentes e a disseminação de novas versões foram enfatizadas como serviços adicionais que agregam valor ao relacionamento com o fornecedor.

*“No que diz respeito à tecnologia, eles sempre nos trazem novidades ligadas ao produto. Eles nos trazem muito mais do que o fabricante do ERP. E isso vale também para outras iniciativas que o fornecedor tem. O que ele vai desenvolvendo, ele nos traz e analisa para ver se essa nova solução vai nos ajudar em alguma coisa. Eles agregam valor porque nos deixam sempre atualizados sobre o que está acontecendo.”* (Cliente G)

*“Tem a questão da atualização tecnológica. A cada atualização que eles fazem, existe uma possibilidade de otimizar os processos. A questão da tecnologia vem muito agregada à utilização do software. Se não houvesse uma parceria, estaríamos engatinhando em termos de software. Assim, tudo o que eles ofertam, nós aprendemos, utilizando, conhecendo e tendo, no mínimo, noção do que está acontecendo nesse mercado. Assim que ocorre uma atualização no software, nós já recebemos a atualização do fornecedor para a nossa aplicação. Eles nos passam recomendações e em que as alterações irão nos auxiliar. E se essa atualização demanda treinamento, este já vai ser planejado, e é o fornecedor faz esse treinamento. Mais ainda, se tiver alguma dificuldade para interpretar a nova rotina, basta uma ligação telefônica para o técnico do fornecedor que a dúvida vai ser resolvida. Esse pronto atendimento é muito importante para nós”* (Cliente I)

A facilidade de comunicação e de acesso ao fornecedor foi bastante enfatizada pelos clientes tendo-se em vista que este tipo de projeto envolve vários tipos de problemas como incompatibilidades do *software* ao *hardware* ou paradas no sistema. Tais urgências requerem constante presença do fornecedor. Assim, a dificuldade de contato e comunicação pode inviabilizar um projeto ou afetar seu desempenho e, conseqüentemente, a manutenção do relacionamento, como demonstram os trechos extraídos das entrevistas com clientes.

*“No geral, temos a expectativa de que vai ser um pouco penoso, de que vamos nos dedicar para ajudar. É igual a pegar uma criancinha pela mão, ajudar a atravessar a rua, porque um fornecedor, principalmente novo, não tem conhecimento do nosso negócio, dos nossos produtos e serviços e das áreas de vendas e marketing da nossa empresa. Então, tudo é aprendizado para eles. Eles têm que entender e tentar traduzir pra linguagem de software para desenvolver um produto que a gente espera e, nesse sentido, eu acho que foi um diferencial da atuação deste fornecedor. Ele conseguiu captar aquilo que nós esperávamos e conseguiu entregar um produto condizente com esse desejo.” (Cliente A)*

*“Um fornecedor cria valor se comprometendo com o resultado do cliente. Não simplesmente indo lá e prestando serviço, mas ofertando dando uma solução para os problemas do cliente, participando de sua necessidade e sendo pró-ativo. Além disso, sendo uma parceria realmente boa no alcance dos resultados, não sendo simplesmente uma empresa que presta serviços e olhando a empresa do cliente como se fosse a sua.” (Cliente C)*

Por fim, a ampliação do escopo além do projeto previsto é vista como um aspecto bastante positivo na avaliação de um serviço e de um relacionamento com o fornecedor. Ir além das metas e atividades previstas demonstra proatividade do fornecedor e amplia o relacionamento além dos aspectos transacionais, incluindo até benefícios pessoais para os colaboradores envolvidos.

*“Quando se tem um relacionamento bem próximo, tem-se a tranquilidade de ter um parceiro ao seu lado. Não é somente uma empresa que está simplesmente prestando serviços. Às vezes, surge um problema que não está dentro de um escopo de um contrato ou um cliente interno tem uma necessidade bem pontual e que se não existisse parceria, a empresa teria que ir ao mercado, fazer um contrato contratar outro fornecedor. Existindo a parceria, a coisa é bem pontual, porque existe uma pessoa dedicada ao problema. Nesse sentido, agrega valor.” (Cliente C)*

A presente categoria é assim definida:

**Benefícios de Serviços Adicionais referem-se aos serviços que extrapolam os serviços acordados contratualmente e expressam disponibilidade e investimentos do fornecedor para com o cliente.**

O Quadro 21 resume as variáveis e os respectivos entrevistados que as citaram.

	<b>Atualizações do software</b>	<b>Ampliação do escopo do projeto</b>	<b>Abertura e acesso à empresa</b>
Cliente A	não	não	<b>sim</b>
Cliente B	não	não	<b>sim</b>
Cliente C	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente D	não	não	não
Cliente E	não	não	não

Cliente F	não	não	não
Cliente G	<b>sim</b>	não	não
Cliente H	não	não	não
Cliente I	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Cliente J	<b>sim</b>	não	não
Cliente K	não	não	não
Cliente L	não	não	não
Cliente M	não	não	não
Cliente N	não	não	não

**Quadro 21 – Resumo da Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais”**

#### 4.2.1.2 Custos

Quando questionados acerca dos custos envolvidos no relacionamento com um fornecedor de TI, os entrevistados fizeram 78 citações, as quais foram aglutinadas em três categorias: “Custos de Projeto”, “Custos de Adaptação” e “Custos Pessoais”. As categorias e suas variáveis constituintes são discutidas nos próximos itens.

<b>Categorias e variáveis</b>	<b>Quantidade de citações</b>
<b>Categoria “Custos de Projeto”</b>	<b>41 (11 respondentes)</b>
Erros na definição do cronograma do projeto	9
Financeiro	8
Substituição de consultores	6
Erro na definição do escopo do projeto	5
Desempenho do <i>software</i>	4
Despesas extras do projeto	4
Alocação de recursos humanos	3
Metodologia de trabalho	2
<b>Categoria “Custos de Adaptação”</b>	<b>22 (9 respondentes)</b>
Adaptação da equipe	11
Aquisição de equipamentos	6
Adaptação de processos	3
Tempo para adaptação	2
<b>Categoria “Custos Pessoais”</b>	<b>14 (5 respondentes)</b>
Desgaste pessoal dos funcionários	7
Desgaste de relacionamento com o fornecedor	3
Problemas de relacionamento interno	4
<b>Total de citações</b>	<b>78</b>

**Quadro 22 – Resultado da análise de conteúdo dos custos na perspectiva dos clientes**

#### 4.2.1.2.1 Categoria “Custos de Projeto”

A categoria “Custos de Projeto” inclui os sacrifícios atinentes ao desenvolvimento de projeto como a alocação de recursos humanos, substituição de consultores, custos financeiros e erros na definição do escopo e cronograma do projeto.

Inicialmente, os entrevistados enfatizaram os recursos temporais arcados pelo cliente no desenvolvimento de um projeto de implementação de *software* como intrinsecamente vinculados à avaliação do relacionamento com um fornecedor. O tempo de implementação, que varia de três meses a dois anos, é um tempo de ajustes, investimentos e sistemas fora de funcionamento. Segundo os entrevistados, atrasos e erros na definição de cronogramas pesam na avaliação de um fornecedor, tendo-se em vista os efeitos que estes têm nas atividades da empresa e em seus relacionamentos externos, bem como da área de TI com seus usuários.

*“Existe um gasto que não só o financeiro, mas de tempo também, porque depois da instalação, vem a fase de adaptação e muitas vezes esta pode demorar um pouco mais.”* (Cliente K)

*“Se uma empresa decide implantar determinado sistema em três meses e leva um ano, são nove meses a mais que ela vai ter que considerar de custos do projeto.”* (Cliente F)

O valor financeiro é atinente ao pagamento pelo projeto e custos diretos do projeto que, invariavelmente, conforme relato dos entrevistados, extrapolam os orçamentos definidos e oneram a avaliação geral do projeto.

*“Basicamente, a empresa tem dois custos fixos. Um é a mensalidade desse serviço, que está em torno de R\$ 8.000,00 por mês. O outro, é o trabalho de implementação de todos os módulos da ferramenta.”* (Cliente K)

*“Nós pagamos muito pelo tipo de serviço prestado por este fornecedor. Temos uma insatisfação muito grande, e, por isso, não os indicamos para outras empresas que buscam fornecedores nesta área.”* (Cliente N)

O custo inerente à substituição de consultores pelo fornecedor também foi bastante enfatizado pelos entrevistados. Essa substituição ocorre em função de problemas de adaptação do consultor ao tipo ou objetivo do projeto, à equipe de desenvolvimento do cliente ou por motivos alheios ao projeto. É percebida, pelos entrevistados, como extremamente prejudicial ao andamento do projeto e ao desempenho das equipes, levando à interrupção das atividades e atrasos no cronograma ou, ainda, à necessidade de o novo consultor incorporar as regras e rotinas inerentes ao projeto, o que acaba refletindo no custo total do projeto e no prazo estabelecido para seu desenvolvimento.

*“Esse vai-e-vem de consultores é prejudicial. Hoje, estamos conversando com uma pessoa e amanhã com outra. No caso da nossa empresa, temos conseguido manter um bom patamar. O fornecedor tem conseguido atender a algumas expectativas. Nós já retiramos um consultor do projeto que não estava atendendo nossas expectativas e destoava dos demais consultores. Isso, obviamente, leva à redefinição de cronograma e orçamentos.”* (Cliente E)

*“Quando o consultor é substituído logo no início do processo tudo bem. A pior coisa é uma troca no meio do projeto, pois, além da troca, tem-se a necessidade de o consultor aprender as regras internas da empresa e do projeto. Alguns fornecedores mandam consultores para nossa empresa sem saber nada do projeto e isso acaba sendo outro custo.”* (Cliente L)

*“É uma pressão muito forte, porque as pessoas estão esperando o produto, estão esperando resultados. Há pouco tempo tivemos a troca do gerente do projeto e demorou dois meses para ele conhecer o processo e um mês e pouco depois, ele saiu. Existe assim uma quebra das atividades. Imagina o problema que é um gerente que há dois anos coordena um projeto e sai por questões de relacionamento.”* (Cliente L)

Paralelamente aos custos comentados, alguns entrevistados citaram os erros na definição do escopo do projeto. Segundo os clientes, problemas técnicos que levaram à redefinição do escopo do projeto ou, ainda, a definição errada do seu escopo e características fazem deste um custo funcional bastante influente na avaliação do desempenho de um fornecedor de tecnologia da informação.

*“Alguns aspectos do projeto foram mal definidos pelos profissionais do fornecedor não muito comprometidos no início do processo. Houve problemas de coordenação do consultor com uma determinada área e com o funcionário da empresa. Isso fez com que houvesse erros na definição do projeto. Estes problemas podem ser decorrentes também da falta de tempo, pressa em fazer as coisas andarem.”* (Cliente D)

*“O escopo do projeto foi totalmente alterado. O escopo inicial não tem nada há ver com o escopo atual. São problemas do profissional que projetou o sistema que não foi capaz de enxergar toda a necessidade da empresa. A empresa, por sua vez, não foi hábil em expor suas necessidades que, ao longo do projeto, foram surgindo e alterando o escopo do projeto.”* (Cliente C)

Nesta categoria, foram citados ainda outros quatro tipos de custos. O primeiro vinculase ao desempenho do *software* e representa o não-funcionamento do produto conforme as especificações ou objetivos do projeto. O segundo, a despesas extras do projeto como custos de deslocamento, alimentação e pagamento de horas adicionais, tendo-se em conta que muitos consultores vêm de fora do Estado e, por vezes, é o cliente que arca com estes custos. O terceiro, à alocação errada de recursos humanos para o projeto, tais como consultores juniores ou não-qualificados, levando, invariavelmente, a sua substituição. Por fim, a metodologia de trabalho pouco flexível adotada pelo fornecedor também foi vista como custo para um

entrevistado. Os quatro custos são exemplificados por meio de excertos dos entrevistados, respectivamente.

(1) *“Quando eles dizem que está certo, nós testamos e vimos que o problema continua o mesmo. Perdemos muito tempo com esse vai-e-vem. Por exemplo, a nova versão do software foi instalada em setembro, e até agora não funciona como deveria! E mais, os erros que existiam na versão antiga, que constantemente pedíamos para serem solucionados, se repetiram na nova versão. Nós acreditávamos muito no sistema e adaptamos o tudo o que foi solicitado, porque disseram que daria certo. De nada adianta preparar tudo e o sistema em si não conseguir funcionar 100%”* (Cliente N).

(2) *“A maior parte dos consultores envolvidos no projeto vem de São Paulo e, por isso, temos despesas de transporte, hospedagem e diárias. Nós pagamos quase 30% a mais que as empresas do Sudeste. Sem contar com os transtornos decorrentes das viagens. Temos que montar uma estrutura dentro da empresa para coordenar as viagens. Tudo isso influencia negativamente nossa produtividade.”* (Cliente L)

*“Falando em termos de custos financeiros, houve sérios erros na definição do orçamento do projeto. Errou-se pela decisão de não se customizar e não se entender que um projeto deste porte não pode ser feito sem customização. E também não se avaliou o custo ligado às despesas dos consultores (alimentação, deslocamento, diárias).”* (Cliente D)

(3) *“Se o fornecedor é competente, o consultor entra no projeto dominando uma série de detalhes. Alguns fornecedores, no entanto, destinam consultores a projetos sem esse conhecimento. Consultores que não participaram da negociação, que não conhecem a empresa e que não sabem peculiaridades do projeto. O tempo perdido desgasta a imagem da pessoa e do fornecedor.”* (Cliente L)

(4) *“A metodologia de trabalho é engessada, ou seja, os consultores trabalham em cima de uma cartilha. Se sair da cartilha já não é por aqui. Assim, a empresa depende muito do consultor conduzindo o projeto. Nos perguntamos: aonde vai parar este negócio? Qual é o próximo passo? Qual vai ser o resultado disso? A metodologia é extensa, tem várias fases e elas são pra serem todas uma e tem horas que ficamos meio perdidos. Para que todo este esforço, tantas horas de dedicação nesta fase aqui? O que vai nos gerar na fase seguinte? Estamos perdendo tempo aqui? Nós vamos ficar x horas fazendo isso aqui? Há um questionamento constante sobre como as coisas estão acontecendo e isso não é bom na avaliação do fornecedor.”* (Cliente E)

A presente categoria é assim definida:

**Custos de Projeto são os sacrifícios relativos à execução do projeto advindos de erros do fornecedor na definição do planejamento e organização dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros e temporais deste projeto.**

O Quadro 23 resume esta categoria com suas respectivas variáveis.

	<b>Alocação de recursos humanos</b>	<b>Substituição de consultores</b>	<b>Erro na definição do escopo do projeto</b>	<b>Erros na definição do cronograma</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Funcional</b>	<b>Despesas extras do projeto</b>	<b>Metodologia de trabalho</b>
Cliente A	não	não	não	não	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente B	não	não	não	não	não	não	não	não
Cliente C	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente D	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente E	não	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não	não	não	<b>sim</b>
Cliente F	não	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Cliente G	não	não	não	não	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente H	não	não	não	não	não	não	não	não
Cliente I	não	não	não	não	não	não	não	não
Cliente J	não	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente K	não	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente L	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não
Cliente M	não	não	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente N	não	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não

**Quadro 23 – Resumo da Categoria “Custos de Projeto”**

#### 4.2.1.2.2 Categoria “Custos de Adaptação”

A implementação de um projeto de *software* depende, em certa medida, de vários aspectos organizacionais e requer adaptações em pessoas, equipamentos e processos. Ademais, tais adaptações consomem tempo e, dependendo dos investimentos realizados, criam especificidade de ativos em relação ao fornecedor ou dificuldade de transferência para outros relacionamentos do cliente. Assim, nesta categoria, são agrupadas as citações inerentes às adaptações ou ajustes feitos pelo cliente para desenvolvimento do projeto, percebidos como custos pelos entrevistados.

O custo mais citado pelos entrevistados é proveniente do treinamento e preparação das pessoas para o projeto e utilização do *software*. O desenvolvimento do *software* necessita de profissionais de tecnologia qualificados e comprometidos na equipe do cliente. A utilização do *software* na tomada de decisões organizacionais, por sua vez, pressupõe treinamento e conscientização dos usuários que, em caso de mudança ou migração para outro *software*, dificilmente, serão empregados.

*“Houve uma formação, um treinamento por parte do pessoal da empresa. As pessoas têm que estar informadas com relação àquilo que vão precisar para realizar seu trabalho. Então, quando se trabalha com um novo software, a empresa tem que explicar para o pessoal o que ele faz, porque isso afeta diretamente seu*

*ambiente de trabalho. Quando há melhoramentos no programa, a empresa deve repassar estas melhorias para as pessoas constantemente.” (Cliente J)*

*“Procuramos trabalhar com recursos internos, sempre capacitando essas pessoas. Até o momento, não foi preciso trazer pessoas com conhecimento de fora para fazer o software funcionar. Com treinamento, capacitamos nosso pessoal.” (Cliente I)*

Outro custo bastante citado foi inerente à aquisição de equipamentos para operação do *software*. Ainda que os equipamentos possam ser utilizados para outros sistemas e atividades na empresa, foram aqui considerados como custos de adaptação, porque, de acordo com os relatos, foram adquiridos a partir de solicitação do fornecedor e, como tal, constituem ativos inerentes ao relacionamento. Destaca-se, entretanto, que tais aquisições não constituem ativos específicos ao relacionamento, porque são transferidos para outros relacionamentos sem maiores dificuldades, como demonstram os excertos a seguir.

*“Em termos de equipamento e, principalmente, computadores. Nossa empresa fez atualizações, colocou computadores com mais capacidade e melhor desempenho. Cada atualização implica uma necessidade maior de memória, de mais velocidade, ou seja, um computador melhor, que ofereça resoluções melhores. Então, se queremos uma agilidade maior, precisamos estar sempre atualizados.” (Cliente I)*

*“Em alguns casos, foram necessárias adaptações, como aquisição de máquinas e instalação de programas.” (Cliente G)*

Os dois outros custos citados menos enfaticamente pelos entrevistados foram “tempo para adaptação” e “adaptação dos processos”. Relativamente ao primeiro, dois entrevistados destacaram que há, no início do relacionamento, uma fase em que o cliente tem que ajustar processos, investir, treinar pessoas até que a implementação ocorra de fato e gere resultados. A adaptação de processos, por sua vez, decorre da diferença entre a forma de atuação do fornecedor e do cliente, que demanda mudanças simples, como formas ou datas de pagamento, até a alteração de processos organizacionais para adequação ao *software*. A citação a seguir exemplifica este tipo de custo.

*“Em termos de investimentos acontece com frequência a compra de equipamentos e software. A estrutura da empresa é bem diferente do que era antes. Existem pessoas voltadas apenas para o desenvolvimento e que acabam tendo um perfil adequado para isso. O perfil das pessoas é diferente. Existem quatro pessoas que cuidam da área e mais técnicos, programadores e profissionais de processos. Houve, assim, a adaptação de pessoas para melhor atender aos propósitos do projeto.” (Cliente L)*

A presente categoria é definida a seguir:

**Custos de Adaptação são os sacrifícios inerentes às adaptações de recursos físicos, humanos, temporais e de processos feitas pelos clientes para manutenção do relacionamento com o fornecedor.**

No Quadro 24, apresenta-se o resumo da Categoria “Custos de Adaptação”.

	<b>Adaptação da equipe</b>	<b>Aquisição de equipamentos</b>	<b>Tempo para adaptação</b>	<b>Adaptação de processos</b>
Cliente A	não	não	não	não
Cliente B	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>
Cliente C	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>
Cliente D	não	não	não	não
Cliente E	não	não	não	não
Cliente F	não	não	não	não
Cliente G	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Cliente H	não	<b>sim</b>	não	não
Cliente I	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente J	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Cliente K	<b>sim</b>	não	não	não
Cliente L	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Cliente M	não	não	não	não
Cliente N	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não

**Quadro 24 – Resumo da Categoria “Custos de Adaptação”**

#### *4.2.1.2.3 Categoria “Custos Pessoais”*

A última categoria de custos identificada se refere aos custos pessoais dos indivíduos envolvidos no projeto, mais especificamente, colaboradores do cliente. Nesta categoria, três tipos de custos foram identificados em 14 citações: desgaste pessoal dos funcionários, desgaste de relacionamento com o fornecedor e problemas de relacionamento interno.

O desgaste pessoal dos colaboradores, incluindo gerentes de TI, analistas de negócios e programadores, apareceu em sete citações, representando um custo importante na avaliação de um relacionamento com fornecedor. Problemas de saúde, familiares e de estresse foram citados como decorrentes da implementação de um projeto e vinculados ao relacionamento com um fornecedor, como apontam as citações a seguir.

*“A diretoria passou três meses tomando decisões importantes apenas pelo feeling, sem informações do sistema. Tem um custo emocional e psicológico elevado. Algumas pessoas entraram em crise ou não agüentaram a pressão e tiveram problemas de saúde. Não estavam preparadas para suportar este tipo de problema. Algumas pessoas foram deslocadas para outros setores por não suportarem a migração do sistema. Aspecto prejudicial para todos.” (Cliente D)*

*“Teve muito estresse e desgaste familiar. Quando se precisa de algo de um funcionário e ele não atende ou não dá prioridade a esta necessidade, ocorre o desgaste. Tem estresse em qualquer tipo de relacionamento cliente-fornecedor, mas ele parece mais forte neste tipo de projeto.” (Cliente M)*

O desgaste no relacionamento com o fornecedor foi citado por quatro entrevistados ao relatarem que problemas ocorridos geram custos psicológicos como frustração e dificuldade de acreditar nas promessas do fornecedor, e perda de confiança no relacionamento. Tais custos, embora indiretos, influenciam negativamente a avaliação do valor de um relacionamento pelo cliente, porque, afinal, foram aspectos negativos do projeto e, mais especificamente, da conduta do fornecedor, que causaram tais custos. Como destaca o Cliente N: *“Existe uma morosidade muito grande para resolver problemas. Eles dizem que estão fazendo, e eu não vejo nenhuma solução. Assim, fica difícil de confiar.”*

Por fim, os entrevistados salientaram os problemas de relacionamento interno causados pelo relacionamento com o fornecedor como perdas inerentes à relação analisada. Isto ocorre porque qualquer problema ou imprevisto que acontece devido à implementação do sistema causa algum tipo de distúrbio para o usuário interno, e isso é cobrado do gerente e equipe de TI por serem estes os responsáveis pela seleção do fornecedor de tecnologia e compra do sistema. Ainda que problemas neste tipo de projeto sejam inerentes a vários aspectos organizacionais, reclamações e acusações iniciais pesam sempre sobre a área de TI. Assim, problemas no relacionamento com os usuários internos e depreciação da imagem do gerente e da área de TI ocorrem quando um projeto não apresenta desempenho satisfatório e influencia negativamente o desempenho dos usuários.

*“Existe desgaste de relacionamento. Na realidade, essa é a essência dos problemas. São projetos mal elaborados, mal comunicados e com custo elevado. Isso gera desgaste de relacionamento e, às vezes, até perda da confiança. Gera, também, desgaste de relacionamento com os clientes internos da empresa e, no nosso caso, com a área comercial”. (Cliente D)*

*“Quando se está implantando um sistema desse tipo, a imagem é do gerente de TI e seu time. Até pode se falar que o fornecedor não é competente, mas isso é uma gestão da área de TI. Ela contratou mal ou aceitou um projeto que não estava bem elaborado. O gerente de TI justifica, mas a responsabilidade é dele e do seu time. Se for um parceiro que está fazendo, no final da história não importa muito. A área de TI é que foi responsável por tudo o que aconteceu no projeto.” (Cliente C).*

A categoria “Custos Pessoais” é assim definida:

**Custos Pessoais são os desgastes físicos e emocionais de colaboradores, usuários e gerentes envolvidos no relacionamento com um determinado fornecedor.**

O Quadro 25 apresenta a categoria e as variáveis identificadas, bem como seus respectivos respondentes em cada uma delas.

	<b>Desgaste pessoal dos funcionários</b>	<b>Desgaste de relacionamento com o fornecedor</b>	<b>Problemas de relacionamento interno</b>
Cliente A	não	não	não
Cliente B	não	não	não
Cliente C	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Cliente D	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Cliente E	<b>sim</b>	não	não
Cliente F	não	não	não
Cliente G	não	não	não
Cliente H	não	não	não
Cliente I	não	não	não
Cliente J	não	não	não
Cliente K	não	não	não
Cliente L	não	não	não
Cliente M	<b>sim</b>	não	não
Cliente N	não	<b>sim</b>	não

**Quadro 25 – Resumo da Categoria “Custos Pessoais”**

Outros três custos foram citados pelos clientes, mas tendo-se em vista os critérios de Bardin (1977), optou-se por não incluí-los em nenhuma das categorias. Inicialmente, comentou-se acerca do custo de relacionamento com clientes externos da empresa. Entendeu-se que problemas no relacionamento com o fornecedor de TI e no desempenho do projeto de implementação trazem dificuldades na relação da empresa com outros fornecedores e clientes da empresa. Outro custo citado por um entrevistado foi a percepção, em determinada fase do projeto, de que o fornecedor abandonou o projeto, passando a priorizar outros clientes. Isso conta negativamente na avaliação do relacionamento e na perspectiva de projetos futuros com este fornecedor. Por fim, um entrevistado citou um custo de oportunidade atinente à perda dos investimentos no desenvolvimento do *software* e *know-how* desenvolvido durante a implementação.

#### 4.2.2 Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva do Fornecedor.

Aqui, discorre-se sobre as categorias de benefícios e custos identificadas na análise de conteúdo atinentes à perspectiva do fornecedor.

##### 4.2.2.1 Benefícios

Relativamente aos benefícios atinentes ao relacionamento com o cliente, foram identificadas 64 citações feitas pelos 14 fornecedores. Os 64 benefícios citados foram aglutinados em cinco categorias, a partir dos critérios de Bardin (1977): “Benefícios de Aprendizagem”, “Benefícios Institucionais”, “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia”, “Benefícios de Mercado” e “Benefícios Pessoais”. Vale lembrar que a quantidade de citações refere-se ao número de vezes que cada benefício foi citado, podendo se repetir várias vezes no discurso de um mesmo entrevistado.

<b>Categorias e variáveis</b>	<b>Quantidade de citações</b>
<b>Categoria “Benefícios de Aprendizagem”</b>	<b>19 (9 respondentes)</b>
Troca de experiências com o cliente	4
Conhecimento agregado ao produto (evolução do <i>software</i> )	4
Conhecimento de mercado	4
Conhecimento do processo	2
Diversidade de processos	2
Aprendizagem a partir de exigências do cliente	1
Competência em segmento específico	1
Projeto diferenciado	1
<b>Categoria “Benefícios Institucionais”</b>	<b>15 (10 respondentes)</b>
Referência no mercado ( <i>benchmarking</i> )	9
Vinculação com características do cliente (credibilidade)	4
Disseminação das tecnologias vendidas pelo fornecedor	1
Incremento do quadro de consultores	1
<b>Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia”</b>	<b>15 (11 respondentes)</b>
Retorno financeiro	9
Realização de projetos futuros	4
Perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho	2
<b>Categoria “Benefícios de Mercado”</b>	<b>9 (8 respondentes)</b>
Indicações para clientes potenciais	6
Apoio à área de vendas	3

<b>Categoria “Benefícios Pessoais”</b>	<b>6 (4 respondentes)</b>
Nível dos profissionais	2
Sentimento de parceria	2
Cultura do cliente (tratamento dado pelo cliente aos fornecedores)	1
Cumprimento do projeto	1
<b>Total de citações</b>	<b>64</b>

#### **Quadro 26 – Resultado da análise de conteúdo dos benefícios na perspectiva do fornecedor**

Nos próximos itens, apresenta-se a discussão atinente a cada categoria e suas variáveis componentes.

##### *4.2.2.1.1 Categoria “Benefícios de Aprendizagem”*

A categoria “Benefícios de Aprendizagem” agrupa os benefícios que envolvem incorporação de conhecimentos e experiências pelo fornecedor a partir do desenvolvimento do projeto e da convivência com a equipe do cliente. Vale destacar que, dentre as categorias identificadas, esta é a que apresenta maior número de citações. Na maioria dos discursos dos entrevistados, há referências a elementos intangíveis, especialmente, conhecimentos e informações incorporados ao produto em si (*software*) e ao processo de implementação.

A troca de experiências com o cliente, sobretudo, atinente ao desenvolvimento do projeto e a projetos anteriores, possibilita ao fornecedor a correção de erros no *software* implementado. Também foi comentada a questão de escala de experiência, ou seja, que quanto mais clientes utilizam o *software*, mais experiências e informações acerca dos resultados são agregadas ao processo, contribuindo para evolução do *software*.

*“Este cliente tem representação nacional e isso tem uma importância muito grande para nós, porque há a exigência legal de atendimento desse cliente em nível nacional. E isso força nossa empresa a atender a legislação de diversos Estados e, conseqüentemente, aprendemos bastante sobre isso.”* (Fornecedor N)

*“Com esse cliente, estamos sempre agregando conhecimento. Todo o conhecimento que é colocado no produto vem dos clientes, especialmente dos maiores. Por isso, nós temos esse tipo de contrato, porque ele exige muito, mas gera conhecimento que é agregado ao nosso produto fina, enriquecendo-o. Existe uma troca de conhecimento muito intensa, porque não deixa que nós fiquemos estagnados. Temos o conhecimento básico, fazemos pesquisas, mas o conhecimento mais importante vem por meio da necessidade do cliente. Ali é a fonte maior.”* (Fornecedor N)

O intercâmbio de informações sobre o mercado de atuação, conhecimento de novas tecnologias, novas empresas no mercado e novos concorrentes, bem como a caracterização

dos concorrentes e de outras empresas de tecnologia atuando no mesmo mercado do fornecedor também foram salientados no discurso dos fornecedores.

*“Os clientes são fonte de geração de conhecimento constante para nós, tanto na parte de know-how, como conhecimento de mercado. Eles nos fazem correr atrás de soluções.”* (Fornecedor G).

*“Conseguimos através deste cliente descobrir novas tecnologias e novas empresas no mercado, concorrentes ou não, porque os concorrentes também fazem acesso a este cliente tentando vender o software. Muitas vezes conhecemos nossos concorrentes ou outras empresas de tecnologia e suas estratégias frente ao mercado e como elas estão chegando aos nossos clientes atuais ou potenciais.”* (Fornecedor F).

Ademais, informações inerentes ao processo de implementação são incorporadas durante o relacionamento e apóiam o fornecedor na melhoria da sua metodologia de projetos junto aos seus clientes.

*“Nosso trabalho com este cliente agrega conhecimento. Por causa do modelo de trabalho do cliente se criou uma nova cultura, se criaram áreas novas específicas para este modelo de negócio que foram adaptadas e incorporadas à nossa cultura e à nossa estrutura organizacional. Houve uma mudança, nós nos adaptamos e crescemos com isso. É sempre algo novo a se aprender. E o próprio cliente começa a gerar novas necessidades e os modelos que temos aplicado são flexíveis com a inclusão de novas ferramentas para satisfação do cliente. O próprio uso faz com que se ampliem as necessidades, o que nos obriga a ir atrás e o que podemos fazer para melhor é atender o cliente. É um processo de aprendizado quase que constante.”* (Fornecedor K).

*“O nosso pessoal aprende com os outros clientes, identificando cursos e operações que podem ajudar o cliente. Discute-se para melhorar as operações externas do cliente e, em contrapartida, nossas operações. Chegamos dentro do cliente e dizemos ‘o teu processo é muito bom e eu estou aprendendo e vou poder usar isso’.”* (Fornecedor N).

*“Sempre existe diferença de projeto e de necessidades dos clientes. Estamos aprendendo mais e evoluindo junto com cliente. Existe uma evolução técnica, de conhecimentos de negócios e também dos profissionais da nossa empresa em determinados projetos.”* (Fornecedor E).

Na visão dos fornecedores, a diversidade de processos na organização do cliente é outro aspecto benéfico que contribui para a evolução de *softwares* e procedimentos, como destacado nos excertos a seguir.

*“Clientes que têm diversidade de operações são importantes, porque aprendemos novas operações que depois poderão ser usadas em outros clientes.”* (Fornecedor N)

*“Os benefícios nós percebemos neste projeto é a ampliação do escopo e a possibilidade de implementar outros módulos e sistemas que o cliente faria apenas futuramente.”* (Fornecedor E)

Outros aspectos lembrados com menor ênfase nesta categoria foram a aprendizagem a partir de exigências dos clientes, o desenvolvimento de competência em um segmento específico de atuação e a implementação de um projeto diferenciado, que revertem ao fornecedor conhecimentos incorporados à organização e, posteriormente, utilizado em outros projetos.

A categoria “Benefícios de Aprendizagem” é assim definida:

**Benefícios de Aprendizagem são os conhecimentos agregados a produtos, processos e metodologias do fornecedor por meio do relacionamento com o cliente.**

O Quadro 27 apresenta as variáveis desta categoria, relacionando-as aos entrevistados que as citaram.

	Troca de experiências com o cliente	Conhecimento agregado ao produto	Conhecimento de mercado	Conhecimentos agregados à metodologia de processo	Diversidade de processos
Fornecedor A	não	não	não	não	não
Fornecedor B	não	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor C	não	não	não	não	não
Fornecedor D	não	não	não	não	não
Fornecedor E	não	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor F	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor G	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor H	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor I	não	não	não	não	não
Fornecedor J	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor K	<b>sim</b>	não	não	não	não
Fornecedor L	não	não	não	não	não
Fornecedor M	não	não	não	não	não
Fornecedor N	não	não	não	não	não

**Quadro 27 – Resumo da Categoria “Benefícios de Aprendizagem”**

#### 4.2.2.1.2 Categoria “Benefícios Institucionais”

A categoria “Benefícios Institucionais” aglutina os benefícios inerentes às referências do fornecedor dadas pelo cliente no mercado, a vinculação com características do cliente, a disseminação das tecnologias vendidas pelo fornecedor e incremento do quadro de consultores.

Quando questionados acerca dos benefícios atinentes ao relacionamento com o cliente, os fornecedores de *software* destacaram como relevante a seleção por um determinado cliente com notável distinção no mercado. Segundo os entrevistados, a referência que um cliente dá ao fornecedor em termos de imagem, tanto em nível de projeto, quando de relacionamento, faz com que ele seja visto de forma diferencial em seu mercado e, de certa forma, atraia novos clientes.

*“No momento em que eu saio para o mercado para vender projetos de implementação de software, e eu mostro que este cliente faz parte da minha carteira, isso é levado em consideração na hora da negociação.”* (Fornecedor N)

*“Como o cliente é uma referência para as indústrias como uma instituição que está sempre atualizada e com tecnologia de ponta, para nós é interessante dizer para os nossos atuais clientes, e até mesmo para clientes em potencial, que ele está usando nosso sistema porque dá credibilidade à nossa oferta. É uma referência.”* (Fornecedor I)

*“Nosso nome está começando a tomar força nas instituições de ensino e mantenedoras. O valor que nós gastamos fazendo este software não é nada perto daquilo que nós recebemos em troca. E isto foi conseguido graças a este relacionamento.”* (Fornecedor I)

Paralelamente, há menção no discurso dos fornecedores sobre a vinculação de sua imagem a características positivas do cliente como porte, liderança de mercado, credibilidade, e estrutura. Assim, alguns fornecedores acreditam que atender um cliente que é líder de mercado, possui marca forte ou diferencial em alguma característica organizacional (tamanho, estrutura organizacional, estrutura física, abrangência de mercado, etc.) passa ao mercado a imagem de que o fornecedor que o atende também tem tais características.

*“Por ser um cliente que tem nome e tradição no mercado, ele agrega valor porque nos passa credibilidade ao nosso trabalho. Então, uma empresa de informática que pode atender esse tipo de cliente, pressupõe-se tem estrutura organizada, competente e responsável para atendê-lo bem. É uma relação de indicação e imagem. E isso agrega muito valor”* (Fornecedor N).

*“O cliente possibilita que a nossa empresa seja conhecida, pois como ele tem seriedade, trabalhar com ele significa seriedade da nossa parte, porque este cliente não trabalharia com qualquer um”* (Fornecedor I)

Ainda nesta categoria, dois outros aspectos foram citados de forma menos enfática pelos entrevistados. Inicialmente, a disseminação das tecnologias vendidas pelo fornecedor a partir da utilização pelos usuários finais do cliente, o que gera, de certa forma, propaganda indireta dos sistemas comercializados. Além disso, o incremento do quadro de consultores a partir da contratação de profissionais adicionais para compor a equipe do cliente é visto como um benefício relevante da relação com um cliente. Tal consultor, além do conhecimento do

projeto, traz para o fornecedor, experiências de mercado e conhecimentos tecnológicos, servindo, de certa forma, como fonte de atualização para os consultores existentes.

A categoria “Benefícios Institucionais” é assim definida:

**Benefícios Institucionais referem-se aos efeitos positivos do relacionamento com o cliente sobre a imagem, produtos e serviços do fornecedor no mercado.**

A seguir, quadro-resumo com as citações de cada respondente em cada uma das variáveis identificadas nesta categoria.

	<b>Vinculação com características do cliente</b>	<b>Referência no mercado</b>	<b>Disseminação de tecnologias</b>
Fornecedor A	não	não	não
Fornecedor B	não	não	não
Fornecedor C	não	não	não
Fornecedor D	não	não	não
Fornecedor E	não	não	não
Fornecedor F	não	não	não
Fornecedor G	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor H	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor I	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor J	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor K	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor L	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor M	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor N	<b>sim</b>	não	não

**Quadro 28 – Resumo da Categoria “Benefícios Institucionais”**

#### *4.2.2.1.3 Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia”*

A categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia” agrupa os benefícios inerentes às perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho, sendo a motivação inicial de qualquer empresa. Como visto, entretanto, além desse benefício, no decorrer do relacionamento, outros benefícios suportam o relacionamento e incrementam os resultados tangíveis e intangíveis do fornecedor.

Destacado por nove fornecedores, o retorno financeiro representa a lucratividade advinda do relacionamento e, caso não seja positivo, representa forte ameaça a sua manutenção.

*“Em termos de instituição educacional, ele é nosso principal cliente e representa fatia considerável do nosso faturamento nesta área.” (Fornecedor I)*

*“Em primeiro lugar, um grande benefício que temos é a rapidez de trazer uma solução para uma empresa do estado. Nós ganhamos agilidade, flexibilidade e rapidez na prestação do serviço. Trabalhar com este cliente também vale a pena financeiramente falando. Não é uma margem de ganho fantástica, mas é um valor bem acima do nosso custo, mesmo ele não sendo um dos nossos clientes mais importantes.” (Fornecedor K)*

A possibilidade de realização de novos negócios é outro benefício importante para a manutenção do relacionamento com um cliente. Assim, este não é analisado somente com relação aos seus resultados atuais, mas também com relação ao potencial futuro de resultados financeiros que ele reverte ao fornecedor.

*“Existe uma tendência muito grande de aumentar os trabalhos com este cliente. Nosso trabalho não é uma coisa estática que depois de instalada acaba. O produto é expansivo tanto em termos de volume de dados armazenados e usuários, quanto em termos de funcionalidades. Existem produtos que podem ser implantados inicialmente em uma filial e, posteriormente, serem expandidos para a matriz e outras filiais.” (Fornecedor H)*

*“Estamos fechando um projeto de Business Intelligence que tem alavancado outros negócios. A propósito, novos negócios têm sido uma constante na parceria com este cliente.” (Fornecedor C)*

*“Nós temos um segundo projeto com este cliente que é fruto do primeiro trabalho. Este cliente elabora o projeto de especificação de proposta que quer, com o pessoal de TI ou com algum fornecedor de confiança. Nós fomos este fornecedor chamado para construir essa especificação de TI. Os demais fornecedores receberam como especificação para resolver o problema, que nós escrevemos junto com o cliente. Então nós já temos um diferencial, porque participamos da definição das especificações.” (Fornecedor A)*

Por fim, nesta categoria, fizeram-se referências às perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho que um cliente traz ao fornecedor. Apesar de novos e desafiadores projetos serem interessantes para o fornecedor, bem como aqueles em que precisa investir ou até perder algum valor financeiro, é imprescindível que ele mantenha em sua carteira clientes que garantam a estabilidade do negócio.

*“Um benefício de um contrato estável. Um cliente que se sabe, não vai fazer você perder, mas sim agregar mais! Percebe-se uma estabilidade, uma continuidade. Ia ser um impacto muito grande para a nossa empresa se nós perdêssemos esse cliente, porque é um cliente que sempre está agregando e não reduzindo, e nós vamos crescendo em muitos sentidos com isto. Eu consigo ter uma estrutura mais ou menos estável com isso. Existe esta garantia com eles.” (Fornecedor J)*

*“A relação com este cliente nos passa um sentimento de manutenção de negócio, de continuidade, e segurança para nós. E este sentimento é recíproco. Esse talvez seja um ponto forte da nossa empresa que é ter 30 anos e cada vez mais se consolida no mercado, ganhando a confiança, tanto de empresas públicas, quanto privadas. Nós*

*temos quase certeza que ‘amanhã’ nós continuaremos no mercado, que esses nossos clientes continuarão sendo atendidos por nós da maneira tão eficaz como eles são atendidos hoje. E isso nos gera certa garantia.” (Fornecedor K)*

A categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia” é definida a seguir:

**Benefícios de Volume de Negócios e Garantia são aqueles diretamente vinculados às perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho, expressos no retorno financeiro, estabilidade e potencial de realização de negócios.**

O Quadro 29 resume as citações nas variáveis desta categoria.

	<b>Retorno financeiro</b>	<b>Realização de projetos futuros</b>	<b>Perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho</b>
Fornecedor A	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor B	não	não	não
Fornecedor C	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor D	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor E	não	não	não
Fornecedor F	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor G	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor H	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Fornecedor I	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor J	<b>sim</b>	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor K	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Fornecedor L	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor M	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor N	não	não	não

**Quadro 29 – Resumo da Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia”**

#### 4.2.2.1.4 Categoria “Benefícios de Mercado”

A categoria “Benefícios de Mercado” reúne benefícios relacionados ao mercado de atuação do fornecedor, mais especificamente, à indicação de novos clientes pelos clientes atuais e apoio à área de vendas. Observando-se a quantidade de citações, bem como a ênfase dada por alguns entrevistados, a indicação do fornecedor a clientes potenciais é um dos principais benefícios provenientes do tipo de relacionamento analisado. Alguns fornecedores destacaram que tal indicação ocorre de forma espontânea por parte dos clientes ao elogiarem

o fornecedor ou mesmo em reuniões de negócios quando, por solicitação de outra empresa, o cliente indica o fornecedor de *software*.

*“Por intermédio deste cliente, fomos apresentados para outras instituições mantenedoras de instituições de ensino do Estado, e estamos começando a desenvolver alguns trabalhos com estas organizações e o retorno está sendo bastante positivo.”* (Fornecedor J)

*“As empresas do pólo conversam entre si. Os gerentes de TI conversam e o cliente nos indica. É a indicação boca-a-boca. Precisamos fazer um bom trabalho, porque eles falam sobre nós e isso aumenta nosso contato com outras empresas do pólo petroquímico, inclusive empresas do pólo do Rio de Janeiro. Estas empresas falaram com as empresas daqui e chegaram até nós.”* (Fornecedor H)

*“Se estiver prospectando um cliente, normalmente eu posso dar o nome deste cliente como indicador e este cliente potencial liga para o cliente atual e ele dá informações sobre nosso trabalho. Aconteceu há duas semanas quando um de nossos clientes estava em um almoço com outra empresa que estava procurando um fornecedor de *software* e falou positivamente sobre nosso trabalho. Este cliente potencial entrou em contato com a gente e nestas duas semanas praticamente nós estamos fechando a venda de um projeto”* (Fornecedor F)

*“Nem sempre tudo está as mil maravilhas, mas este cliente tem estado disposto a receber futuros clientes e dar boas referências; isso tem sido um valor agregado para nós.”* (Fornecedor C)

Adicionalmente ao fato de o cliente indicar o fornecedor para clientes potenciais, alguns entrevistados afirmaram que os clientes recebem potenciais compradores de *software* em suas empresas para dar informações sobre o produto ou implementação deste, evidenciando características positivas do fornecedor e do serviço comercializado. Na percepção dos entrevistados, tal conduta serve como apoio à área de vendas que tem dificuldades de comercialização do serviço de implementação devido a sua intangibilidade e alta dependência do comportamento do fornecedor e sua equipe.

A categoria “Benefícios de Mercado” é definida da seguinte forma:

**Benefícios de Mercado são os ganhos inerentes à prospecção de novos clientes no mercado a partir de indicações e apoio do cliente atual.**

O Quadro 30 resume as variáveis identificadas nesta categoria, relacionando-as aos respondentes que as citaram.

	<b>Indicações para clientes potenciais</b>	<b>Apoio à área de vendas</b>
Fornecedor A	<b>sim</b>	não
Fornecedor B	não	<b>sim</b>
Fornecedor C	não	não
Fornecedor D	não	<b>sim</b>
Fornecedor E	<b>sim</b>	não
Fornecedor F	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor G	não	não
Fornecedor H	<b>sim</b>	não
Fornecedor I	<b>sim</b>	não
Fornecedor J	<b>sim</b>	não
Fornecedor K	não	não
Fornecedor L	não	não
Fornecedor M	não	não
Fornecedor N	não	não

**Quadro 30 – Resumo da Categoria “Benefícios de Mercado”**

#### 4.2.2.1.5 Categoria “Benefícios Pessoais”

Embora menos enfatizados pelos entrevistados, alguns benefícios de caráter pessoal foram citados denotando que, ainda que a compra de um projeto de implementação de *software* seja uma decisão empresarial, alguns aspectos inerentes às características pessoais do parceiro ou da empresa, expressas no relacionamento pessoal entre as equipes, pesam na avaliação de um relacionamento.

O nível de qualificação e educação dos profissionais da equipe do cliente, o sentimento de parceria existente e o tratamento dado pelo cliente aos fornecedores são benefícios visíveis que incrementam o relacionamento e potencializam os resultados obtidos por ambos os parceiros. Paralelamente, o simples cumprimento de um projeto traz para fornecedor e seus consultores benefícios pessoais de auto-realização, que em muito influenciam a conduta e o desempenho da equipe.

*“Nossa empresa fica muito satisfeita e trabalhar com este cliente. O pessoal é gente boa. Existe um clima de cooperação muito forte.”* (Fornecedor H)

*“Nosso relacionamento iniciou há nove anos e temos nesse período um relacionamento estável, onde trabalhamos com pessoas educadas e de nível elevado. Quando se tem problemas, a gente conversa, não há gritos, nem socos na mesa. Nós temos pessoas alocadas e eles têm uma relação de parceria com seus fornecedores. Não é a área de informática é o cliente. Todo ano realizam fórum de fornecedores para premiar alguns fornecedores. Vem sendo uma satisfação trabalhar com essa empresa em virtude principalmente das pessoas e do relacionamento que a gente tem com eles.”* (Fornecedor H)

Esta categoria foi definida da seguinte forma:

**Benefícios Pessoais são os ganhos advindos da interação da equipe do fornecedor com a equipe do cliente e sentimentos associados à realização pessoal e profissional dos colaboradores.**

Como em itens anteriores, o Quadro 31 resume as citações nas variáveis desta categoria.

	<b>Nível dos profissionais</b>	<b>Sentimento de parceria</b>	<b>Cultura do cliente</b>	<b>Cumprimento do projeto</b>
Fornecedor A	não	não	não	não
Fornecedor B	não	não	não	não
Fornecedor C	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Fornecedor D	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor E	não	não	não	não
Fornecedor F	não	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor G	não	não	não	não
Fornecedor H	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>
Fornecedor I	não	não	não	não
Fornecedor J	não	não	não	não
Fornecedor K	não	não	não	não
Fornecedor L	não	não	não	não
Fornecedor M	não	não	não	não
Fornecedor N	não	não	não	não

**Quadro 31 – Resumo da Categoria “Benefícios Pessoais”**

#### 4.2.2.2 Custos

Com relação aos custos atinentes a um dado relacionamento com o cliente, foram mencionados no discurso dos fornecedores diversos tipos de custos em 35 citações, agrupados em três categorias: “Custos de Investimentos e Adaptação”, “Custos de Operação” e “Custos Pessoais”.

<b>Categorias e variáveis</b>	<b>Quantidade de citações</b>
<b>Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação”</b>	<b>18 (9 respondentes)</b>
Alocação de recursos e horas extras	9
Adaptação de estrutura	4
Capacitação de recursos humanos	2
Financeiro	2
Oportunidade	1
<b>Categoria “Custos de Operação”</b>	<b>13 (7 respondentes)</b>
Serviços adicionais e atendimento ao cliente	4
Negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução	3
Gestão de recursos humanos	3
Desenvolvimento do <i>software</i>	3
<b>Categoria “Custos Pessoais”</b>	<b>4 (2 respondentes)</b>
Perda de tempo	2
Sacrifícios pessoais do consultor	2
<b>Total de citações</b>	<b>35</b>

**Quadro 32 – Resultado da análise de conteúdo dos custos na perspectiva do fornecedor**

#### 4.2.2.2.1 Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação”

Nesta categoria foram identificados vários tipos de custos inerentes a adaptações e investimentos feitos pelo fornecedor para manter o relacionamento com um determinado cliente como: alocação de recursos humanos e horas extras, adaptação de estrutura, capacitação de recursos humanos, investimentos financeiros e perda de oportunidade.

Bastante destacada pelos fornecedores, a alocação de trabalhos e recursos extras envolve a destinação de recursos adicionais para atendimento de um cliente, os quais, na maior parte das vezes, não são transferidos para outros relacionamentos. No setor de *software*, a maioria dos investimentos desta natureza refere-se a horas extras e alocação de profissionais para implementação do projeto e são vistos como formas de se investir no relacionamento. Assim, espera-se que quanto mais freqüentes forem os investimentos em horas e profissionais, maior será o comprometimento do cliente e a percepção deste sobre o comprometimento do fornecedor.

*“A empresa acaba tendo que investir mais. De repente, não previu direito, e aí tem que botar mais pessoas, trabalhar mais horas pra poder cumprir o planejado”*  
(Fornecedor M)

*“Algumas vezes aconteceram imprevistos, que nos exigiu um pouco mais de trabalho para solucionar os problemas. Como esta demanda surgiu em uma época em que nós estávamos mais tranquilos, conseguimos solucionar estes problemas. Não tivemos retorno financeiro para fazer estas horas adicionais, mas foi uma satisfação. Valeu a pena. Fizemos isso pela certeza de que o cliente ficaria satisfeito”*

*e de que não teríamos prejuízo. Caso o pedido deles extrapolasse um pouco, nós entraríamos em contato para revisar o contrato e talvez adicionar horas de trabalho, mas isso também não teria problema, porque essa força que a gente dá também serve como alavanca para futuros trabalhos” (Fornecedor H)*

Adicionalmente, os fornecedores relataram a necessidade de adaptação da estrutura, mudança de rotinas e modificação de alguns aspectos comportamentais e até culturais do fornecedor para manter o relacionamento. Os entrevistados destacaram que tais modificações comprometem recursos extras, mas que, por não serem diretamente vinculados ao projeto, acabam não sendo cobrados do cliente.

*“O foco do nosso produto é atender bem o cliente para gerar fidelização e com este cliente, em especial, fizemos várias adaptações como padronizar os relatórios de acordo com o que eles queriam. Existem muitas dessas adaptações sem grandes necessidades, que eles poderiam ter aberto mão. São mais questões detalhistas mesmo.” (Fornecedor J)*

*“Todo cliente nosso tem adaptação. Para todo o cliente grande a gente faz uma adaptação de processo, da forma que a gente executa algumas coisas. No geral, os clientes têm estrutura e não podem se adaptar. Nós é que temos que nos adaptar a eles. Dessa forma, fixam as regras e dados do faturamento. Este cliente tem o prazo de pagamento de 15 dias úteis ou sete dias normalmente. Mudo os meus próximos pagamentos para me adaptar a ele. Nós já tivemos um profissional que não se adaptou ao modus operandi desse cliente. Nós já tivemos que tirá-lo da linha de frente, passar para um novo cliente, um novo contato e alocar outra pessoa para fazer o que a outra fazia.” (Fornecedor A)*

Ademais, os entrevistados mencionaram dois outros tipos de custos. O primeiro relacionado à capacitação de recursos humanos para atendimento ao cliente, e o outro a dispêndios financeiros para manutenção do relacionamento. Os dois tipos de custos são exemplificados nos excertos a seguir.

**(1)** *“Existe um custo que onera bastante um projeto: o custo de capacitação de recurso. É quando se tem que alocar um recurso extremamente capacitado em um projeto. Faz-se treinamento, desenho de protótipo e quando o profissional estiver habilitado, vai para o mercado.” (Fornecedor L)*

**(2)** *“Com relação a este cliente, existe, além do custo financeiro que de vez em quando acontece, o custo de se atender à legislação. E isso significa manter uma equipe de desenvolvimento com analistas e especialistas para buscar essas informações, fazer a análise e colocar as regras do negócio do cliente dentro do sistema. Existe necessidade de manutenção de uma equipe de suporte técnico para prestar auxílio aos usuários. É uma série de custos necessários para se manter este cliente.” (Fornecedor N)*

Por fim, o custo de oportunidade foi destacado por um dos entrevistados como inerente a um relacionamento com um cliente. O investimento em um cliente em detrimento

de outro pode corresponder a uma perda de oportunidade e resultados junto a outros clientes da carteira ou potenciais, como demonstra o excerto a seguir.

*“Temos um custo de oportunidade que ocorre ao investirmos em um cliente e, por isso, temos menos tempo para investir em outros clientes da empresa. A partir do momento em que se decide focar e conquistar um cliente, isso nos dá um limite de crescimento, mas em compensação trás um nível de excelência do relacionamento. É uma opção estratégica, de posicionamento que gera custos, mas também oportunidades. Talvez o cliente dê um resultado maior, mas eu só vou saber disso a partir do momento em que eu efetivamente fizer esta opção. Entendemos que isso é natural do custo de oportunidade.”* (Fornecedor A)

Esta categoria foi definida da seguinte forma:

**Custos de Investimentos e Adaptação são inerentes aos sacrifícios e investimentos financeiros, administrativos e humanos realizados pelo fornecedor para manutenção do relacionamento com um determinado cliente.**

O Quadro 33 resume esta categoria de custos, destacando-se as variáveis e os entrevistados que as citaram.

	<b>Alocação de recursos e trabalho extra</b>	<b>Adaptação de estrutura</b>	<b>Capacitação de recursos humanos</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Oportunidade</b>
Fornecedor A	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor B	não	não	não	não	não
Fornecedor C	<b>sim</b>	não	não	não	não
Fornecedor D	não	não	não	não	não
Fornecedor E	não	não	não	não	não
Fornecedor F	<b>sim</b>	não	não	não	não
Fornecedor G	não	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor H	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor I	não	não	não	não	não
Fornecedor J	não	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor K	não	não	não	não	não
Fornecedor L	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não	não
Fornecedor M	<b>sim</b>	não	não	não	não
Fornecedor N	não	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>	não

**Quadro 33 – Resumo da Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação”**

#### 4.2.2.2.2 Categoria “Custos de Operação”

Esta categoria agrupa custos relativos à oferta de serviços adicionais e atendimento ao cliente, à negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução, à gestão de recursos humanos e ao desenvolvimento do *software*.

Inicialmente, destacam-se os custos advindos da prestação de serviços adicionais ao cliente que extrapolam o simples atendimento às necessidades deste. Segundo os entrevistados, ainda que um relacionamento mais intenso com o cliente reverta ao fornecedor inúmeros benefícios, ele requer em contrapartida sua dedicação exclusiva e a prestação de serviços que vão além do escopo do projeto. Tais serviços oneram o relacionamento na visão dos entrevistados.

*“Tem um custo grande de disponibilidade que este cliente exige. Por exemplo, se este cliente surge com uma urgência, eu tenho que dar um tempo nas outras atividades para atendê-lo, porque este cliente é referencial. Acaba sendo um custo financeiro, porque os melhores profissionais têm que atender este cliente, e também tem reuniões mensais. Nós temos que estar ali focados para sentir o que eles estão querendo e ver se estamos atendendo às expectativas. Existem custos elevados financeiros, intelectuais e de pessoas.”* (Fornecedor J)

*“Nós fazemos atendimento remoto, temos um custo para manter esse link de conexão com esse cliente. Temos custos de ter pessoas que façam levantamentos de alguma necessidade dele, mesmo que ele ainda não saiba. Temos o custo de deslocamento para ir até o cliente e este custo não é repassado. Inclusive temos dois funcionários alocados no cliente e não cobramos dele.”* (Fornecedor G)

Adicionalmente, os custos inerentes a um relacionamento iniciam-se no momento da prospecção do cliente, já que, muitas vezes, é preciso desenvolver a solução antecipadamente. Mesmo durante a prestação do serviço, há um período de negociação do projeto junto aos funcionários do cliente. Tudo isso faz com que existam custos associados à negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução.

*“Quem trabalha nesse tipo de negócio sabe que vai precisar fazer, sabe que a sua área de vendas precisa desse investimento de relacionamento. Existe uma dedicação bastante grande durante a elaboração da proposta. É uma proposta que demanda uma semana de trabalho, exige atenção e reuniões. Isso gera um grande número de atividades que, em um primeiro momento, podem ser vistas como custos não financeiros, mas vai gerar despesas que são horas de trabalho.”* (Fornecedor A)

Outro custo bastante mencionado pelos fornecedores foi o custo de gestão de recursos humanos das equipes envolvidas no projeto (equipe do fornecedor e equipe do cliente). A contratação, gestão e realocação de profissionais que não se adaptaram à equipe do cliente requerem variados esforços do fornecedor. Além dos aspectos formais da gestão de recursos

humanos, tais projetos envolvem o gerenciamento de conflitos entre as equipes e entre estas e os usuários do cliente. Para os entrevistados, tais aspectos aumentam os custos do serviço e, por vezes, obstaculizam o relacionamento com os clientes.

*“Custo da administração das pessoas. Isto é algo que é extremamente necessário porque se está alocando pessoas na empresa. E às vezes o cliente não tem o mesmo pensamento que os fornecedores. Isso causa conflitos para as pessoas que estão lá. Elas não se sentem totalmente do cliente e também não se não se sentem do fornecedor, porque não estão aqui e passam o tempo inteiro lá dentro. Essa administração é pesada. Indo lá resolver problemas, trazer pessoas para cá. Tempo de deslocamento de dez pessoas alocadas no cliente, três horas diariamente.”*  
(Fornecedor C)

Por fim, concernente a esta categoria, custos inerentes ao desenvolvimento do *software* foram salientados pelos entrevistados. Ainda que o fornecedor da tecnologia invista nas atualizações do *software* e no lançamento de novas versões, cabe ao fornecedor também investir em atualizações e adaptações da tecnologia para o cliente.

Esta categoria foi definida da seguinte forma:

**Custos de Operação são inerentes aos gastos operacionais do fornecedor vinculados ao desenvolvimento e implementação do *software*.**

O Quadro 34 resume esta categoria de custos, destacando-se as variáveis e os entrevistados que as citaram.

	<b>Serviços adicionais e atendimento ao cliente</b>	<b>Negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução</b>	<b>Gestão de recursos humanos</b>	<b>Desenvolvimento do <i>software</i></b>
Fornecedor A	não	<b>sim</b>	<b>sim</b>	não
Fornecedor B	não	não	não	não
Fornecedor C	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor D	não	não	<b>sim</b>	não
Fornecedor E	não	não	não	não
Fornecedor F	não	não	não	não
Fornecedor G	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor H	não	não	não	não
Fornecedor I	<b>sim</b>	não	não	não
Fornecedor J	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>
Fornecedor K	não	não	não	não
Fornecedor L	não	<b>sim</b>	não	<b>sim</b>
Fornecedor M	não	não	não	não
Fornecedor N	<b>sim</b>	não	não	<b>sim</b>

**Quadro 34 – Resumo da Categoria “Custos de Operação”**

#### 4.2.2.2.3 Categoria “Custos Pessoais”

A última categoria de custos identificada refere-se aos custos pessoais da equipe do fornecedor e, mais especificamente, dos consultores envolvidos no projeto e perda de tempo deste com o projeto. Alguns entrevistados afirmaram que, ainda que custos pessoais estejam presentes na maioria das atividades profissionais contemporâneas, este tipo de serviço requer esforços físicos e comportamentais extras dos consultores, bem como o comprometimento de horas adicionais para a consecução de um determinado projeto. Características do cliente, tais como estrutura e cultura dificultam o cumprimento de prazos e, ao final do projeto, representam perdas pessoais para os membros das equipes de cliente e fornecedor.

Assim, define-se esta categoria da seguinte forma:

**Custos Pessoais são os sacrifícios físicos, emocionais e temporais dos consultores e analistas envolvidos em um projeto com um determinado cliente.**

No Quadro 35, estão dispostas as variáveis e os entrevistados que as citaram.

	<b>Perda de tempo</b>	<b>Sacrifícios pessoais do consultor</b>
Fornecedor A	não	não
Fornecedor B	não	não
Fornecedor C	não	não
Fornecedor D	não	não
Fornecedor E	<b>sim</b>	<b>sim</b>
Fornecedor F	não	<b>sim</b>
Fornecedor G	não	não
Fornecedor H	não	não
Fornecedor I	não	não
Fornecedor J	não	não
Fornecedor K	não	não
Fornecedor L	não	não
Fornecedor M	não	não
Fornecedor N	não	não

**Quadro 35 – Resumo da Categoria “Custos Pessoais”**

Concluída a análise e categorização dos benefícios e custos inerentes ao relacionamento na visão de clientes e fornecedores, apresenta-se, na próxima seção, a caracterização dos relacionamentos das díades conforme atributos específicos e variáveis

contextuais, analisando-se sua relação com o valor criado, mais especificamente, com as categorias aqui identificadas (Quadro 36).

<b>BENEFÍCIOS</b>	
<b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b>
<p><b>Gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Racionalização de processos</li> <li>* Agilidade e redução de custos</li> <li>* Melhoria no fluxo de informações</li> <li>* Mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários</li> <li>* Relações com mercado</li> </ul> <p><b>Aprendizagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conhecimento para a empresa</li> <li>* Experiências de implementações anteriores</li> <li>* Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</li> <li>* Informações de mercado</li> </ul> <p><b>Serviços</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Suporte de equipe externa</li> <li>* Capacidade técnica</li> <li>* Adaptação de produto</li> <li>* Confiabilidade</li> </ul> <p><b>Serviços adicionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Atualizações do <i>software</i></li> <li>* Ampliação do escopo do projeto</li> <li>* Abertura e acesso do fornecedor</li> </ul>	<p><b>Aprendizagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Troca de experiências com o cliente</li> <li>* Conhecimento agregado ao produto</li> <li>* Conhecimento de mercado</li> <li>* Conhecimento do processo</li> <li>* Diversidade de processos</li> <li>* Aprendizagem a partir de exigências do cliente</li> <li>* Competência em segmento específico</li> <li>* Projeto diferenciado</li> </ul> <p><b>Institucionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> <li>* Vinculação com características do cliente</li> <li>* Disseminação das tecnologias vendidas pelo fornecedor</li> <li>* Incremento do quadro de consultores</li> </ul> <p><b>Volume de Negócios e Garantia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Retorno financeiro</li> <li>* Realização de projetos futuros</li> <li>* Perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho</li> </ul> <p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Indicações para clientes potenciais</li> <li>* Apoio à área de vendas</li> </ul> <p><b>Pessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nível dos profissionais</li> <li>* Sentimento de parceria</li> <li>* Cultura do cliente</li> <li>* Cumprimento do projeto</li> </ul>
<b>CUSTOS</b>	
<b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b>
<p><b>Projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Erros na definição do cronograma</li> <li>* Financeiro</li> <li>* Substituição de consultores</li> <li>* Erro na definição do escopo do projeto</li> <li>* Desempenho do <i>software</i></li> <li>* Despesas extras do projeto</li> <li>* Alocação de recursos humanos</li> <li>* Metodologia de trabalho</li> </ul> <p><b>Adaptação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptação da equipe</li> <li>* Aquisição de equipamentos</li> <li>* Adaptação de processos</li> <li>* Tempo para adaptação</li> </ul> <p><b>Pessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desgaste pessoal dos funcionários</li> <li>* Desgaste de relacionamento com o fornecedor</li> <li>* Problemas de relacionamento interno</li> </ul>	<p><b>Investimentos e Adaptação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alocação de recursos e horas extras</li> <li>* Adaptação de estrutura</li> <li>* Capacitação de recursos humanos</li> <li>* Financeiro</li> <li>* Oportunidade</li> </ul> <p><b>Operação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Serviços adicionais e atendimento ao cliente</li> <li>* Negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução</li> <li>* Gestão de recursos humanos</li> <li>* Desenvolvimento do <i>software</i></li> </ul> <p><b>Pessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Perda de tempo</li> <li>* Sacrifícios pessoais do consultor</li> </ul>

**Quadro 36 – Resumo das categorias de benefícios e custos identificadas na perspectiva de clientes e fornecedores.**

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DAS DÍADES CONFORME ATRIBUTOS ESPECÍFICOS E VARIÁVEIS CONTEXTUAIS E ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM O VALOR CRIADO.

Existe amplo consenso de pesquisadores e praticantes de *marketing* acerca da natureza dinâmica dos relacionamentos e de que eles experimentam diferentes estágios caracterizados por distintos comportamentos, processos ou orientações estratégicas (Eggert, Ulaga e Schultz, 2006).

Contemplando-se um dos objetivos específicos do presente estudo, discute, aqui, possíveis relações entre os atributos específicos dos relacionamentos e o valor criado, entendido como a razão entre os benefícios e custos envolvidos neste. Assim, observa-se na visão de fornecedores e clientes<sup>22</sup>, os aspectos que incrementam a criação de valor, ou seja, a relação direta entre valor e os atributos do relacionamento em cada uma das 14 díades.

No Quadro 37, apresenta-se o perfil dos relacionamentos, destacando-se o tempo médio de relacionamento de quatro anos e meio, que varia de um a dez anos, e as similaridades de projetos desenvolvidos, abrangendo, em sua maioria, consultorias de implementação de *softwares* empresariais.

Díades	Tempo	Tipo de projeto	Nº de pessoas do cliente no projeto	Nº de pessoas do fornecedor no projeto	Custo total do projeto R\$
Díade A	1 ano	• Desenvolvimento de ferramentas de <i>software</i> para a área de <i>Marketing</i>	10	4	Não informado
Díade B	10 anos	• Consultoria e suporte técnico para implementação de ERP	8	2	450.000,00
Díade C	10 anos	• Consultoria e suporte técnico para implementação de <i>software</i>	5	7	Não informado
Díade D	2 anos	• Consultoria e suporte técnico para implementação de ERP	5	8	Não informado
Díade E	2 anos	• Consultoria de implantação de ERP	30	10	Não informado
Díade F	5 anos	• Consultoria de implantação de ERP	32	8	Não informado
Díade G	6 anos	• Consultoria e desenvolvimento de <i>software</i> .	18	4	Não informado
Díade H	9 anos	• Implantação de sistemas <i>Workflow</i> , <i>Team Work</i> e de GED.	4	2	50.000,00
Díade I	4 anos	• Consultoria e implementação de ERP, CAD e CAM.	5	3	Não informado

<sup>22</sup> Nos quadros relativos às díades, serão utilizadas as letras C (Cliente) e F (Fornecedor).

Díade J	6 anos	· Desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão empresarial para instituições de ensino	15	6	350.000,00
Díade K	2 anos	· Consultoria e implementação de ERP	50	8	500.000,00
Díade L	3 anos	· Implementação do <i>Businesswarehouse</i> , CFM e serviços de ABAP	4	8	900.000,00
Díade M	2 anos	· Consultoria e implementação de ERP	60	10	1.500.000,00
Díade N	1 ano	· Consultoria e implementação de ERP	60	8	1.500.000,00

**Quadro 37 – Características dos relacionamentos nas díades**

#### 4.3.1 Díade A

Inicialmente, com relação ao seu ambiente, o fornecedor destaca que o mercado de venda de projetos de *software* ainda é incipiente e a maior parte da demanda ainda não sabe comprar tecnologia com base em critérios. Entretanto, algumas grandes empresas estão começando a comprar sistemas de forma mais racional, o que torna a venda de *software*, um processo longo, complexo e baseado nas necessidades do cliente. Já não se consegue convencer o cliente a realizar a compra de um *software* se este realmente não necessita. O fornecedor nessa díade não comercializa *softwares* gerenciais, mas sistemas em ambiente *web* complementares com funções específicas, por exemplo, CRM. Para o entrevistado, tal opção deve-se ao fato de que o fornecedor não quer tornar-se verticalizada atuando em várias áreas e sujeita a vários concorrentes. Contrariamente, ela busca um segmento específico e um diferencial de serviço para atrair e manter seus clientes. Já o ambiente do cliente apresenta inúmeras incertezas, principalmente, devido à queda da demanda decorrente das constantes variações climáticas e crises que vêm afetando o setor agrícola no estado e no país.

Cliente e fornecedor são conscientes da interdependência que se estabelece neste tipo de relacionamento. Nenhum deles afirmou depender do outro para manutenção de suas atividades. Para o fornecedor, a interdependência está vinculada a aspectos financeiros, sendo o cliente responsável por parcela considerável do faturamento. Fato este agravado pelo fato de o fornecedor ser uma empresa de pequeno porte e o cliente uma grande empresa. A relativa interdependência do fornecedor neste relacionamento é expressa nos benefícios ligados à realização de projetos futuros e a indicação do cliente para outros clientes. Na visão do fornecedor, o cliente pode contribuir com sua evolução e aumento do volume de negócios realizados.

Para o cliente, não há dependência do serviço comprado porque houve a aquisição das funcionalidades e códigos do *software*, consistindo a base de conhecimentos do projeto. Apesar disso, o cliente destacou não ser interesse mudar de fornecedor, porque qualquer troca teria ônus de tempo e aprendizado. Questionado sobre a existência de fornecedores do mesmo nível do atual, o cliente destacou que a região onde sua empresa está localizada dispõe de pólos de desenvolvimento de *softwares* e empresas de renome nacional e internacional, o que facilitaria encontrar fornecedores do mesmo nível do atual. Essa característica se expressa no foco do cliente em benefícios inerentes ao produto – ou mais precisamente ao incremento na gestão de seus negócios a partir da implementação do *software* (melhoria no fluxo de informações) –, e serviços adicionais (abertura e acesso à empresa), bem como na análise dos custos de projeto.

O comprometimento é destacado positivamente por ambos os entrevistados. O cliente, especificamente, observa que o fornecedor está comprometido com a manutenção do projeto e realização de novos negócios. Tal perspectiva é compartilhada pelo fornecedor que destaca, além do comprometimento da sua equipe, interesse do cliente em agregar valor ao projeto e à relação como um todo.

*“Eles [Fornecedor] estão realmente comprometidos com o projeto; neste último mês eu acho que passavam dias e noites e finais de semana em função do desenvolvimento para conseguir cumprir o prazo etc. Eles realmente focaram a equipe no nosso projeto e estão tocando isso (...) pelo fato de ele [Fornecedor] estar entrando na nossa empresa [Cliente], querer fazer uma parceria de longo prazo e desenvolver outros produtos para outras áreas aqui da empresa. Este relacionamento tem sido muito bom e está fluindo bem.”* (Cliente)

*“A gente está tentando agregar valor ao processo. A gente nota que o nosso comprometimento traz um comprometimento deles [Cliente] para conosco e para com o projeto. Talvez a gente consiga eliminar um pouco aquela barreira com o cliente. Realmente se estabelece uma relação de parceria, e o cliente demonstra que está disposto a investir nesse relacionamento. E sempre tem sido bastante produtivo.”* (Fornecedor)

O clima de confiança nessa díade é bastante presente. O fornecedor atribui a confiança do cliente e posterior confiança dele a três aspectos: a conduta das pessoas envolvidas no projeto, a referência que o cliente obteve antes da contratação do serviço e os aspectos técnicos e de desenvolvimento do projeto e do *software* propriamente dito. Da parte do cliente, a confiança está vinculada à imposição da matriz estadunidense de documentar todos os procedimentos de projetos, registrar e gravar *e-mails* e comunicações com o fornecedor. Apesar da exigência das políticas internas, o cliente destaca que nunca precisou recuperar um registro de negociação ou acordo feito para cobrar alguma coisa do fornecedor em questão.

*“Confiança é fundamental, porque a gente trabalha com dados estratégicos; temos 100% de acesso a informações privilegiadas. Todas as pessoas da minha equipe têm um contrato assinado com os clientes, mas isso é formalidade. Na verdade, existe um clima de confiança bastante elevado. A referência leva a isso: a pessoa trabalha contigo há sete anos como trabalhamos com o cliente que fez a indicação. O Cliente checou essa referência, então sabe que não vão precisar se preocupar com isso. Mas existe uma relação que se constrói junto com o relacionamento, está se construindo a confiança. Entre as variáveis inerentes ao relacionamento, a mais importante é a confiança no trabalho técnico.” (Fornecedor)*

O cliente destacou, ainda, que as informações pertinentes ao projeto são compartilhadas sem problemas. Ademais, foi destacado que o fornecedor não tem acesso à base de informações do cliente porque os dados necessários ao projeto são fornecidos pela equipe conforme demanda da equipe do fornecedor. Tais revelações não permitem concluir se há efetivamente confiança para compartilhamento de informações estratégicas. Apesar da aparente desconfiança, o cliente afirmou acreditar naquilo que o fornecedor fala. Para o entrevistado, há um processo longo de negociação e, por isso, o cliente tende a confiar nas estimativas e informações fornecidas. Dadas as restrições neste compartilhamento, não se evidenciam, neste relacionamento, benefícios vinculados à aprendizagem, tanto na perspectiva do fornecedor, quanto do cliente.

As adaptações foram feitas pelo fornecedor e se referem a ajustes de processos internos e adoção de ações de segurança no *software* implementadas a partir de sugestões do cliente. Segundo o cliente, tais ajustes representam um aprendizado importante para o fornecedor que teve que se ajustar a políticas e processos de uma grande empresa para iniciar o relacionamento em análise. Para o fornecedor, tais adaptações implicam custos de investimentos a partir da alocação de recursos e trabalhos extra, adaptação de estrutura, dispêndio de recursos financeiros e foco neste cliente em detrimento de outros.

Os conflitos existentes nessa díade ocorrem por falhas na comunicação que os entrevistados afirmaram ser ajustes do relacionamento e do contrato. A falta de algumas informações sobre as tarefas previstas para a equipe do cliente gerou a necessidade de definição de procedimentos de gestão de pessoas, o que elevou consideravelmente o prazo e o custo do projeto. Ao final, o custo foi rateado e as responsabilidades pelos problemas assumidas por ambas as partes. Ademais, o envolvimento com terceiros – outros fornecedores atuando dentro do cliente – também criou ruídos de comunicação entre o cliente e o fornecedor.

*“Empresas grandes têm de três a quatro fornecedores no mesmo projeto e essa coisa de se relacionar com outros fornecedores gera problema. Às vezes gera um*

*ruído, porque o outro fornecedor acha que quando se faz uma ação se está querendo minar o negócio dele com o cliente. A relação com o cliente é sempre muito transparente e tranqüila. Nós colocamos isso como importante variável cultural.” (Fornecedor)*

Essa postura de transparência e resolução de conflitos, obviamente, se reflete no estilo de comunicação entre as equipes do fornecedor e do cliente. Outro aspecto evidenciado no discurso do fornecedor é a relevância que registros e documentações têm neste setor. Não apenas de contratos e acordos, mas também de comunicação entre os parceiros (*e-mails*, por exemplo). Tais percepções acerca da comunicação e da importância da formalização nesse relacionamento também são compartilhadas pelo cliente.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	• Demanda de <i>software</i> incipiente e pouco qualificada (F)	<u>Benefícios de gestão</u> • Melhoria no fluxo de informações	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> • Realização de projetos futuros
<b>Interdependência</b>	• Vinculada a aspectos financeiros (F) • Possibilidade de fornecedores alternativos	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> • Abertura e acesso à empresa	<u>Benefícios de mercado</u> • Indicações para clientes potenciais
<b>Comprometimento</b>	• Mútuo		
<b>Confiança</b>	• Baseada na conduta dos parceiros, referências anteriores ao projeto e aspectos técnicos do serviço (C) e em procedimentos e cultura organizacional do cliente (F)	<u>Custos de projeto</u> • Custos funcionais	<u>Custos de investimentos e adaptação</u> • Alocação de recursos e trabalho extra • Adaptação de estrutura • Financeiro • Oportunidade
<b>Adaptação</b>	• Ajustes internos do fornecedor para atender o cliente.		
<b>Cooperação</b>	• Falhas e interferência de outros fornecedores		
<b>Comunicação</b>	• Relevância de registros e documentações.		<u>Custos de operação</u> • Negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução • Gestão de recursos humanos

**Quadro 38 – Características do relacionamento na Díade A**

#### 4.3.2 Díade B

O relacionamento iniciou há dez anos em um projeto para implantação de *software* ERP. O desenvolvimento do projeto contou com a participação de oito profissionais do cliente e dois da consultoria com custo total orçado em R\$ 450.000,00.

O cliente dessa díade é um grupo industrial do setor plástico. Sua área de TI tem 15 anos e é responsável pela contratação e supervisão de projetos de *softwares* adquiridos de seis

fornecedores de tecnologia além do fornecedor analisado nessa díade. Cinco funcionários são responsáveis pelas tarefas da área de TI que tem um investimento anual de R\$ 350.000,00. A concorrência no setor de atuação do cliente é muito intensa com monitoramento constante de tecnologias utilizadas, fornecedores, recursos e elevados investimentos.

Com 18 anos de atuação no mercado de consultoria de implementação de sistemas de gestão empresarial de sistemas, o fornecedor tem 300 funcionários em todo o Brasil e faturamento de R\$ 40.000.000,00, proveniente de carteira de 800 clientes. Quanto ao ambiente, o entrevistado destacou que ainda há falta de profissionalismo na compra e na venda de *software*. Na visão do entrevistado, os clientes esperam milagres da implementação de sistemas empresariais e têm dificuldades de definir critérios ou requisitos de compra; alguns ainda não percebem a real necessidade deste tipo de solução na empresa. Por outro lado, os fornecedores, devido ao aumento do número de concorrentes, atuam mais como vendedores do que consultores de tecnologia de informação. Além disso, a implementação de um *software* empresarial, por requerer mudanças de normas e procedimentos consolidados, necessita de investimentos adicionais em treinamentos e reuniões de elaboração com os colaboradores o que, muitas vezes, não são percebidos como positivos pelos clientes. Por tais questões, não há muita previsibilidade neste setor e a demanda tem tido certa retração nos últimos anos, segundo o entrevistado.

Quanto à interdependência, cliente e fornecedor afirmaram que o término do relacionamento traria problemas de suporte técnico e de natureza financeira, respectivamente, mas nada que não pudesse ser resolvido no médio e longo prazo. De qualquer forma, ambos se mostraram dispostos a manter a relação, empregando investimentos e esforços para isto.

O comprometimento nessa díade evidencia-se em relações concretas realizadas por ambas as partes. Da parte do fornecedor, tais ações se referem a investimentos em novas funcionalidades do *software* e no desenvolvimento atual de soluções mais avançadas para o cliente como o *Business Intelligence* (BI) para extração de informações gerenciais. Mais ainda, o fornecedor destaca que sempre tenta agregar benefícios no processo de atendimento ao cliente e que há forte perspectiva de manter o relacionamento por mais uma década, tendo-se em vista suas características e novas demandas do cliente. O cliente, por sua vez, tem buscado estar sempre próximo do fornecedor através da participação conjunta em eventos da área e busca de inovações dentro dos processos e módulos do *software*. Tais iniciativas de cooperação têm revertido benefícios vinculados ao *software* (benefícios de gestão) ao cliente e benefícios ligados à aprendizagem para o fornecedor.

O sentimento de confiança também é outro aspecto ressaltado pelos entrevistados, o qual deriva, entre outros, do longo tempo de relacionamento e da intensidade dos vínculos pessoais. A este respeito o cliente afirma:

*“Nós confiamos muito no fornecedor. É um fator de permanência e a confiança é recíproca. Conferimos as informações compartilhadas, porque a implementação deste software envolve questões fiscais e legais e falhas podem causar problemas graves. Sempre fazemos um check-list, porque, além do relacionamento com o fornecedor, é preciso zelar pelo bom relacionamento do grupo com órgãos fiscalizadores. O grupo atua sempre dentro da lei e quer manter esta imagem.”*  
(Cliente)

Os entrevistados relatam alguns custos de mudança associados, sobretudo, quando se fala em romper a relação e perder a base de conhecimentos desenvolvida. Quanto ao *software* e adaptações feitas pelo fornecedor, na visão do cliente, elas foram por ele compradas e, portanto, caso haja um término no relacionamento, essas poderão ficar com o cliente. Ademais, parte da customização realizada no projeto foi restrita – não pode ser repassada a outros clientes, correndo-se o risco de o fornecedor sofrer penalidades e multas –, e a outra não restrita – o fornecedor assume parte da tecnologia e a utiliza em projetos de outros clientes. Tendo-se em vista que estes aspectos estão bem especificados em contratos e que o cliente não perderia os desenvolvimentos da tecnologia realizados, os entrevistados destacaram que o principal custo de mudança não seria relacionado a questões técnicas, mas a questões pessoais, especialmente, a confiança e comprometimento entre os parceiros. Essa especificação também faz com que o fornecedor não perceba custos de adaptação ou investimentos neste relacionamento. Tendo-se em vista os fortes vínculos relacionais destacados, o fornecedor não comentou nenhum custo de adaptação ou investimentos.

Aliado a esse clima de comprometimento e confiança, o nível de conflito atualmente é baixo e praticamente ocorre em nível operacional. Tais conflitos são resolvidos a partir da documentação e registros de comunicações. Caso não haja solução, as diretorias do fornecedor e do cliente tentam negociar uma solução que, geralmente, é satisfatória para ambos.

A cooperação ocorre por meio do compartilhamento de informações operacionais. Segundo o cliente, é obrigação compartilhar para se chegar a uma solução tecnológica eficiente; entretanto, não é preciso compartilhar informações como lucro, crescimento de mercado, entre outras, mas sim, informações setoriais e relacionadas à legislação. Este

compartilhamento reflete-se positivamente na percepção do fornecedor que destaca a melhoria do *software* a partir de conhecimentos gerados neste relacionamento.

Relativamente à comunicação, os entrevistados afirmaram que o projeto envolve informações sobre todas as áreas e de cinco empresas partícipes do grupo empresarial do cliente – “*cinco filosofias de gestão*” (Cliente) –, o que acaba gerando um fluxo intenso de informação. Como afirma o cliente: “*a comunicação é bastante intensa, constante e sobre qualquer tipo de informação*”. Apesar disso, os ruídos são poucos e há pouco conflito relacionado à troca de informações. Esse clima de compartilhamento de informações, na visão dos entrevistados, influencia fortemente a percepção de benefícios de serviços e serviços adicionais pelo cliente, mais especificamente, a abertura do fornecedor as suas demandas.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza moderada</li> <li>• Falta de profissionalismo na compra e venda de <i>software</i>.</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização de processos</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento agregado ao produto</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculada a aspectos técnicos, mas minimizada no longo prazo pela contratação de um outro fornecedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e economia</li> <li>• Melhoria no fluxo de informações</li> <li>• Relações com mercado</li> </ul>	<u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à área de vendas</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciado por investimentos de ambas as partes.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação de produto</li> <li>• Confiabilidade</li> </ul>	
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculada ao tempo de relacionamento e à intensidade dos relacionamentos pessoais</li> </ul>		
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento desenvolvido no relacionamento e relacionamentos pessoais entre as equipes.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura e acesso à empresa</li> </ul>	
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de conflitos baixo.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de informações técnicas, fluxo constante e poucos ruídos.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da equipe</li> <li>• Adaptação de processos</li> </ul>	

**Quadro 39 – Características do relacionamento na Díade B**

#### 4.3.3 Díade C

O fornecedor, que tem apresentado expansão nos últimos três anos, destaca que seu ambiente de atuação é estável em termos de concorrência e demanda. Uma dificuldade, entretanto, refere-se ao planejamento e previsão da demanda junto aos clientes. Esta falta de previsão gera ociosidade dos profissionais – porque não conseguem alocar horas em determinados clientes – e onera os custos do fornecedor. No geral, o fornecedor fica dependendo de férias de colaboradores do cliente, reuniões e eventos realizados para elaborar

seu planejamento mensal. Segundo o entrevistado, a ociosidade de alguns recursos humanos aumenta seus custos e influencia negativamente sua lucratividade. Sobre a concorrência, falou-se ainda sobre a atuação de pequenas empresas junto aos clientes, vista como normal e pouco influente junto àqueles com quem o fornecedor tem uma ligação mais forte como o aqui descrito, mas potencialmente perigosa no longo prazo. De maneira geral, o fornecedor avalia seu ambiente da seguinte forma:

*“Quem sente mais a concorrência em termos de venda de ERP é a área comercial. No nosso caso, depois que nós temos um relacionamento, a concorrência é minimizada. Existem empresas pequenas que fazem o que nos fazemos e isso atrapalha. Mas há dois anos isso não ocorre. A empresa está em fase de crescimento, adequação de processos internos e estamos conseguindo trabalhar. Sabemos que existem concorrentes pequenos focando em alguns de nossos clientes, mas achamos que cada um deve fazer seu trabalho bem e deixa o outro trabalhar.”*  
(Fornecedor)

O cliente é uma das grandes empresas do Pólo Petroquímico de Triunfo (RS) e também apresenta um mercado estável, tendo demanda previsível porque 70% da produção está destinada aos clientes cativos e preço definido junto aos parceiros, garantindo, de certa forma, estabilidade. Para o entrevistado, há comprometimento de ganhos em toda cadeia produtiva e isso reforça a parceria entre as empresas do Pólo. Ademais, o fornecedor é uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, o que atrai recursos humanos de qualidade e influencia positivamente o desempenho da organização.

Sobre a interdependência, foi afirmado pelos parceiros que ela não se deve a fatores financeiros ou técnicos, mas aos vínculos relacionais existentes e conhecimento gerado nos dez anos de fornecimento. Para o fornecedor, a perda seria inerente ao aprendizado que o projeto do cliente tem propiciado todo este tempo. O entrevistado reconheceu, ainda, que o término da relação seria mais fácil para o cliente, mas, certamente, teria custos para ambos os lados. Para o cliente, a interdependência não ocorre pela competência técnica, existindo fornecedores de mesmo nível no mercado, mas devido ao relacionamento existente entre os parceiros.

*“Em termos técnicos, a concorrência se equivale. Em termos de relacionamento, inicialmente teríamos um prejuízo de conhecimento a nosso respeito. Essa parceria esta muito entranhada, eles conhecem muito a nossa empresa. Para uma outra empresa entrar teria que ter um tempo e dificuldade. Hoje sabemos o que esperar do fornecedor, dez anos de relacionamento, em termos de respostas, em termos de prontidão, a outra já não sei como seria.”* (Cliente)

*“Em caso de perda, seria difícil substituir. Temos cerca de 60 clientes e com, nenhum deles nós temos o relacionamento que temos com este cliente, seja em termos financeiros ou de relação interpessoal.”* (Fornecedor)

Os benefícios inerentes à aprendizagem (conhecimento para a empresa e desenvolvimento de recursos humanos da empresa) comentados pelo cliente reforçam esta interdependência. Os relacionamentos pessoais e seus reflexos no relacionamento também são reconhecidos pelo fornecedor quando destaca os benefícios inerentes a este relacionamento.

Neste contexto, o fornecedor espera que o relacionamento com o cliente continue tendo-se em vista a relativa estabilidade no setor petroquímico e prosperidade nos negócios do cliente. Entretanto, o entrevistado destacou que apesar da perspectiva positiva, percebem-se muitos obstáculos e custos inerentes a essa continuidade, herdados da cultura de empresa pública que torna o compartilhamento de informações relativas a processos difícil e responsável por conflitos internos entre a área de TI e as demais áreas da organização. Neste contexto, a prestação dos serviços pelo fornecedor torna-se mais complicada e onerosa, influenciando a sua percepção de custos de operação.

O cliente destacou que se preocupa com o futuro e, por isso, tenta atualizar constantemente o fornecedor sobre o que está acontecendo e os rumos da organização, mas especificamente, da área de TI. Um dos fatores que afeta o comprometimento da parte do cliente é a rotatividade elevada de analistas e consultores, vista pelo cliente como um custo elevado do relacionamento (custo de projeto). De forma geral, o cliente destaca que investe no relacionamento por crer que no futuro tais investimentos terão um retorno nos projetos desenvolvidos. Por isso, sua manutenção é importante para que não haja ruptura nos projetos desenvolvidos. Entretanto, apesar de não ter intenção de substituir, o cliente já analisa outros fornecedores no mercado, tendo-se em vista a dependência em relação a este fornecedor. O entrevistado destacou enfaticamente que não há interesse em substituir o fornecedor atual, mas uma questão de responsabilidade da área de TI para com a empresa e seus clientes internos.

Ambos os parceiros destacaram o clima positivo de confiança entre as equipes e a participação intensa em reuniões e atividades conjuntas, bem como acesso irrestrito às informações durante o desenvolvimento do projeto. Entretanto, o cliente destacou que apesar da confiança nas pessoas, o sigilo das informações é exigido por contratos formalizados.

*“Particpei de reuniões que deveriam ser internas devido à confiança que o cliente tem. Não sei se é com todos os fornecedores, mas certamente na nossa área não é comum, principalmente, porque a gente está falando de informações sigilosas.”*  
(Fornecedor)

*“Nós tratamos o pessoal do fornecedor da mesma forma que nossos colaboradores. Eles usam nossas dependências, usam os ônibus que usamos, nosso refeitório, a máquina do café, tudo, tudo. Eles transitam na mesma área que transitamos. Claro,*

*cada um trabalha dentro do seu perfil de atuação. Os profissionais acessam as informações que necessitam, dentro do nível necessário ao desenvolvimento da solução. Então essa confiança existe. Inclusive nos contratos a questão de sigilo de informações está presente.” (Cliente)*

Assim, observa-se, nessa díade, a relevância de contratos e supervisão na condução do relacionamento. O próprio fornecedor afirmou que a supervisão imediata é necessária para se melhorar o fluxo dos processos e garantir o cumprimento de prazos e execução de tarefas por ambas as equipes, e não pelo fato de os parceiros não confiarem nos procedimentos e desempenho das equipes. O cliente destacou uma preocupação relacionada ao fato de que algumas tarefas são de difícil controle durante a execução, cabendo ao contratante o controle apenas pelo resultado, o que se torna arriscado e compromete cronogramas e orçamentos do projeto. Possivelmente, tal percepção influencia a noção de custos inerentes ao projeto (alocação de recursos humanos, substituição de consultores, erro na definição do escopo do projeto, cronograma e orçamento).

O fornecedor ressaltou que devido ao longo tempo da relação não é possível se separar o que foi investimento no relacionamento do que foi investimento no negócio, não percebendo adaptações específicas a este relacionamento. O cliente destacou que ao implementarem o primeiro projeto com este fornecedor, a empresa acabara de sair de uma experiência negativa de adaptação de sistema feita pela equipe interna. Por isso, optou-se pela adaptação da empresa ao sistema e não do sistema à empresa. Neste contexto, o cliente e a área de TI passaram por uma profunda reengenharia em que inúmeras adaptações foram necessárias. Entretanto, segundo o cliente, essa adaptação ocorreu em função da reengenharia e não em função do relacionamento com o fornecedor. Apesar disto, cliente e fornecedor percebem custos de investimentos e adaptação no relacionamento. Paralelamente, o fornecedor enfatizou que apesar de não ser inerente à adaptação, a prestação de serviços adicionais (custos de operação) também faz parte da sua estratégia de relacionamento com este cliente. O cliente, por sua vez, percebe tais investimentos ao enfatizar a ampliação do escopo do projeto e a abertura e acesso à empresa como serviços adicionais do fornecedor.

Os conflitos existentes referem-se, na visão do cliente, à negociação de valores e metas do projeto e substituição de recursos humanos da equipe do fornecedor. No que se refere à negociação de valores e metas, os conflitos, embora envolvessem interesses do fornecedor, foram resolvidos imediatamente e incluíam, por primazia, a atribuição de responsabilidades a ambos os parceiros. Em se tratando de substituição de recursos humanos,

a situação era mais difícil e constrangedora para ambas as empresas. Por exemplo, o cliente afirmou ter remunerado, em determinada situação, dois profissionais do fornecedor para que um consultor passasse o conhecimento do projeto para o outro, em virtude da saída do primeiro do projeto. Apesar das situações relatadas, o cliente faz questão de enfatizar que tanto o contrato quanto o envolvimento existente entre as equipes contribuíram para a resolução pacífica dos conflitos existentes. O envolvimento entre cliente e fornecedor, principal responsável pela solução eficaz de problemas, também aparece na comunicação. O fluxo de informações contínuo e a credibilidade destas fazem da comunicação um aspecto positivo na visão de cliente e fornecedor.

No entanto, ainda que os conflitos estejam, na visão do cliente, solucionados, o entrevistado comentou a existência de inúmeros custos pessoais decorrentes deste relacionamento, tais como desgaste pessoal dos funcionários, desgaste de relacionamento com o fornecedor e problemas de relacionamento interno.

<b>Atributos</b>	<b>Visão da díade</b>	<b>Valor para o cliente</b>	<b>Valor para o fornecedor</b>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estável em termos de concorrência e demanda para cliente e fornecedor.</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento para a empresa</li> <li>Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</li> </ul>	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de projetos futuros</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento gerado e relacionamentos pessoais desenvolvidos.</li> </ul>		<u>Benefícios pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentimento de parceria</li> <li>Cultura do cliente</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado, mas afetado pela rotatividade dos membros da equipe.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suporte de equipe externa</li> </ul>	<u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alocação de recursos e trabalho extra</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação em atividades internas e troca intensa e irrestrita de informações.</li> <li>Garantida por contratos e supervisão</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliação do escopo do projeto</li> <li>Abertura e acesso à empresa</li> </ul>	<u>Custos de operação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços adicionais e atendimento ao cliente</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptações estruturais realizadas antes do projeto.</li> </ul>		
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflitos inerentes à rotatividade e negociação de valores.</li> <li>Solução facilitada em virtude dos contratos e do relacionamento.</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alocação de recursos</li> </ul>	

<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada credibilidade e fluxo contínuo.</li> </ul>	humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de consultores</li> <li>• Erro na definição do escopo do projeto</li> <li>• Erros na definição do cronograma</li> <li>• Financeiro</li> </ul> <u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da equipe</li> <li>• Adaptação de processos</li> </ul> <u>Custos pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste pessoal dos funcionários</li> <li>• Desgaste de relacionamento com o fornecedor</li> <li>• Problemas de relacionamento interno</li> </ul>	
--------------------	---	---	--

**Quadro 40 – Características do relacionamento na Díade C**

#### 4.3.4 Díade D

O relacionamento nessa díade tem aproximadamente um ano e envolve a implementação de solução de gestão (ERP) e de sistema para automatização do ciclo de compras. O cliente é uma indústria de bebidas, tem mais de 450 funcionários e faturamento anual de R\$ 180 milhões. O fornecedor é uma das maiores empresas mundiais de soluções para gestão empresarial e soluções integradas de *Business Intelligence* e *Customer Relationship Management*. É um dos líderes brasileiros no fornecimento de *softwares* empresariais e conta com 2,2 mil profissionais no Brasil e na América Latina.

Devido à natureza do seu negócio, há muita sazonalidade na demanda dos produtos do cliente, o que confere, de certa forma, certa incerteza ao seu ambiente. Por isso, a previsibilidade de demanda e a eficiência nas operações de compra e entrega são aspectos centrais da sua gestão. Apesar de ter marcas fortes no mercado de refrigerantes e cervejas, o cliente enfrenta forte concorrência, baseada, sobretudo, em preço e distribuição.

A interdependência entre os atores é evidenciada no discurso do cliente ao afirmar que a mudança para outro fornecedor não seria difícil porque existem empresas competentes no mercado de *software*, mas devido a aspectos intrínsecos do relacionamento existente entre ele e o fornecedor atual. “*Eu acho que a parceria com este fornecedor é importante. Acho que*

*não seria difícil encontrar outro fornecedor do mesmo nível, mas seria muito difícil substituir em função do que se conseguiu de comprometimento nesse relacionamento.” (Cliente).*

Ambas as equipes desenvolveram um clima de comprometimento, sendo as perspectivas de continuidade do relacionamento bastante positivas. Relatos do fornecedor e do cliente apontam que o sucesso do projeto propiciou forte integração entre as duas equipes, fazendo com que a preocupação extrapole aspectos técnicos ou de negócios. O cliente percebe interesse e investimentos do fornecedor devido, sobretudo, ao seu setor de atuação e amplitude do projeto.

*“O nosso relacionamento é aberto, franco e bem esclarecido. Normalmente, quando se tem que customizar um processo, o profissional vem e nós passamos todas as informações. Os funcionários de todas as áreas conversaram com os consultores e passaram as informações solicitadas. A nossa empresa tem estas características. O fornecedor em contrapartida tem esta abertura também. Nós notamos sua preocupação com nosso projeto, porque nós somos estrategicamente importantes para ele. Somos a primeira empresa do nosso ramo a implantar todo o processo. Em algumas pessoas envolvidas nós vemos que o nosso negócio já foi deixado de lado. Deixou de ser o principal, e sim o relacionamento. Preocupação mútua das duas equipes em se manter as relações. Sempre tem problemas, mas a gente procura nunca deixar passar disso.” (Cliente)*

Para cliente e fornecedor há forte clima de confiança, o que leva à intensa discussão de novos projetos e ao acesso irrestrito do fornecedor a informações sigilosas do cliente. Segundo o fornecedor, possíveis mudanças de plano e perspectivas do cliente no que se refere aos negócios da empresa são discutidas constantemente. Para o cliente, não há como desenvolver um projeto deste porte com preocupações com sigilo de informações.

O comprometimento e a confiança relatados pelos entrevistados propiciaram benefícios inerentes à aprendizagem tanto para o fornecedor quanto para o cliente. Para o fornecedor, tal integração ajudou a empresa a incrementar o processo de implementação, agregando novos conhecimentos ao *software*, bem como, melhorando o nível dos profissionais da empresa (benefícios pessoais). Na visão do cliente, o clima de comprometimento contribuiu para desenvolvimento de recursos humanos da empresa e trouxe experiências de implementações e informações de mercado úteis à tomada de decisões nas áreas de TI e *marketing*.

Quanto à adaptação, o fornecedor destacou que nenhuma alteração ou investimento específico foi realizado durante o desenvolvimento do projeto com este cliente. O cliente, por sua vez, destaca que visou à mínima customização do sistema, mantendo, na medida do possível, as mesmas características do pacote do fornecedor. Como afirma o cliente:

*“Fizemos algumas adaptações. Adaptamos o sistema à empresa e um pouco da empresa ao sistema; algumas adaptações de processos, mas nada radical (...) Uma das metas foi adaptar-se ao projeto, não mudar.”* (Cliente). Não se observaram, neste sentido, custos inerentes à adaptação ou investimentos no relacionamento.

O principal conflito relatado por cliente e fornecedor ocorreu no início da operação do *software*, quando houve dificuldade para emissão de notas fiscais pela área comercial, procedimento de extrema importância para o negócio do cliente. No relato do cliente, observou-se que o fornecedor fez uma customização muito grande nessa parte do sistema, mas não efetuou os testes necessários antes da operação propriamente dita. Sem os testes, o número de erros nas primeiras emissões de nota foi elevado, o que gerou um forte conflito. O cliente destacou que, ainda que os benefícios de gestão ganhos tenham sido de grande valor para a empresa, os custos de projeto e pessoais decorrentes deste conflito inicial foram bastante elevados, influenciando negativamente o valor percebido no relacionamento.

Apesar do ocorrido, o conflito demonstrou o comprometimento das equipes com o projeto. A resolução dada ao problema e conseqüente conflito serviram como bases para manutenção do relacionamento mediante o comprometimento demonstrado pelo fornecedor e compreensão do problema pelo cliente. O fornecedor apontou que, na tentativa de evitarem conflitos, houve, no relacionamento analisado, um elevado custo de gestão de recursos humanos.

A comunicação fluiu de forma transparente entre cliente e fornecedor. O fornecedor, por considerar o cliente estrategicamente importante para seu negócio, dá atenção especial às solicitações e busca atendê-las eficientemente. Não há, aparentemente, conflitos relativos à comunicação, porque a troca de informações é centralizada no Diretor de TI do cliente. Todas as solicitações dos usuários e da equipe do cliente passam, inicialmente, pelo seu crivo e, posteriormente, seguem para o fornecedor. Segundo o entrevistado, esse direcionamento tem o objetivo de filtrar determinadas demandas, bem como direcionar as solicitações para os analistas ou consultores responsáveis pelo problema. Tais medidas têm influenciado positivamente a comunicação, que é feita, na maior parte das vezes, por *e-mail* ou telefone. Para o cliente: *“a comunicação é tranqüila e transparente. Se não dá pra falar na hora, nós entendemos, porque sabemos como é o dia-a-dia do consultor.”*

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	• Sazonalidade da demanda do cliente.	<u>Benefícios de gestão</u> • Agilidade e economia • Relações com mercado	<u>Benefícios de aprendizagem</u> • Conhecimento agregado ao produto
<b>Interdependência</b>	• Aspectos inerentes ao relacionamento desenvolvido.		
<b>Comprometimento</b>	• Perspectivas futuras e interesses mútuos.	<u>Benefícios de aprendizagem</u> • Experiências de implementações	<u>Benefícios de mercado</u> • Apoio à área de vendas
<b>Confiança</b>	• Fluxo intenso e irrestrito de informações.	• Informações de mercado	<u>Benefícios pessoais</u> • Nível dos profissionais
<b>Adaptação</b>	• Nenhum investimento ou adaptação.	• Desenvolvimento de recursos humanos da empresa	<u>Custos de operação</u> • Gestão de recursos humanos
<b>Cooperação</b>	• Conflitos de natureza técnica.		
<b>Comunicação</b>	• Centralizada no diretor de TI.	<u>Benefícios de serviços</u> • Suporte de equipe externa  <u>Custos de projeto</u> • Alocação de recursos humanos • Erro na definição do escopo do projeto • Financeiro • Despesas extras do projeto  <u>Custos pessoais</u> • Desgaste pessoal dos funcionários • Problemas de relacionamento interno	

**Quadro 41 – Características do relacionamento na Díade D**

#### 4.3.5 Díade E

O relacionamento nessa díade iniciou há dois anos para implantação de ERP, envolvendo 30 colaboradores do cliente e 10 do fornecedor. O cliente nessa díade integra grupo de empresas que atua nos setores de agronegócios, alimentos, máquinas e ferramentas. A área de TI existe há 26 anos na empresa e conta com 33 funcionários e um investimento anual de R\$ 2.500.000,00 para desenvolvimento interno e externo. O cliente conta com o fornecimento de 12 empresas de *software* e duas consultorias.

O fornecedor, uma das maiores empresas de consultoria do país, tem quinze anos de atuação no mercado e é especializada no estudo, definição, desenvolvimento, implantação e treinamento em gestão empresarial e TI. Sua equipe é composta por 220 consultores atuando na área de gestão empresarial e engenharia de processos, incluindo planejamento estratégico

empresarial e de tecnologia da informação e modelagem de processos, fábrica de *softwares*, soluções de Internet, treinamentos, entre outros.

O ambiente do cliente apresenta incerteza por estar vinculado a vários setores de atuação e, portanto, haver dificuldades de avaliação da concorrência direta e indireta em cada um deles. O leque diversificado de produtos, por outro lado, constitui sua vantagem competitiva, visto que não há concorrente que atenda tantos mercados. Entretanto, devido a este leque, o cliente tem custo elevado relativo a controle e manutenção de estoques e à contratação de especialistas nos segmentos em que a empresa atua.

Tendo em vista que até o momento o foco do fornecedor era o mercado nacional, atualmente, ele passa por mudanças na sua gestão para enfrentar o mercado externo, especificamente, a América Latina. O Brasil, a concorrência ocorre em dois momentos; primeiro, na seleção do fornecedor de tecnologia – por exemplo, SAP ou Oracle –; segundo, na escolha do parceiro local para implementação do *software*, quando a concorrência se reduz àqueles que atuam uma determinada tecnologia. Neste sentido, o fornecedor é um dos principais parceiros do fornecedor de tecnologia no Brasil, o que garante, de certa forma, um amplo mercado de atuação. Para o entrevistado, a demanda no país, por sua vez, flutua em termos de volume e é retraída em alguns estados e em expansão em outros.

Quanto à interdependência, o cliente falou que a troca de fornecedor neste setor é problemática porque envolve, além das dificuldades técnicas, a perda de conhecimento gerado durante todo o processo, por exemplo, conhecimento sobre os processos reformulados e suas especificidades. O cliente afirmou que se a simples troca de um analista ou consultor já é bastante complicada, a do fornecedor (mudando equipe e metodologia) é muito mais prejudicial para o desempenho do projeto. Para o fornecedor, o principal problema de perder este cliente, é a visibilidade que ele tem no mercado e os reflexos que o rompimento teria na imagem do fornecedor.

*“Se nós perdermos um projeto com este cliente, isso seria desgastante no mercado. Nessa área de consultoria, o maior pecado é não implantar aquilo que se contratou. Não importa o problema, não importa o porquê. Na hora em que uma empresa assume um projeto, começa a trabalhar nesse projeto, o sucesso dele está certo. Agora, uma consultoria que assume um projeto e não vai até o fim, é o fim do mundo, porque todo o mercado fica sabendo. É um negócio muito arriscado, haja vista que às vezes você nem consegue implantar. Como se altera a gestão da empresa, não é só o software que importa. Colocar o software para funcionar é rápido. O problema é as pessoas entenderem todo o processo e, mudarem o seu dia-a-dia. Eu diria que se tem um projeto que não se chegou ao final, isso compromete a imagem do fornecedor. Ele vai ter prejuízos e vai ter que investir e recuperar esta imagem.” (Fornecedor)*

O fornecedor espera que o volume de negócios com este cliente aumente devido à capacidade de atendimento e possibilidades de desenvolvimento de novas soluções para este cliente. Paralelamente, o cliente, que percebe esta preocupação com seu futuro e o desempenho no projeto, também demonstra comprometimento, investindo recursos e fomentando novos negócios. Como o projeto atual está mais ou menos na sua metade, cliente e fornecedor são cautelosos em afirmar o interesse ou possibilidade de novos negócios. No entanto, o fornecedor afirmou que o projeto está se desenrolando sem atritos e com bastante calma, características esperadas por ele, tendo-se em vista os 47 anos de existência e a forma profissional de gestão desse cliente, em termos gerais e de TI.

O cliente confia tanto nos funcionários quanto nas soluções técnicas apresentadas pelo fornecedor e destaca a confiabilidade dos serviços e a adaptação do *software* à empresa como benefícios decorrentes deste relacionamento. O entrevistado destacou, ainda, que o fornecedor sempre apresenta soluções satisfatórias para os problemas apresentados, mesmo que sejam de áreas de difícil domínio. Para o fornecedor, a confiança é construída conforme o estágio do projeto. No início, as equipes começam a trocar informações sobre empresa, projeto e sistema, têm reservas quanto ao compartilhamento, e dúvidas quanto ao desempenho final da solução. Na medida em que o relacionamento se desenvolve, tais reservas e dúvidas se dissipam e as equipes passam a ter mais envolvimento.

*“Estava falando sobre faturamento e surgiram algumas discussões saudáveis e algumas visões sobre as pessoas e sobre o mercado. Lembro que a consultora foi bem tranqüila e que ela trouxe alguns exemplos e propôs – ‘espera aí, vamos sentar então a parte, ver o caso com calma’ – eram muitas fiscais [conhecem a parte fiscal da solução]. As pessoas que estavam neste meio não dominavam a área fiscal. A reunião foi tranqüila. Acho que isto é algo que não tenho do que reclamar. Sempre que exponho os problemas, o fornecedor prontamente vem com algumas alternativas e analisa quais são as melhores dentro desta empresa. Aquelas que o sistema tem ou as que a empresa pode escolher em matéria de custo, mas sempre bem acessíveis” (Cliente)*

*“O analista de negócios do cliente, do grupo e mais um consultor ficam trabalhando juntos. Então, começa a gerar confiança. Eu diria que no início nós percebíamos cuidados por parte do cliente no que se refere à troca de informações. Conforme a equipe de consultores e analistas de negócios começou a trabalhar junto, isso melhorou bastante.” (Fornecedor)*

Foram feitas adaptações pelo fornecedor concernentes à metodologia de trabalho, em que se observou a fusão pela qual passava o cliente e suas conseqüências nos processos de trabalho e cultura organizacional. A integração de três empresas concomitante ao desenvolvimento do projeto de customização do *software* e redesenho de processos demandou freqüentes alterações na metodologia de projetos da consultoria. Assim, a adaptação à

metodologia do fornecedor, ainda que seja vista como custo de projeto, influenciou – concomitantemente à reengenharia – os benefícios de gestão obtidos com a implementação do *software* – racionalização de processos e mudanças de rotinas e visão. Ademais, este relacionamento gerou novos conhecimentos à empresa, informações de mercado, experiências de implementação, contribuindo, assim para desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores envolvidos no projeto.

Relativamente ao conflito, os entrevistados falaram que eles são inerentes a este tipo de projeto pela complexidade e número de pessoas envolvidas. Ademais, apesar de definidos objetivos e procedimentos do projeto, ocorreram algumas confusões iniciais. Tendo em vista evitar conflitos, a metodologia do fornecedor prevê a realização de reuniões semanais. Mais ainda, o compartilhamento das responsabilidades é previsto contratualmente e na metodologia do fornecedor. Por fim, o fornecedor afirmou que usuários e analistas (do fornecedor e do cliente) cooperam intensivamente na implementação do sistema e na mudança organizacional do cliente, influenciando positivamente os resultados do projeto. *“Tive mais dificuldades do que hoje. Hoje eu poderia dizer que o grupo está bastante integrado e os conflitos diminuíram bastante. Um processo desse traz conflitos. Estava preparado para atuar em cima desses conflitos. Normalmente, surge a pressão em cima das pessoas de que o processo vai mudar sua rotina e tirá-las da sua zona de tranquilidade.”* (Fornecedor). Apesar disto, o fornecedor citou custos pessoais vivenciados durante a execução do projeto como a perda de tempo e sacrifícios pessoais dos consultores. Estes custos pessoais também foram percebidos pelo cliente.

Da parte do cliente, a realização de reuniões e o compartilhamento de informações são freqüentes no relacionamento. Tal compartilhamento não abrange informações sigilosas, porque estas não fazem parte do escopo do projeto. Entretanto, dado o nível da relação, os entrevistados afirmaram não haver dificuldade em conversarem sobre assuntos mais estratégicos para ambos os parceiros.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza elevada (C)</li> <li>• Concorrência acirrada, demanda flutuante e incerteza relativa à entrada no mercado internacional (F).</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização de processos</li> <li>• Mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento agregado ao produto</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento desenvolvido no relacionamento e dependência do serviço ofertado (C).</li> <li>• Comprometimento da imagem do fornecedor.</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento para a empresa</li> </ul>	<u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicações para clientes potenciais.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas futuras e investimentos mútuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências de implementações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Custos pessoais</u></li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em aspectos técnicos e variável de acordo com estágios do relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de tempo</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia do fornecedor às características do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrifícios pessoais do consultor</li> </ul>
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inerente à complexidade do projeto e número de pessoas envolvidas.</li> <li>• Definida contratualmente em nível organizacional, mas espontânea em nível individual.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade técnica</li> <li>• Adaptação de produto</li> </ul>	
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequente, mas limitada a aspectos técnicos.</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de consultores</li> <li>• Erros na definição do cronograma</li> <li>• Metodologia de trabalho</li> </ul> <u>Custos pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste pessoal dos funcionários</li> </ul>	

**Quadro 42 – Características do relacionamento na Díade E**

#### 4.3.6 Díade F

O fornecedor destaca, inicialmente, que, em que pese ao fato de sua demanda não ser derivada, a demanda por serviços de *software* depende, de certa maneira, da demanda do cliente. Atualmente, as empresas de *software* têm sofrido os impactos da crise na agricultura e, assim, apresentado queda na aquisição de novos projetos. O fornecedor desta díade tem equipe de desenvolvimento muito grande e elevados custos de manutenção, o que dificulta a atuação em um mercado pulverizado e com concorrentes menores, cujas estratégias focadas em preços baixos chegam a limites não suportáveis para grandes empresas. Dadas as dificuldades de se atingirem novos clientes, o entrevistado enfatiza a importância de se fomentarem fortes vínculos relacionais com os clientes atuais, os quais permitem ao fornecedor pagar seus custos fixos e manter níveis satisfatórios de desempenho até que a

situação volte a ficar positiva. Mais ainda, o entrevistado faz uma ressalva com relação ao caráter não prioritário dos *softwares* – mesmo de gestão empresarial. Apesar da relevância desse tipo de *software* e do serviço, algumas grandes empresas ainda relegam a contratação de *software* a um segundo plano, corroborando para o cenário negativo do setor, conforme o entrevistado. Neste contexto, o cliente em questão provê ao fornecedor, benefícios de mercado como indicações a outros clientes e forte apoio na área de vendas, sendo comuns as visitas de outros clientes para observação *in loco* da implementação do projeto e, conseqüentemente, da atuação do fornecedor.

No ambiente do cliente, o problema é a concorrência acirrada e o elevado investimento necessário para manter a competitividade. No *portfolio* de produtos do cliente, alguns concorrentes são mais agressivos, o que requer da empresa a adoção de estratégias e investimentos em tecnologias e equipamentos para se manter no mercado. Recentemente, o cliente fez elevado investimento na compra de máquinas para entrar em um determinado mercado. Apesar da concorrência e dos altos custos de operação, o cliente afirma que não percebe relação direta entre a demanda por seus produtos e a compra de *softwares* empresariais. No entanto, destaca que *softwares* desse tipo são essenciais para as operações de uma grande empresa industrial e, portanto, não podem ser vistos como supérfluos. O foco na concorrência e a relevância do *software* empresarial são justificados quando se analisam os benefícios destacados pelos clientes desta díade predominantemente vinculados ao *software* e suas funcionalidades (racionalização de processos, agilidade e economia e melhoria no fluxo de informações).

Como em outras díades analisadas, o sentimento de interdependência entre os parceiros baseia-se, por primazia, em elementos técnicos e financeiros. O fornecedor tem uma carteira fiel de clientes que garante a sobrevivência do negócio, mas afirma que conseguir clientes de grande porte é realmente difícil e requer investimentos para prospecção. Por isso, há, de certa forma, forte dependência do fornecedor no cliente baseada em retornos financeiros que este garante aquele, contribuindo para estabilidade da empresa, bem como para seu crescimento.

Adicionalmente, o fornecedor praticamente duplicou os recursos humanos em muito devido ao trabalho junto a este cliente e o término deste relacionamento representaria perda considerável de recursos humanos. Soma-se a isso o fato de que nenhum cliente tem a diversidade desse cliente que tem mais de 50 módulos de gestão, sendo, portanto, um *case* para o mercado. Essa diversificação tem contribuído para a aprendizagem organizacional do

fornecedor, paralelamente às trocas de experiências, conhecimentos de mercado e conhecimentos agregados à metodologia de projetos do fornecedor.

Para o cliente, esta relação deve se manter devido ao histórico de sucesso e também, porque os outros fornecedores disponíveis no mercado têm nível inferior e sofrem mais com a falta de recursos qualificados. A falta de recursos qualificados tem feito o cliente buscar na matriz do fornecedor em São Paulo, colaboradores aptos para desenvolver algumas soluções. Esta falta de recursos citada por ambos, apesar de preocupante, é compreendida pelo fornecedor que tenta no médio prazo corrigir este problema. Afirma o fornecedor: *“o cliente deixou bem claro que os projetos vão continuar conosco e que a preferência é sempre nossa, assim que nós contratarmos mais pessoas”*. Este aspecto surge também na análise do comprometimento. O cliente afirma que o fornecedor é comprometido e aceita a contratação de profissionais da matriz, enquanto não contrata ou desenvolve novos profissionais. Afirma ainda, que não se sentiria bem contratando funcionários de outras filiais, porque não seria politicamente correto. O alinhamento da relação é vista pelo cliente como proeminente e as perspectivas futuras – apesar dos problemas de capacidade instalada do fornecedor – positivas, porque a continuidade é desejo explícito dos parceiros. Além do desejo de continuidade, a satisfação dessa parceria é percebida pelo fornecedor como um benefício pessoal importante.

O fornecedor avalia a confiança conforme três estágios do relacionamento. Na fase inicial, os vínculos eram fracos e havia muitos desconfortos relativos à metodologia de trabalho e falta de maturidade da filial e excessiva dependência da matriz. Num segundo momento, houve mudança de diretoria e crescimento do fornecedor e do seu número de clientes e a relação passou por ajustes. Atualmente, a *“convivência tem sido excelente e nós nos tornamos um cliente que indica este fornecedor no mercado. Temos demanda de serviços: de novos e grandes processos que tem que ser implantados”* (Fornecedor). Há, ainda, alguns problemas atinentes à relação das equipes com os usuários, mas comuns neste tipo de projeto. Para o cliente, a confiança é notória nas concessões feitas por ambas as partes e no compartilhamento diferenciado de informações de mercado e estratégicas. Quanto à supervisão, os entrevistados declaram esta ser concernente ao tipo de serviço analisado. Neste sentido, o fornecedor supervisiona o cliente, que, por sua vez, além de supervisionar o desempenho daquele, supervisiona seus usuários e a gerência de forma geral. Os entrevistados afirmam que, neste processo, a comunicação interna (cliente e usuários) e externa (cliente e

fornecedor) desempenha significativo papel para que o projeto e a relação tenham resultados positivos.

A principal adaptação realçada pelo fornecedor foi atinente à metodologia de trabalho do fornecedor, cujas regras e atuação por projeto devem ser seguidas pelos clientes e seus usuários. Portanto, esta representa mudanças que atingem, também, as ligações da área de TI com as demais áreas da organização e com seus usuários. Como afirma o fornecedor: *“os clientes estão aprendendo a trabalhar com projetos. Apesar de ser uma prática que existe há 50 anos, não existe a cultura ainda dentro do Brasil. Nós temos que nos adequar bastante ao modo com que o cliente deseja que o projeto seja coordenado e também às regras do fornecedor da tecnologia quanto ao gerenciamento de projetos”*. Ademais, o fornecedor destaca a necessidade de recursos humanos qualificados ao entendimento dos processos do cliente e características de produção e mercado. O recrutamento e a contratação destes recursos, ainda que sejam investimentos do fornecedor, são vistos como adaptações necessárias à manutenção da relação.

Cliente e fornecedor enfatizaram que os conflitos são superficiais e se referem a questões operacionais como agenda de reuniões, disponibilidade de recursos humanos e definição de processos. Tais problemas levam à necessidade de retrabalho e reprogramação de custos e prazos, o que atrasa o projeto como um todo. Estes conflitos influenciaram fortemente a percepção de custos do cliente inerentes ao projeto (erros na definição do cronograma, custos financeiros, funcionais e despesas extras do projeto).

Para o fornecedor, a existência de conflitos deve-se ao comportamento dos usuários do cliente, quando estes se ausentam de reuniões ou não ajudam a definir os processos por falta de conhecimento ou vontade. A este respeito, o fornecedor destaca: *“o principal conflito que se tem é a mudança de processo, ou seja, quando o usuário está acostumado a fazer de uma maneira cômoda e por decisões gerenciais do mercado, isso é modificado, cria-se uma barreira para o usuário que é resistente à mudança”*.

Quanto à comunicação, os entrevistados afirmaram que, ainda que não seja um problema central, o fluxo de informações entre as equipes deve ser melhorado, especialmente, entre a área técnica do projeto (programadores) e o resto da equipe. Este tipo de serviço tem, na visão dos entrevistados, estreita relação com a comunicação, dado que ela fornece subsídios para desenvolvimento, teste e funcionamento da solução.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda instável e afetada por problemas no macroambiente e custos elevados (F).</li> <li>• Concorrência acirrada e elevados investimentos (C).</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização de processos</li> <li>• Agilidade e economia</li> <li>• Melhoria no fluxo de informações</li> </ul> <u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erros na definição do cronograma</li> <li>• Financeiro</li> <li>• Funcional</li> <li>• Despesas extras do projeto</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiências com o cliente</li> <li>• Conhecimento de mercado</li> <li>• Conhecimento s agregados à metodologia de projeto</li> <li>• Diversidade de processos</li> </ul> <u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno financeiro</li> </ul> <u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicações para clientes potenciais</li> <li>• Apoio à área de vendas</li> </ul> <u>Benefícios pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de parceria</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculada a aspectos técnicos e do relacionamento (C) e a aspectos financeiros (F).</li> </ul>		
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado com perspectivas futuras.</li> </ul>		
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidente nas concessões feitas por ambas as partes e compartilhamento diferenciado de informações de mercado e estratégicas.</li> </ul>		
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da metodologia do fornecedor às características do cliente e aquisição de recursos por ambos os lados (<i>hardware e software</i>)</li> </ul>		
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos superficiais inerentes ao desenvolvimento do projeto.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de melhorias tendo-se em vista a natureza do serviço.</li> </ul>		

**Quadro 43 – Características do relacionamento na Díade F**

#### 4.3.7 Díade G

O relacionamento entre cliente e fornecedor nessa díade surgiu há seis anos, em virtude de projeto de consultoria e desenvolvimento de ERP. O cliente é uma indústria multinacional de tecnologia de motores a diesel e a sua área de TI existe há aproximadamente dez anos e 16 funcionários estão envolvidos no desenvolvimento interno de programas e na implementação de soluções compradas de onze fornecedores de *software* e três consultorias de implementação.

O fornecedor tem cinco anos no mercado e faturamento anual de R\$ 800.000,00 e doze funcionários exercendo desenvolvimento, customização, consultoria e implantação de solução de gestão empresarial, desenvolvimento cliente-servidor e *web*, projeto de sistemas de modelagem relacional, serviços e administração de banco de dados e gerência de projetos. Do ponto de vista do fornecedor, este cliente foi o primeiro de sua carteira, sendo visto como parceria estratégica. Tal visão é reforçada pelo fato de este ainda ser o principal cliente do fornecedor atualmente, tendo, além da contribuição financeira para sua sobrevivência, o mérito de ter acreditado nele desde o início, contribuindo assim para o seu desenvolvimento. Além disso, o cliente serve como referência no mercado ou *benchmarking*, contribuindo, também, para a prospecção de novos clientes.

Analisando-se o ambiente dos parceiros quanto à incerteza, pode-se dizer que o ambiente do cliente não é motivo de preocupações, dado que o seu maior concorrente foi por ele adquirido recentemente. O ambiente do fornecedor também reflete estabilidade no que se refere à demanda, tanto com relação ao cliente quanto com relação ao mercado. Tal estabilidade também surge no comportamento da concorrência, tendo-se em vista que o fornecedor detém forte parceria com o fornecedor da tecnologia e exclusividade nos sistemas comercializados.

Quanto à interdependência, apesar da afirmação do cliente de que o relacionamento é relevante e que uma substituição seria prejudicial para ambos os lados, o fornecedor demonstra certo receio de término deste, devido à fusão pela qual passa o cliente atualmente, cujos reflexos afetam diretamente a contratação de fornecedores de TI. A perda do cliente, de acordo com o fornecedor, causaria complicações, como por exemplo, a intensificação da força de vendas na conquista de outro cliente no mercado. Percebe-se que, efetivamente, há relação de dependência nesta relação. Da parte do cliente, a dependência se dá exclusivamente por questões técnicas, ou seja, o cliente necessita dos sistemas e suportes para manutenção de suas atividades. Da parte do fornecedor, tal dependência ocorre por questões financeiras (o cliente é responsável por considerável parte do faturamento), organizacionais (não possui força de vendas forte) e de mercado (teria que mudar de segmento e oferecer outros produtos para atingir novos clientes e mercados). Como a dependência técnica é menos complexa e há grande disponibilidade de fornecedores no mercado, avalia-se a dependência do fornecedor no cliente como mais forte e preocupante do que o seu inverso.

Dito isto, o relacionamento nesta díade é bastante próspero e apresenta inúmeros benefícios para ambos os parceiros, que demonstram preocupação mútua e realizam elevados investimentos para mantê-lo. Ações como antecipação de problemas e mudanças, intercâmbio de informações confidenciais, acesso a dados sigilosos e previsão de negócios demonstram quão preocupados os parceiros estão com o futuro da relação. Como afirma o Cliente G: *Guardadas as devidas proporções, sempre que nós temos qualquer tipo de mudança que vai afetar os negócios [do fornecedor], nós avisamos e deixamos bem cientes do que vai acontecer. Quando ocorreu a aquisição, avisamos logo a este cliente, porque vimos que os negócios iriam mudar.*”

O sentimento de confiança vincula-se a dois aspectos: confiabilidade das informações passadas e certeza da qualidade no atendimento. Ambos os parceiros afirmam acreditar nas informações passadas e promessas atinentes ao serviço. Declaram, ainda, existir um clima de

confiança mútua que reverte abertura de informações empresariais e relacionadas ao futuro da organização. A confiança, neste sentido, extrapola a relação e passa a incluir decisões e estratégias que cada empresa tem em vista, reforçando o comprometimento. *“A confiança é excelente. Este cliente é uma empresa muito confiável. Se ele não está certo do que pode acontecer, como é o caso dessa provável troca do sistema, ele tenta passar informações para nossa empresa. Assim que a decisão for tomada, ele vai nos avisar. Ele é bem transparente quanto a isso.”* (Fornecedor)

Quanto aos investimentos e adaptações, observou-se que estes incluíram mudanças e alterações em recursos humanos, sistemas e metodologia de condução do projeto, tanto da parte do cliente quando do fornecedor. Vale notar, entretanto, que o fornecedor não considera tais adaptações como custos, mas sim, investimentos não específicos ao relacionamento que serão utilizados na prestação de serviços a outros clientes. Como custos de adaptação e investimentos, o fornecedor citou a alocação de recursos e trabalho extra para manutenção do relacionamento. Na visão da díade, as adaptações influenciaram positivamente a qualidade do serviço prestado, o desenvolvimento do projeto e a relação como um todo.

Referindo-se à cooperação, os entrevistados afirmaram incisivamente que o parceiro se preocupa com seu futuro. A interdependência é novamente reforçada a partir de afirmações sobre os impactos que eventuais mudanças feitas pelo parceiro teriam na empresa do entrevistado. Adicionalmente, ambos demonstram comprometimento com a verdade, tendo-se em vista antecipações de decisões estratégicas de cliente e fornecedor.

*“Acreditamos que este fornecedor se preocupa com o nosso sucesso. Temos quase certeza que sim, porque senão ele perderia uma boa parte da receita, porque nós temos um grande contrato. E nós nos preocupamos muito com o seu sucesso, porque ele é, praticamente, nosso único fornecedor, o único em que nós realmente confiamos; até existem outros fornecedores, mas nós não confiamos neles. Se este fornecedor fechar ou tiver algum problema na sua empresa, nós também vamos ter problemas, porque não teremos equipe ou tempo disponível para achar outra empresa em que a gente confie.”* (Cliente)

*“Com certeza este cliente se preocupa com o nosso sucesso. Eu acho que eles se preocupam, porque somos representantes exclusivos do sistema com que eles trabalham. Assim, o sucesso da empresa é o sucesso do cliente também. Neste processo de mudança de ERP, este cliente poderia ter se fechado e ficado quieto, e somente um dia antes nos avisar de que tudo acabou; mas não, ele já nos contou e nos contou o que está acontecendo. Nós também nos preocupamos com este cliente pelo fato de ele ser estratégico para nosso negócio.”* (Fornecedor)

A comunicação, por fim, flui de forma intensa e informal. Meios como telefone, e-mail e reuniões são constantemente utilizados para fluxo de informações técnicas e de caráter operacional. Entretanto, além da natureza operacional, a comunicação entre parceiros também

envolve questões estratégicas, como informações sobre potenciais fornecedores para o cliente. Novamente, os entrevistados de ambos os lados foram enfáticos quanto à transparência e confidencialidade com que lidam com seus parceiros de negócios.

*“Todas as coisas que fazemos para este cliente, é por causa da relação que temos com ele. Nós não compartilhamos isso com nenhum outro. Por mais que venha um outro cliente querendo a mesma solução, nós não dizemos que já empregamos com este cliente. Se tivéssemos alguma informação importante para ser divulgada, possivelmente, nós divulgaríamos primeiro para ele. Tentamos deixar tudo muito transparente.”* (Fornecedor)

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	• Ambientes de cliente e fornecedor são estáveis.	<u>Benefícios de gestão</u> • Agilidade e economia	<u>Benefícios de aprendizagem</u> • Conhecimento agregado ao produto • Conhecimento de mercado
<b>Interdependência</b>	• Vinculada a aspectos técnicos (C) e a aspectos financeiros, organizacionais e de mercado (F).	<u>Benefícios de aprendizagem</u> • Conhecimento para a empresa • Experiências de implementações	<u>Benefícios institucionais</u> • Referência no mercado ( <i>benchmarking</i> )
<b>Comprometimento</b>	• Preocupação e investimentos mútuos.	<u>Benefícios de serviços</u> • Suporte de equipe externa	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> • Retorno financeiro
<b>Confiança</b>	• Confiança nas informações e nas qualificações técnicas do fornecedor (credibilidade das promessas feitas).	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> • Atualizações do <i>software</i>	<u>Custos de investimentos e adaptação</u> • Alocação de recursos e trabalho extra
<b>Adaptação</b>	• Consideradas investimentos devido à influência positiva no projeto.	<u>Custos de projeto</u> • Financeiro	<u>Custos pessoais</u> • Sacrifícios pessoais do consultor
<b>Cooperação</b>	• Inexistência de conflitos e transparência nas relações pessoais e organizacionais.	<u>Custos de adaptação</u> • Adaptação da equipe • Aquisição de equipamentos • Tempo para adaptação	
<b>Comunicação</b>	• Fluxo intenso e informal de informações de natureza operacional e estratégica.		

**Quadro 44 – Características do relacionamento na Díade G**

#### 4.3.8 Díade H

O relacionamento iniciou há nove anos e abrange gama de projetos de implementação de *software*, tais como a implantação de *workflow* e ERP. O último projeto envolveu dois funcionários do fornecedor e duas do cliente, com custo orçado em R\$ 50.000,00. O cliente é uma das grandes empresas do Pólo Petroquímico de Triunfo (RS) e tem demanda estável,

prevendo crescimento de 8% na demanda doméstica para 2006, resultado de expansão prevista de 3,5% no PIB nacional. Quanto à concorrência, o cliente frisa que, em termos de gestão da informação, o principal concorrente é atrasado tecnologicamente, usando sistemas simples e denotando, de certa forma, seu modo simples de gestão. O fornecedor, por sua vez, tem dez anos de atuação, integra o Pólo de Informática de São Leopoldo (RS) e é especializado na implantação de soluções em gerenciamento eletrônico de documentos (GED), com total integração aos demais sistemas de informação dos fornecedores, como ERP, SAM (*Strategic Asset Management*), portais corporativos, etc. O fornecedor tem atualmente 35 clientes ativos e demanda e concorrência estáveis.

A interdependência é vista como intrínseca ao tipo de relação existente e ao serviço comprado. A ruptura dessa relação é para cliente e fornecedor potencialmente incômodos e custosos. Como afirmou um entrevistado do fornecedor: *“os benefícios que ganhamos com esse cliente justificam a manutenção do relacionamento”*. Assim, entende-se que, sendo a relação entre benefícios e custos positiva, há forte interdependência entre as partes.

Relativamente ao comprometimento, a tendência do relacionamento é que ele se mantenha e que o volume de negócios – percebido pelo fornecedor como um benefício de volume de negócios e garantia – aumente, atingindo o interesse de ambos. Há, por parte do fornecedor, o interesse constante em apoiar o cliente e não somente efetuar a venda de um novo projeto. Assim, além do interesse na satisfação mútua, os parceiros nutrem o desejo de permanecerem atuando conjuntamente, o que é benéfico para ambas as partes.

Há um clima de confiança na relação analisada. O cliente afirma que tal confiança é derivada do tempo de vínculo com o fornecedor, que leva a um maior conhecimento do parceiro, e das boas referências que o fornecedor tem no mercado. Há, pelo fornecedor, confiança no comportamento do cliente e expectativa de que a confiança seja mútua. O fornecedor afirma que o cliente confia nas informações passadas, nos custos orçados e na viabilidade do projeto. Novamente, observa-se que a confiança técnica relativa às informações processuais e do serviço adquirido tem grande relevância para os parceiros:

*“É uma empresa idônea. E nós já nos relacionamos com ela desde 1997. Isso faz com que a gente acredite naquilo que ela diz e faz.”* (Cliente)

*“A relação é tão boa que hoje o cliente está estudando a aplicação de um projeto e não está conversando com nenhum outro fornecedor. Ele não abriu a porta para nenhum concorrente nosso, porque ele conhece e confia no nosso trabalho. Confia que a nossa empresa seja a melhor empresa do ramo e que vai cobrar o justo e ideal para ele.”* (Fornecedor)

As adaptações foram feitas pelo cliente, tais como compra de novos computadores e atualização de sistemas para melhor funcionamento do *software* adquirido e foram evidenciadas como custos do relacionamento. Para o fornecedor, os custos de investimentos e adaptação referiram-se, primordialmente, à alocação de recursos e trabalho extra e capacitação de recursos humanos.

Os conflitos existentes no início do relacionamento referiam-se a questões técnicas e de atendimento, sendo prontamente resolvidos pelos atores – fato este comprovado pela dificuldade que os parceiros tiveram em recordar um conflito na relação. Adicionalmente, cliente e fornecedor mostraram disposição para mudanças relacionadas à compra de novos equipamentos e conhecimento do sistema, respectivamente. Segundo os entrevistados, tais mudanças ocorreram tranqüilamente, com muita conversa e acordos.

Questionados se havia preocupação com o futuro do parceiro, cliente e fornecedor enfatizaram que a compra ou venda de soluções depende, em muito, do sucesso da empresa parceira. Assim, quanto mais o cliente se expandir, mais o fornecedor terá demanda por soluções, porque a busca por novos sistemas ocorrerá. Da parte do cliente, quanto mais o fornecedor crescer, mais condições ele terá de atender seus clientes satisfatoriamente. A partir desses indicadores, observa-se um clima positivo de cooperação e entendimento entre os parceiros neste relacionamento. Isto se torna evidente nos benefícios pessoais enfatizados pelo fornecedor: o prazer de atuar com profissionais de alto nível de qualificação e a realização pessoal de cumprimento do projeto.

A comunicação ocorre por telefone, não faltando visitas ou reuniões para discussão de problemas. As dificuldades de comunicação e demora na prestação do serviço são responsabilidades, sobretudo, da conduta do fornecedor da tecnologia. Para o cliente, quando o assunto depende exclusivamente de decisão do fornecedor (seu parceiro), o mesmo é resolvido rapidamente. Ao serem questionados acerca da informação compartilhada, os parceiros mantiveram a postura de confiança e cooperação já discutidas. Prova disto é o fato de o cliente haver repassado o banco de dados da área técnica para o fornecedor, confiando tanto na competência técnica quanto no compromisso de que essas informações não são repassadas a outra empresa do mercado.

Tal confiança e comprometimento influenciaram, na visão dos entrevistados, a gama de benefícios obtida por cliente e fornecedores, conforme se observa no Quadro 45.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda e concorrência estáveis.</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e economia</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiências com o cliente</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrínseca pelo nível de relacionamento existente e tipo de serviço comprado.</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento para a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento s agregados à metodologia de projeto</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência de manutenção e aumento do volume de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências de implementações</li> <li>• Informações de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de processos</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivada do tempo de relacionamento.</li> <li>• Influência da imagem do fornecedor e da confiança que o cliente deposita na sua capacidade técnica.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de equipamentos</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de equipamentos.</li> <li>• Contratação de recursos humanos.</li> </ul>		<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno financeiro</li> <li>• Realização de projetos futuros</li> </ul>
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos inexistentes.</li> <li>• Disposição para investir no relacionamento e preocupação com o futuro do parceiro.</li> </ul>		<u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicações para clientes potenciais</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades advindas do fornecedor de tecnologia, não do fornecedor analisado.</li> </ul>		<u>Benefícios pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível dos profissionais</li> <li>• Cumprimento do projeto</li> </ul> <u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de recursos e trabalho extra</li> <li>• Capacitação de recursos humanos</li> </ul>

**Quadro 45 – Características do relacionamento na Díade H**

#### 4.3.9 Díade I

O relacionamento nessa díade tem quatro anos e envolve um projeto para implantação de *softwares* ERP, *Computer-Aided Design* (CAD) e *Computer-Aided Manufacturing* (CAM) com a participação de cinco técnicos da empresa contratante e três funcionários do fornecedor. O custo total do projeto não foi fornecido.

O cliente dessa díade atua no ramo da educação profissional e possui marca forte no mercado e anos de tradição neste ramo de atuação. A área de TI existe há dez anos e é atendida por seis fornecedores e três consultorias de *software*. A responsabilidade da área é desenvolver internamente soluções (80%) e contratar e supervisionar o desenvolvimento externo (20%); o investimento anual médio é de R\$ 50.000,00.

O fornecedor tem 17 anos de atuação no mercado de soluções em design e manufatura CAD/CAM e faturamento de R\$ 5.000.000,00. O fornecedor distribui sistemas de CAD/CAM e atua na sua implantação, integrando-os com as ferramentas de gestão e criando sistemas customizados, tendo, atualmente, 700 clientes em sua carteira.

Apesar do aumento de instituições de ensino técnico nos últimos anos, o cliente vem se mantendo como referência neste mercado a partir de cursos e serviços ligados à tecnologia industrial. O cliente não soube analisar o comportamento do principal concorrente e da demanda, mas apontou que dado o acesso tanto à tecnologia quanto a recursos, os concorrentes neste setor mantêm o mesmo padrão competitivo. Para o entrevistado, o diferencial da empresa em questão é a tradição e a marca, conquistados em seu 60 anos de atuação nacional e regional.

Para o fornecedor, a incerteza relativa ao mercado vincula-se ao amplo espectro de sistemas utilizados pelo cliente – para cada sistema do pacote comprado há um concorrente. Neste mercado, existem “*empresas fortes e estruturadas que englobam a solução como um todo*” (Fornecedor), mas a concorrência permanece mais em nível de produto do que em nível de pacote de produtos e serviços. Ou seja, dificilmente, um concorrente consegue atingir o nível abrangente de produtos e serviços que este fornecedor oferta no mercado.

Analisando-se a interdependência, cliente e fornecedor concordam que manter a relação compensa e que, diante dos benefícios gerados para ambas as partes, a parceria vai continuar assim por um bom tempo. Apesar de atender outras instituições educacionais e a perda do cliente não representar perda considerável, a manutenção dessa relação tem relevância para os negócios do fornecedor pelo fato de o cliente integrar rede nacional de escolas profissionais e isso ser essencial à geração de novos negócios. Ademais, fatores como marca, porte e credibilidade deste cliente no mercado fazem deste uma relação especial e digna de investimentos por parte do fornecedor. Por isso, benefícios de natureza institucional e de mercado foram bastante citados pelo fornecedor.

Quanto ao comprometimento, cliente e fornecedor têm a perspectiva de aumentar a quantidade de projetos em conjunto e de fortalecer a parceria. O fornecedor, possivelmente com receio de ser visto como “vendedor de projetos” e não consultor, destacou que atende o cliente e seus desejos segundo solicitação. Já o cliente, percebe a apresentação de novos produtos e serviços como um agregado do serviço, dado que o mantém informado acerca de novas tecnologias e produtos e soluções existentes no mercado ou advindas do fornecedor da tecnologia. “*Tanto para o fornecedor quanto para nós é interessante haver uma evolução.*”

*Então, cada novo produto que o fornecedor venha a comercializar, ele logo vem aqui nos apresentar. A idéia é manter essa parceria e prospectar novos negócios, investigando novas possibilidades de otimização de processos.”* (Cliente)

A confiança existente entre os parceiros é positiva e atribuída à transparência na conduta do parceiro e sua imagem no mercado (visão do fornecedor) e a aspectos processuais e técnicos do serviço prestado (visão do cliente). O cliente destaca, com relação a isto, inúmeros benefícios ligados ao núcleo do serviço prestado (capacidade técnica e suporte de equipe externa) ou a serviços adicionais (atualizações do *software* e ampliação do escopo do projeto).

Os investimentos do cliente nessa díade limitaram-se à aquisição de equipamentos para melhor utilização do *software* e capacitação da equipe, percebidos como custos pelo cliente. Já o fornecedor, contratou um profissional para gerenciar o atendimento ao cliente, considerando-se que este tem várias unidades e a centralização das comunicações e serviços tornou-se essencial. Tal adaptação foi percebida pelo fornecedor como necessidade de melhoria fez com que se *“intensificasse o vínculo com o cliente”* (Fornecedor). Devido a isso, o fornecedor não fez menção a custos de adaptação, mas a custos ligados à prestação de serviços adicionais e atendimento ao cliente.

Nessa díade, os conflitos existentes se restringiram a aspectos burocráticos do serviço. Relativamente à mudança, ambos os parceiros mostraram disponibilidade para efetuar alterações em suas atividades em virtude da manutenção do relacionamento. Ademais, eles percebem que tais mudanças são condicionadas aos benefícios decorrentes para as duas partes, sendo, por isso, decisão bilateral e de acordo com interesses dos parceiros.

Na percepção de cliente e fornecedor, há preocupação mútua com o futuro ou sucesso do parceiro, revelada pela comunicação boca-a-boca gerada pelo cliente – *“todos os diretores têm a preocupação de difundir o nome da empresa e de falar bem dos nossos serviços.”* (Fornecedor) – e pelas relações pessoais estabelecidas entre as equipes envolvidas no projeto. Apesar da concordância, o cliente destaca que a preocupação do fornecedor com o futuro dele é mais intensa do que o sentido inverso, sugerindo que o término do relacionamento seria mais prejudicial para o fornecedor. Além disso, percebe-se a influência dessas relações pessoais na perspectiva de ambos os entrevistados.

*“O contato não se restringe apenas ao momento da venda. É um contato duradouro e permanente. Ele é um fornecedor que está sempre em contato, se preocupando se a empresa está usando bem o software ou se a performance está boa. Então, como existe toda essa preocupação de atendimento, acredito que exista uma preocupação*

*dele para com a nossa empresa. Pensando ao contrário, a nossa empresa espera que este fornecedor se mantenha no mercado e que continue ofertando produtos e serviços de qualidade. Mas acredito que a nossa preocupação não seja tão grande quanto a que ele tem pela nossa empresa, porque a oferta é tão grande, que de repente vai ser muito mais difícil para ele conseguir uma outra parceria como a nossa.” (Cliente)*

A comunicação nessa díade é realizada por *e-mail*, telefone e pessoalmente. Segundo os entrevistados, o fluxo de informações caracteriza-se como ágil, intenso e sem ruídos. A troca de informações sigilosas não ocorre, mas, caso haja necessidade ou possibilidade irá transcorrer devido à confiança estabelecida entre as duas equipes.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concorrentes similares no ambiente competitivo do cliente.</li> <li>Concorrência dispersa no ambiente dos fornecedores.</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalização de processos</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculação com características do cliente</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devida aos benefícios gerados para o cliente e à imagem que o cliente possibilita ao fornecedor.</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento para a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> <li>Disseminação de tecnologias</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva de aumento da quantidade de projetos.</li> </ul>		
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência na conduta do respectivo parceiro e imagem no mercado (F).</li> <li>Baseada em aspectos processuais e técnicos (C).</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade técnica</li> <li>Suporte de equipe externa</li> </ul>	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno financeiro</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de equipamentos.</li> <li>Contratação de recursos humanos.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atualizações do <i>software</i></li> <li>Ampliação do escopo do projeto</li> </ul>	<u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicações para clientes potenciais</li> </ul>
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de conflitos burocráticos.</li> <li>Disponibilidade para mudanças.</li> <li>Relacionamento positivo.</li> <li>Cooperação mais intensa do lado do fornecedor.</li> <li>Influência dos relacionamentos pessoais.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da equipe</li> <li>Aquisição de equipamentos</li> </ul>	<u>Custos de operação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços adicionais e atendimento ao cliente</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formal e restrita devido ao caráter estratégico do serviço.</li> <li>Potencial para troca de informações estratégicas.</li> </ul>		

**Quadro 46 – Características do relacionamento na Díade I**

#### 4.3.10 Díade J

O relacionamento nessa díade tem seis anos e atualmente desenvolve um projeto de desenvolvimento e implementação de sistemas acadêmicos, financeiro, folha de salários e

contábil. O projeto conta com 21 pessoas – 15 do cliente e 6 do fornecedor – e um custo de R\$ 350.000,00.

O cliente é uma sociedade mantenedora de instituições de ensino fundamental, médio e superior. Sua área de TI tem cinco anos, é atendida por dois fornecedores e duas consultorias de *software*, com investimento médio de R\$ 500.000,00 e é responsável pelo desenvolvimento interno de soluções, bem como pela contratação e supervisão de soluções externas. O fornecedor tem 18 anos no mercado, faturamento anual de R\$ 5.000.000,00, aproximadamente 60 funcionários – dedicados à customização e implementação de sistemas ERP para instituições de ensino, sistema para gestão imobiliária e de gestão empresarial para pequenas empresas –, contando com 200 empresas na sua carteira de clientes ativos.

O ambiente do fornecedor é relativamente incerto, mas, na perspectiva do entrevistado, o importante para as empresas é ter diferencial e manter os clientes atuais já que é difícil se atingir um novo cliente, visto que demanda investimentos em termos de tempo, desenvolvimento de propostas e realização de reuniões. O ambiente do cliente é competitivo, mas os concorrentes são do mesmo porte com investimento similar em tecnologia o que os torna, de certa forma, semelhantes. O cliente e seus principais concorrentes têm igualmente marca forte no mercado.

A interdependência entre os atores é forte e amparada em aspectos financeiros (visão do fornecedor) e de prestação do serviço (visão do cliente). Tal sentimento é expresso nas declarações de cliente e fornecedor.

*“Seria difícil conseguir outro cliente deste porte, porque todas as grandes empresas já estão atendidas.”* (Fornecedor)

*“É intrínseca a necessidade dessa manutenção. Nosso relacionamento com este fornecedor tem que ser no mesmo nível de um relacionamento com um departamento nosso. Temos que fazer de tudo para que se mantenha uma estabilidade e prospere, porque, caso contrário, pode haver a rescisão contratual. Mas não é isso que nenhuma das partes quer. Na prática, não existe nenhum plano B, caso algo aconteça com este fornecedor. Claro que existe outros fornecedores no mercado, tanto em nível nacional, quanto internacional. Provavelmente, nós pagaríamos muito mais do que nós estamos pagando agora, mas é o que faríamos caso um desastre desses acontecesse. Na verdade, até existe um plano B, que não é bem um plano B, porque já existe software interno, desenvolvido pelo departamento de informática da universidade, baseado em software livre.”* (Cliente)

Ambos os parceiros manifestam forte comprometimento para com o outro e tentam observar as ações do parceiro para acompanhá-lo. Cliente e fornecedor destacam o desejo de

evoluírem no relacionamento, incrementando o volume de negócios e o número de soluções implementadas.

Novamente, como visto em outras díades, a confiança está fortemente vinculada ao aspecto técnico do serviço e até mesmo ao funcionamento do *software* pós-implementação, bem como ao lado pessoal e profissional das duas equipes. Ademais, o cumprimento das promessas pelos parceiros é um forte indicador de credibilidade, a qual se reverte na confiança observada no relacionamento. Tal confiança é fundamental para a relação como denota o excerto a seguir: “*é uma relação de confiança muito boa, é muito forte, senão não estaria durando tanto tempo*” (Cliente). O zelo pelo atendimento ao cliente por parte do fornecedor e a percepção do cliente sobre o cumprimento das promessas são revelados nos excertos a seguir.

*“Existe uma confiança muito grande e ela é mútua. Existe um respeito muito grande de ambos os lados. Nós acreditamos no cliente e investimos muito, porque confiamos no seu negócio, no que ele está fazendo. Existe 100% de confiança. Tentamos, dentro do possível, não errar qualquer previsão de entrega, por exemplo. Tanto é que, às vezes, apesar de não termos condições de fazer um determinado serviço, ele não vai procura outros fornecedores, porque não tem certeza de que os outros vão fazer o serviço no tempo certo. Ele prefere acreditar na nossa empresa e no tempo que nós delimitamos, por mais seja um tempo maior. Existe um comprometimento nosso muito forte de cuidar bastante para que ele se sinta bem atendido e satisfeito.”* (Fornecedor)

*“Nunca tivemos problemas. Este fornecedor sempre cumpre muito bem o que promete e as coisas sempre funcionaram muito bem. O software desta empresa nunca nos deixou na mão. Por isso, dá para confiar nela.”* (Cliente)

O zelo do fornecedor relatado acima não aparece na percepção do cliente que destaca poucos benefícios de projeto ou gestão. Apenas o suporte dado por uma equipe externa e as atualizações do *software* feitas pelo fornecedor foram citados como benefícios.

Adaptações realizadas pelo cliente referem-se, especificamente, à compra de equipamentos e treinamento de pessoal. Diferentemente das díades anteriores, o fornecedor investe no relacionamento por meio da aquisição de equipamentos para o cliente, mas, isto não é visto como um custo adicional à relação. A adaptação da estrutura do fornecedor a do cliente para manutenção do relacionamento foi destacada como um custo de adaptação importante. Para o cliente, os custos de adaptação envolveram a adaptação da equipe e a aquisição de equipamentos.

Atinente à cooperação e existência de conflitos, tanto fornecedor quanto cliente afirmaram que não existem problemas ou atritos e, caso ocorra algum imprevisto, ele será

resolvido por meio de conversas e não gerará desgastes na relação. Para o cliente, o tempo de relacionamento leva à cumplicidade e à inexistência de conflitos. Paralelamente, há interesse mútuo na relação conjuntamente construída e, por isso, existe flexibilidade para acordos e concessões nas negociações: “*Existiu e ainda existe uma flexibilidade muito forte de ambas as partes. Sempre houve isso entre nós, até porque construímos juntos muito do que temos hoje. Nós abrimos mão de algumas coisas, ele [Fornecedor] também. É algo mútuo*” (Cliente).

Cliente e fornecedor expressaram preocupação com o futuro do parceiro tendo em vista que, de certa forma, mudanças nas atividades e desempenho dele terão reflexos na sua empresa. Interessantemente, ambos percebem esta preocupação no parceiro e afirmam ser ele preocupado com o futuro de seus negócios. Assim, há mutualismo na relação em que cliente e fornecedor assumem serem influenciados pelo negócio do parceiro, bem como o desejo de que o desempenho financeiro e de mercado dele seja satisfatório e que ambos possam crescer conjuntamente. Isso é evidenciado pelo leque de benefícios citados pelo fornecedor como atinentes deste relacionamento (benefícios de aprendizagem, institucionais, de volume de negócios e garantia, de mercado e pessoais). Entretanto, ainda que o volume de benefícios seja elevado, o fornecedor destacou alguns custos de operação para manter este relacionamento como a prestação de serviços adicionais e atendimento ao cliente e o desenvolvimento do *software*.

A comunicação entre cliente e fornecedor é feita na maioria das vezes por meio de telefone, *e-mail*, reuniões e ferramentas de conversa *online* como *Messenger* e *Skype*. Não há obstáculos ou ruídos na comunicação, conforme entrevistados. Apenas o cliente destacou que devido ao fato de ele ser descentralizado e ter várias unidades, algumas vezes a direção central teve que intervir para agilizar a resolução de problema em determinada unidade. Analisando a troca de informações sobre novos produtos, cliente e fornecedor afirmam que o desenvolvimento conjunto de soluções e conseqüente troca de informações de mercado são inerentes à compra de *software*. Assim, é papel do fornecedor atualizar o cliente quanto às novidades de mercado, e do cliente explicitar suas necessidades e interesses inerentes às soluções de TI. Como dito anteriormente, o cliente reconhece as atualizações feitas pelo fornecedor com relação a tecnologia. Este, por sua vez, destacou vários benefícios ligados à aprendizagem, baseados, obviamente, no fluxo de informações entre os parceiros.

Ambos os parceiros afirmam ser intenso o fluxo de informações de caráter estratégico ou sigiloso e que há maior disponibilidade para comunicação com este parceiro (fornecedor ou cliente) do que com outros.

“Este fornecedor praticamente já faz parte da sociedade, pelo acesso de dados que tem. Ele tem a vida da instituição na sua base de dados, e isso nenhum outro fornecedor tem.” (Cliente)

“Não que as informações sejam barradas para outros fornecedores, mas nesta relação, nós estamos e somos mais disponíveis. Por causa disso, como nós estamos mais presentes e disponíveis, é possível que este cliente receba informações que outros clientes não recebem, mas nada que negligencie os demais.” (Fornecedor)

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza no ambiente do fornecedor.</li> <li>• Ambiente do cliente é competitivo, mas os concorrentes são similares em termos de marca e tecnologia.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte de equipe externa</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiências com o cliente</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada do ponto de vista do cliente (aspectos técnicos) e do fornecedor (financeira).</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços adicionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizações do software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento agregado ao produto</li> <li>• Conhecimento de mercado</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de manutenção e evolução do relacionamento.</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erros na definição do cronograma</li> <li>• Financeiro</li> <li>• Despesas extras do projeto</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em aspectos técnicos, pessoais e no cumprimento de promessas.</li> </ul>		<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno financeiro</li> <li>• Realização de projetos futuros</li> <li>• Perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitou-se à compra de equipamentos e contratação de recursos humanos.</li> <li>• Adaptações vistas como investimentos.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da equipe</li> <li>• Aquisição de equipamentos</li> </ul>	
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de conflitos.</li> <li>• Resolução fácil quando estes acontecem.</li> <li>• Preocupação mútua com o futuro.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal e restrita devido ao caráter do serviço. Potencial para troca de informações estratégicas.</li> </ul>		<u>Benefícios de mercado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicações para clientes potenciais</li> </ul> <u>Benefícios pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível dos profissionais</li> <li>• Cumprimento do projeto</li> </ul> <u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação de estrutura</li> </ul> <u>Custos de operação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços adicionais e atendimento ao cliente</li> <li>• Desenvolvimento do software</li> </ul>

**Quadro 47 – Características do relacionamento na Díade J**

#### 4.3.11 Díade K

O relacionamento nessa díade tem dois anos e particularidade entre as díades analisadas: o cliente é empresa estatal do Rio Grande do Sul e o fornecedor é uma empresa de economia mista. O último projeto desenvolvido foi a implantação de um sistema ERP envolvendo, atualmente, 50 funcionários do cliente e oito do fornecedor com custo de R\$ 500.000,00. Tendo em vista evitarem-se processos de licitação, o cliente, na seleção da consultoria de implementação, optou pelo fornecedor por ele estar vinculado ao governo, supondo-se, assim, que os processos seriam mais fáceis e rápidos.

A área de TI do cliente existe há três anos e não trabalha com desenvolvimento de *software*, sendo responsável apenas pela compra e gestão de projetos realizados atualmente com um fornecedor de *software* e uma consultoria. O investimento anual em TI é de aproximadamente R\$ 1.000.000,00 e conta com três funcionários para o desempenho das funções mencionadas.

O ambiente competitivo de cliente e fornecedor é relativamente calmo, já que não há a identificação de um concorrente principal em ambos os casos. No caso do fornecedor, apesar de não haver um concorrente que atue diretamente no setor com todo o pacote por ele comercializado, teme-se a perda de um de seus cinco produtos para a concorrência.

Quanto à interdependência, o cliente afirma que a manutenção do relacionamento não é vital, mas a troca de fornecedor aconteceria apenas no caso de desenvolvimento do *software* por equipe interna. Um aspecto relevante para o cliente manter esta relação é o porte e a capacidade técnica do fornecedor na prestação de serviço, vistos como resultados positivos do relacionamento (Categoria “Benefícios de serviços”). Para o fornecedor, o término desta relação não teria impacto financeiro considerável, mas sua continuidade é importante para o desenvolvimento de novos negócios no setor, especialmente, para organizações com vínculos estatais. Isso é expresso na preocupação do fornecedor com benefícios ligados ao retorno financeiro, às perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho e às referências de mercado obtidos com a relação.

Concernente ao comprometimento, cliente e fornecedor expressam disposição em manter o relacionamento e realizar mais empreendimentos conjuntos no futuro. O fato de serem estatais ou vinculados ao governo influencia, de certa forma, esse desejo por manutenção, já que qualquer mudança de planos ou de fornecedor implicaria custos e tempo para ser implementada. Para o fornecedor, comprometimento envolve, fundamentalmente, “a

*troca de informações por ambas as partes, comunicação descentralizada e estreita*". Sobre isso, a falta de um fluxo intenso de informações tem prejudicado o relacionamento no início, aspecto este já resolvido. Algumas informações confidenciais não são compartilhadas; entretanto, há preocupação em se *"discutirem novas estratégias, mesmo que muitas destas nem venham a acontecer"*, comentou o entrevistado do fornecedor. Relativamente à parte técnica e cumprimento das promessas, a confiança no fornecedor é limitada, o que, segundo o cliente, ocorre ora por ele ser grande empresa – problemas com descentralização das decisões e terceirização dos serviços –, ora por estar vinculado ao governo e dele herdar problemas associados à burocracia excessiva. Tal fato influencia a percepção de custos do cliente ligada ao tempo de duração do projeto e aos custos financeiros envolvidos neste.

Tal preocupação do cliente é percebida pelo fornecedor, que atribui a confiança a ele devotada à competência com que prestam os serviços contratados. O fornecedor destaca a relação entre confiança e satisfação do cliente com a parte técnica do serviço. Como a implementação de um projeto de *software* é um processo contínuo e demorado e que, por vezes, desgasta-se com problemas operacionais e rotineiros, a confiança entre cliente e fornecedor está abalada por promessas não cumpridas, acordos desfeitos e mudanças de prazos.

A adaptação feita pelo cliente se restringiu a treinamento de pessoal, compra de *hardware* e implantação de tecnologias de apoio. Já as adaptações do fornecedor são vistas como investimentos, já que poderão ser utilizadas no atendimento a outros clientes. Essa percepção é compartilhada pelo cliente, que atribui a atenção do fornecedor à perspectiva de desenvolvimento de novos negócios no mercado: *"talvez eles se preocupem porque estão começando a implantar essa ferramenta nova que poderá servir para outros relacionamentos com outras empresas"*.

No que se refere à cooperação, especialmente, aos conflitos, ambos os parceiros atribuíram os problemas existentes a questões de natureza técnica. O cliente ressalta que *"o conflito já existiu, sim. Por exemplo, em relação a prazo de entrega não cumprido. O que se faz é correr atrás, fazer pressão, ver por que atrasou, quem era o responsável, tentar conversar, ver se nossa empresa pode fazer alguma coisa, etc. Nós não temos muito que fazer, a quem recorrer"*. O fornecedor concorda que alguns obstáculos geraram conflitos no relacionamento, os quais, atualmente, estão solucionados: *"nunca chegamos a ter conflitos propriamente ditos. Houve conflitos no sentido da adaptação da ferramenta às necessidades. Há sempre um certo desconforto, os prazos são alongados. Mas muito foi também devido à*

*falta de experiência no negócio*”. Ainda com relação à cooperação, os entrevistados demonstram preocupação mútua com o futuro do parceiro e são conscientes de sua importância para o parceiro.

A preocupação do fornecedor refere-se, também, ao fato de o cliente fazer parte de cadeia produtiva, cuja solução implantada com a ajuda do fornecedor afetará as demais empresas. Este relacionamento tem reflexos sobre o desenvolvimento de novas relações com clientes potenciais ou outros atores e gera imagem positiva no mercado, representando benefícios institucionais e de mercado para o fornecedor.

Finalmente, a comunicação entre cliente e fornecedor caracteriza-se como aberta e direta e ocorre por *e-mail*, telefone e visitas técnica. Há pequena contradição no que se refere à centralização e descentralização. O fornecedor diz que a comunicação flui em todos os níveis; já o cliente a vê centralizada em uma única pessoa, denominada “facilitador” ou “contato”. Quanto à rapidez, o cliente queixa-se de que, para algumas coisas, o fornecedor é ágil e preciso, mas, para outras, nem tanto – declaração esta influenciada pelo vínculo com o governo e morosidade típica do serviço público. Quanto ao compartilhamento de informações sobre novos produtos, novamente uma contradição nas afirmações dos parceiros, denotando que o interesse e atitude do fornecedor não são percebidos pelo cliente. Quanto à confidencialidade de informações, os parceiros têm confiança, especialmente, devido a contratos e à natureza do serviço. O fato de ambos serem empresas públicas exerce forte influência sobre a comunicação e confiança.

Por fim, vale notar, dentre os benefícios citados pelo fornecedor, a aprendizagem ou mais especificamente, a troca de experiências com este cliente. Neste sentido, o fluxo de informações entre os parceiros é essencial para se melhorar a relação com o cliente e para oportunizar a aprendizagem organizacional do fornecedor.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concorrência estável do cliente e dispersa do fornecedor (vários produtos)</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade técnica</li> <li>Suporte de equipe externa</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Troca de experiências com o cliente</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substituição do fornecedor apenas por equipe interna.</li> <li>Influência da capacidade técnica do fornecedor.</li> <li>Cliente visto como vital para o desenvolvimento de negócios.</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erros na definição do cronograma</li> <li>Financeiro</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposição para manter o relacionamento e realizar empreendimentos futuros.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da equipe</li> </ul>	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno financeiro</li> <li>Perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algumas informações confidenciais não são compartilhadas.</li> <li>Falhas técnicas e no cumprimento de promessas (acordos desfeitos e mudanças de prazos).</li> </ul>		
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimentos em treinamento de pessoal, compra de <i>hardware</i> e tecnologia de apoio.</li> <li>Refletem necessidades do cliente e do fornecedor.</li> </ul>		
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflitos de natureza técnica.</li> <li>Consciência do cliente/fornecedor de sua importância para o respectivo parceiro.</li> <li>Cliente como forma de prospectar novos negócios.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informal e centralizada (C).</li> <li>Incoerência nos discursos: há comunicação sobre novos produtos (F); o cliente discorda.</li> </ul>		

**Quadro 48 – Características do relacionamento na Díade K**

#### 4.3.12 Díade L

O relacionamento nessa díade teve início há três anos com a implementação de várias soluções – *business warehouse* e linguagem ABAP – e um custo total de R\$ 900.000,00, envolvendo oito colaboradores do cliente e oito da consultoria.

O cliente é uma das grandes empresas petroquímicas localizadas no Pólo Petroquímico de Triunfo e apresenta desempenho positivo nos últimos anos. A área de TI do cliente apresenta bastante maturidade, existe há 12 anos, responsável por desenvolvimento interno e

externo com investimento anual R\$ 1.200.000,00. Atualmente doze fornecedores de tecnologia e cinco consultorias apóiam a área em suas atividades.

O fornecedor é uma consultoria de implementação de projetos de um grande fornecedor internacional de tecnologia, está há seis anos no mercado, emprega 400 funcionários e tem faturamento de R\$ 40.000.000,00. Além do desenvolvimento e implementação de projetos de ERP e *business warehouse*, o fornecedor também atua na área de *outsourcing*, *help desk* e fábrica de *software*.

O mercado do cliente é relativamente estável sendo a demanda determinada, de certa forma, pelo consumo de alimentos e produtos que utilizam o plástico como embalagem. Do total produzido, 25% vai para o mercado externo (Uruguai e Chile) e 75% para os estados do sul do país e alguns do sudeste. A relação com o mercado é estável e os compradores dependem do seu fornecimento para atender seus mercados. A demanda e a concorrência também são estáveis, havendo apenas oscilações de preço dependente da cotação do petróleo.

Para o fornecedor, o principal motivo para manutenção e investimento no relacionamento com o cliente advém da imagem e referência que este propicia no mercado (Categoria “Benefícios institucionais”). Assim, atender este cliente dá visibilidade ao fornecedor e possibilidade de realização de novos negócios (Categoria “Benefícios de volume de negócios e garantia”). O cliente, ainda, é bastante organizado operacional e administrativamente o que o torna um comprador de TI singular e raro. Sua área de TI foi elogiada pelo fornecedor como uma das mais organizadas e conscientes dos requisitos de projeto necessários à operação no mercado, realidade difícil de ser encontrada junto aos clientes do setor.

O cliente, por sua vez, afirma que a troca de um fornecedor não é benéfica e deve ser feita após muitas avaliações, porque no longo prazo, é melhor manter o relacionamento. Segundo o entrevistado, substituir um fornecedor tem um custo indireto decorrente da adaptação e troca de equipe, porque a equipe que está atuando em determinada empresa, dependendo do tempo, já desenvolveu conhecimento inerente ao setor de atuação desta, o que, dificilmente, outro fornecedor vai desenvolver no curto prazo. O único benefício de uma possível troca seria a oxigenação da empresa, com a vinda de novos conhecimentos e métodos de trabalho, benefício este obtido com a troca de consultores e não necessariamente de fornecedor.

Relativamente ao futuro, vale destacar que o cliente estava sob ameaça de ter os seus ativos unidos ao de outra grande empresa e, com isso, mudar vários aspectos de sua gestão, dentre eles, a gestão de TI. Apesar disto, o fornecedor julga próspero o futuro com o cliente e observa que ambos têm investido de forma satisfatória.

*“Descrevo o relacionamento com este cliente como sendo muito bom. Acho que isso é fruto de um comprometimento mútuo. Do nosso lado, de alocar o menor recurso possível e, na medida do possível, o menor custo. Do lado do cliente, pela capacidade de gestão diferencial destes recursos. Capacidade de definir muito bem qual é a qualidade, qual é o nível que existe e que ele espera. Então isso nos empurra para a busca da excelência e facilita muitas coisas. Por outro lado, este cliente tem uma capacidade e uma habilidade gerencial bastante desenvolvida, o que facilita também em muito o trabalho da consultoria. Nós temos o que eles querem, está claro na cabeça deles. Então o nosso consultor fica com o caminho bastante certo. Por tudo isso, vejo o nosso futuro com este cliente bastante brilhante.” (Fornecedor)*

Na visão do cliente, o comprometimento está abalado pela possibilidade de quebra do relacionamento, refletindo no nível de serviço prestado pelo fornecedor. Posto isto, não existe, segundo o entrevistado, muitas expectativas no futuro desta relação, bem como intenção de se aumentarem os investimentos. Esse momento de transição aponta para uma necessidade de reavaliação do fornecedor e de mais supervisão da qualidade técnica do serviço, dado que isto está sob controle do cliente.

O clima de confiança nessa díade é positivo, e deriva, em certa medida, das relações pessoais desenvolvidos anteriormente à contratação do projeto. Há, na visão do fornecedor, abertura para discussão dos problemas e do futuro, especialmente, a atual transição pela qual passa o cliente. O cliente ressaltou o aspecto intangível do desenvolvimento de projetos de *softwares* e de como é essencial a credibilidade e compromisso do fornecedor para que as promessas feitas sejam confiáveis. Tais aspectos estão diretamente ligados aos benefícios de serviços como capacidade técnica, suporte de equipe externa e confiabilidade.

Relevante também, é que as duas equipes se vejam como uma equipe única e que o compartilhamento de informações seja freqüente e sem restrições. Na visão do entrevistado, o fornecedor, dado o relacionamento existente, já faz parte da estrutura do cliente e não há supervisão das informações e das transações realizadas. Apesar disso, o entrevistado afirmou que algumas promessas feitas relativas ao resultado e gestão do projeto pelo fornecedor não vêm sendo cumpridas. O cliente atribui tal postura à indefinição da sua situação futura e, conseqüentemente, ameaça de suspensão do serviço junto ao fornecedor. Estes aspectos influenciam a avaliação do valor pelo cliente, mais especificamente, dos custos de projeto

(alocação de recursos humanos, substituição de consultores, erros na definição do cronograma, financeiro e despesas extras do projeto).

Os principais investimentos do cliente são atinentes à compra de equipamentos e *softwares* e contratação e treinamento de recursos humanos. Ademais, o entrevistado afirmou que a estrutura da área de TI foi modificada para se adequar ao perfil da consultoria. Para o fornecedor, os custos de investimentos e adaptação envolveram seleção e treinamento de recursos dedicados ao setor petroquímico, ou seja, formação de consultores adequados ao setor e ao qualificado nível de gestão do cliente.

Relativamente a conflitos e cooperação, o fornecedor afirmou que houve problemas no início quando um consultor abandonou o projeto. Entretanto, apesar do dissabor da troca, o entrevistado afirmou que este momento crítico foi relevante para a manutenção do relacionamento, porque a solução dada ao problema e a própria condução do conflito sinalizaram a transparência e credibilidade do fornecedor. Ainda atinente à cooperação, o entrevistado destacou não perceber preocupação do cliente com relação ao seu futuro, mas considera que a avaliação da capacidade de implementação e investimento do fornecedor é feita pelo cliente sim – de “*maneira distante, informal, mas sim*” (Fornecedor). Para o cliente, o conflito é inerente a situações de compra de maneira geral, cabendo a cliente e fornecedor, sua gestão saudável e transparente. O cliente lembrou do conflito inicial já relatado e destacou que a transparência e o cumprimento das responsabilidades por ambas as partes são características positivas na sua relação com o fornecedor. Entretanto, ressaltou que esta clareza depende, em muito, da conduta dos gestores e do perfil conciliador do consultor durante o projeto.

Por fim, relativamente à comunicação, os parceiros afirmaram ser intensa a troca de informações de natureza operacional e estratégica, não havendo barreiras por parte dos gestores ou consultores do projeto. Há, para o fornecedor, relações que extrapolam as fronteiras da relação formal cliente-fornecedor, o que contribui para a resolução de problemas e melhorias no projeto. Adicionalmente, o fornecedor destaca: “*existe uma troca de informações em nível de mercado quanto ao posicionamento dos fornecedores e de profissionais, o que pode acontecer no futuro, quais são as possibilidades para nós e para eles*” (Fornecedor). Esta troca é bastante positiva na visão do cliente e explicitada nos benefícios de aprendizagem por ele destacados.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado estável do cliente.</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria no fluxo de informações</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência no mercado (benchmarking)</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda do aprendizado relativo ao setor e à empresa (C).</li> <li>• Imagem possibilitada pelo cliente (F).</li> </ul>	<u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento para a empresa</li> <li>• Experiência de implementações</li> </ul>	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno financeiro</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuro próspero e investimentos mútuos.</li> <li>• Abalado pela possível ruptura do relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</li> <li>• Informações de mercado</li> </ul>	<u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de recursos e trabalho extra</li> <li>• Capacitação de recursos</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivada de relacionamentos pessoais e credibilidade do fornecedor no mercado.</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade técnica</li> <li>• Suporte de equipe externa</li> <li>• Confiabilidade</li> </ul>	<u>Custos de operação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução</li> <li>• Desenvolvimento do <i>software</i></li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de equipamentos e <i>softwares</i>, contratação de recursos humanos, modificação de estrutura (C).</li> <li>• Seleção e treinamento de consultores para um setor econômico específico (F)</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de recursos humanos</li> <li>• Substituição de consultores</li> <li>• Erros na definição do cronograma</li> <li>• Financeiro</li> <li>• Despesas extras do projeto</li> </ul>	
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inerente ao projeto (atualmente inexistente)</li> <li>• Influência positiva dos relacionamentos pessoais.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensa troca de informações de naturezas operacional e estratégica.</li> </ul>		

**Quadro 49 – Características do relacionamento na Díade L**

#### 4.3.13 Díade M

O relacionamento nessa díade iniciou há três anos para implantação de ERP. O projeto envolveu 120 colaboradores da contratante e investimento total realizado pela universidade soma 15 milhões em cinco anos.

O cliente nessa díade é uma das maiores universidades privadas do Brasil, fundada há 37 anos e com cerca de 30 mil estudantes em cursos de graduação, pós-graduação e extensão. Seu quadro de pessoal é formado por mais de 900 professores (dos quais 86% são mestres, doutores e pós-doutores, porcentagem superior à média nacional), além de aproximadamente 900 funcionários. O cliente customizou um pacote de soluções denominado ERP2, que inclui, além dos módulos do ERP, *softwares* de *Customer Relationship Management* (CRM) e

*Enterprise Performance Management (EPM)*<sup>23</sup>, englobando ainda uma solução de portal, que é um ambiente *web* personalizável.

O fornecedor é especializado em consultoria empresarial e desenvolve soluções na área de TI nos mais diversos segmentos de mercado. É parceira de uma das líderes mundiais em TI, e desenvolve projetos com foco em dois aspectos principais: as relações com o consumidor e o gerenciamento das informações estratégicas.

Para o cliente, o projeto em questão leva à mudança em estruturas e processos e, por conseguinte, tem reflexos no mercado de atuação. Paralelamente, o mercado universitário passa por um momento de redução da demanda e acirramento da concorrência, com a entrada de pequenas faculdades e cursos com preços mais competitivos. Neste sentido, os benefícios de gestão (racionalização de processos, agilidade e economia e melhoria no fluxo de informações) almejados com a implementação do *software* têm papel proeminente na conquista e manutenção de novos clientes, apóiam a universidade frente à concorrência.

Quanto à interdependência, o cliente destacou que o ideal seria a implementação do *software* pelo fornecedor da tecnologia. Entretanto, tal decisão incorreria um custo mais elevado de implementação. Em nível de consultorias, o entrevistado destacou que fornecedores do mesmo nível do atual seriam facilmente encontrados em São Paulo, mas, novamente, ter-se-ia um custo elevado de manutenção do projeto. Adicionalmente ao custo de transporte da equipe de São Paulo para Porto Alegre, a mudança de fornecedor teria elevados custos de mudança provenientes da troca de equipe e conseqüentes horas extras para se compatibilizarem tecnologia e metodologia, e da perda do conhecimento desenvolvido até o momento.

O comprometimento e as perspectivas foram seriamente abalados por conflitos. Cliente e fornecedor não têm certeza da manutenção do relacionamento ou do desejo do parceiro em mantê-lo. Para o cliente, dificilmente ele será mantido, mas isto depende, obviamente, de uma decisão institucional. Para o fornecedor, tais conflitos o levam a contrabalançar perdas e ganhos neste projeto. Nessa comparação, apesar dos desgastes no projeto e na relação, o entrevistado afirma que valeria a pena mantê-lo, corrigindo-se alguns pontos falhos, como por exemplo, a formalização das promessas. Ademais, o fornecedor destacou que o cliente é uma grande empresa e, portanto, tem procedimentos e processos consolidados, o que dificulta a implementação de um processo como este que, por sua

---

<sup>23</sup> Gerenciamento da performance da empresa, que engloba ferramentas como *Data Warehouse* e Inteligência de Negócios.

natureza, pressupõe mudanças. As perspectivas futuras são de manutenção da relação desde que haja necessidade por parte do cliente.

*“O projeto tem início, meio e fim e o consultor tem que ser orientado a não criar dependência. A pessoa assimila este conhecimento e não precisa mais do consultor. Fizemos nosso trabalho terminou, vamos para a próxima. Em nível de conclusão e alocação de recursos. O nível institucional permanece. O papel da consultoria é agregar valor adicional. Novos projetos ou novos negócios só dependem do cliente e de suas necessidades.”* (Fornecedor)

Fator contribuinte para o baixo comprometimento nessa díade é, segundo relato do cliente, a fraca relação de parceria entre o fornecedor da tecnologia e o fornecedor. Na visão do entrevistado, não há acompanhamento das ações do fornecedor e de sua metodologia, o que acaba comprometendo não apenas a percepção de qualidade do serviço prestado, mas o desempenho do *software* e suas aplicações. Este baixo comprometimento se reflete também na confiança entre os parceiros. O conflito central inerente à confiança nessa relação centra-se na falta de formalização dos contratos e suas conseqüências negativas. Além disso, há o sentimento do cliente de que as promessas feitas pelo fornecedor não foram esclarecidas e, por isso, não se sabe se foram cumpridas. Ambos os entrevistados devotam elevada relevância à formalização das promessas como importante aspecto para desenvolvimento de sentimento de confiança. Neste contexto, o cliente destaca custos inerentes ao projeto (erro na definição do escopo do projeto e funcional) e a sacrifícios pessoais da equipe envolvida (desgaste pessoal dos funcionários).

O investimento realizado pelo cliente foi atinente à integração das duas equipes para desenvolvimento do projeto, o que representaria um custo caso tivesse que treinar outra equipe e integrá-la à equipe de outro fornecedor. Para o fornecedor, houve um investimento na substituição, treinamento e integração de colaboradores da equipe que não se adaptavam ao projeto. Percebe-se que a falta de aderência entre as duas empresas no decorrer do projeto, teve reflexos nas equipes, havendo constantes trocas de recursos humanos. Tais alocações de recursos humanos foram percebidas como custos de investimentos e adaptação pelo fornecedor.

A falta de formalização das promessas e de planejamento do projeto contribuiu para que existissem conflitos relacionados à negociação. Constantemente – e durante o projeto –, cliente e fornecedor tiveram que negociar termos, prazos, módulos e tarefas. Para o cliente, o fornecedor, tendo em vista a prospecção de outros clientes no mercado, abandonou o projeto e não priorizou, por exemplo, a alocação de recursos humanos qualificados e compatíveis com

o projeto. Na visão dele, a relação acabou antes mesmo de o projeto ser concluído devido à postura do fornecedor e sua equipe. No início, segundo o entrevistado, havia a preocupação de ambas as empresas com o futuro do parceiro, mas, devido ao estresse e conduta do fornecedor, os parceiros começaram a esconder informações, reivindicar promessas não feitas e controlar excessivamente o comportamento do respectivo parceiro.

A comunicação, apesar dos conflitos mencionados, é aberta e formal e o fluxo de informações técnicas, moderado. Contudo, o cliente destaca que faltou direcionamento sobre os passos a serem no projeto, bem como, discussões sérias sobre o futuro deste. O cliente complementa que no início, o compartilhamento de conhecimento entre as equipes ocorria intensamente, mas, com o passar do tempo, este foi ficando escasso, possivelmente, devido ao término do contrato ou foco em um novo cliente, como destacado anteriormente. Este compartilhamento que ocorreu no início reverteu conhecimentos ao cliente e aos seus colaboradores, contribuindo, assim, para aprendizagem organizacional e individual deste.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda e concorrência instáveis (C).</li> </ul>	<u>Benefícios de gestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização de processos</li> <li>• Agilidade e economia</li> <li>• Melhoria no fluxo de informações</li> </ul> <u>Benefícios de aprendizagem</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento para a empresa</li> <li>• Desenvolvimento de recursos humanos da empresa</li> </ul> <u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação de produto</li> </ul> <u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro na definição do escopo do projeto</li> <li>• Funcional</li> </ul> <u>Custos pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste pessoal dos funcionários</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência no mercado (<i>benchmarking</i>)</li> </ul> <u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno financeiro</li> </ul> <u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de recursos e trabalho extra</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculada ao conhecimento gerado no relacionamento.</li> <li>• Não ocorre na visão dos parceiros.</li> </ul>		
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abalado por conflitos no relacionamento.</li> <li>• Fraca relação de parceria entre fornecedor da tecnologia e fornecedor afeta o relacionamento.</li> </ul>		
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A não formalização e o não cumprimento de promessas influenciaram negativamente a confiança.</li> </ul>		
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento para desenvolvimento do projeto.</li> </ul>		
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos relacionados à negociação de termos, prazos, módulos e tarefas.</li> <li>• Abandono do cliente pelo fornecedor (C).</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aberta e formal e fluxo moderado de informações técnicas.</li> <li>• No início, compartilhamento de informações entre as equipes.</li> <li>• Foco em outros clientes causa a diminuição do intercâmbio de informações e conhecimentos.</li> </ul>		

Quadro 50 – Características do relacionamento na Díade M

#### 4.3.14 Díade N

O relacionamento nessa díade iniciou há um ano para implantação de ERP. O projeto envolve 60 colaboradores da contratante e oito do fornecedor e um custo orçado em R\$ 1.500.000,00.

O cliente é uma grande multinacional que atua na fabricação de caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores marítimos e industriais. Atualmente, é atendido por quatro fornecedores de tecnologia e duas consultorias de *software*, com investimento anual em TI de R\$ 360.000,00. A área de TI existe há três anos, tem dois funcionários e é responsável pelo desenvolvimento interno (70%) e compra e supervisão de desenvolvimento externo (30%). O entrevistado não soube analisar seu ambiente competitivo, mas afirmou que como em qualquer setor, há forte preocupação com custos e competitividade da empresa.

O fornecedor tem faturamento de R\$ 5.000.000,00 e atua há 16 anos no mercado. Emprega 80 funcionários no desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial (ERP, CIGAM) e serviços na área de TI para uma carteira de aproximadamente 800 clientes. O entrevistado afirmou que há muita concorrência em seu mercado e que as empresas devem seguir *“as regras que o mercado adota e as formas de trabalho e conceitos existentes no mercado”* (Fornecedor).

Para o fornecedor, a manutenção desse relacionamento é especialmente importante pela visibilidade que esse cliente tem no mercado, sendo referência para seu mercado de atuação. Financeiramente, o cliente não representa parcela considerável dos rendimentos, mas o valor agregado a partir da imagem e referência o torna merecedor de investimentos e até perdas financeiras, na visão do fornecedor. Por isso, o fornecedor destaca, em seu discurso, benefícios institucionais e de volume de negócios e garantia: *“Perder uma referência como essa seria um marketing negativo muito ruim para nós como empresa. Se a relação acabasse, seria muito difícil conseguirmos outros clientes do mesmo nível. Nenhum outro cliente nosso teria um poder de referência como esse. Para repor, não seria impossível, mas seria muito difícil. Levaria alguns anos de trabalho, certamente.”* (Fornecedor)

O cliente, ainda que afirme não estar satisfeito com a relação, destaca que há uma relação de dependência com este fornecedor devido à exigência da matriz e inexistência de fornecedores do sistema utilizado: *“caso eles deixassem de nos atender, nós passaríamos por maus bocados, porque ninguém trabalha com esse sistema, é exigência da Matriz. E ninguém aqui de dentro, ou de qualquer outra empresa conseguiria dar um jeito no sistema. Então, a*

*única solução, caso isso acontecesse, seria a própria Matriz nos encaminhar outro fornecedor. E até que eles achassem outro, nós passaríamos por péssimos momentos. Então, é ruim com eles, muito pior sem eles. É interessante e assustador perceber como nós somos dependentes de um fornecedor que nos deixa insatisfeitos”* (Cliente). Neste sentido, o entrevistado destaca como um dos benefícios centrais deste relacionamento o suporte dado pelo fornecedor e a presença de uma equipe externa dedicada ao desenvolvimento de sistemas adaptados as suas necessidades.

Há evidente contradição no que se refere à continuidade do relacionamento. Na visão do fornecedor, as conversas apontam para a manutenção da relação e melhoria da lucratividade. Na visão do cliente, há o investimento em termos de troca de informações e decisões conjuntas, mas eventos negativos e insatisfações fazem com que não haja um desejo e interesse em continuar a ter este fornecedor como parceiro.

Novamente, a diferença entre os discursos de cliente e fornecedor foi observada. Para o fornecedor, a confiança relaciona-se às informações que o cliente fornece para desenvolvimento do sistema e à dependência citada anteriormente. Na visão do entrevistado, situações críticas e problemas cotidianos levam a ameaças de rompimento não concretizadas que fazem com que a confiança seja abalada e haja, de certa forma, desconfianças. Para ele, *“a confiança é mútua e média”*. O cliente discorda quanto ao grau – para ele não há confiança –, mas concorda que o baixo nível de confiança decorre, sobretudo, do não cumprimento de promessas e falhas no processo de atendimento. Para o entrevistado, há interesse e boa vontade de algumas pessoas, mas esta não se reverte em qualidade no atendimento. Ele afirma categoricamente: *“Não confio não. Nem tem como. A gente vê que a coisa não funciona e que a gente pede e não dá certo”*. Isto na ênfase do entrevistado em custos de diversas naturezas, especialmente, aqueles inerentes ao projeto (erros na definição do cronograma, financeiro e funcional) e ao desgaste do relacionamento com o fornecedor.

As adaptações feitas por cliente e fornecedor são, em certa medida, específicas ao relacionamento. O fornecedor desenvolveu adaptações no próprio sistema, as quais em grande parte, não são transferidas para outro cliente e, portanto, representam investimentos específicos a este cliente. Da parte do cliente, investimentos foram feitos na compra de equipamentos e treinamentos. Ambos os entrevistados vêem estas adaptações como custos.

Logicamente, a insatisfação e falta de comprometimento, expressadas anteriormente pelo cliente, também foram evidenciadas relativamente à cooperação. O cliente afirma que os conflitos foram vários e as soluções dadas aos problemas deixam sempre a desejar. Neste

contexto, qualquer mudança é vista pelo entrevistado com desconfiança e receio. O fornecedor é consciente dos problemas existentes e declara pouco interesse em efetuar mudanças. O relato a seguir evidencia o nível dos conflitos existentes.

*“Sim já existiram conflitos, sim. E conflitos no sentido de divergências na área técnica, nas especificações necessárias em nível de infra-estrutura e de análise de dados, da forma como o cliente deveria estruturar o sistema. Então, a área técnica teve alguns conflitos. E também na área comercial, na negociação, porque no início da negociação, a previsão foi de aquisição de produto para atender centenas de usuários e toda a negociação financeira foi feita com base nisso. E depois isso mudou bastante.”* (Fornecedor)

Ainda relativamente ao esforço cooperativo, observa-se que há preocupação com o futuro do parceiro. Da parte do cliente, tal preocupação baseia-se na indisponibilidade de fornecedores alternativos para o sistema em questão, da qual decorre a dependência já discutida. Do fornecedor, esta preocupação advém da manutenção da prestação do serviço caso a situação do cliente mantenha-se positiva. Ambos os entrevistados percebem a preocupação do parceiro para com o futuro da sua empresa. O cliente destacou que sente a preocupação, mas gostaria que esta representasse melhorias no *software* e no serviço prestado. O fornecedor percebe a preocupação do cliente na medida em que este procurou auxiliá-lo e entender algumas limitações na prestação do serviço. O fornecedor destacou, ainda, que procurava melhorar os serviços prestados ao cliente o que gerou custos de operação elevados inerentes aos serviços adicionais e atendimento ao cliente e desenvolvimento do *software*.

A comunicação é outro ponto crítico e de discordância nessa díade. O cliente afirma que não há um acompanhamento e histórico das interações e relata casos de paradas no sistema que não foram resolvidas porque o fluxo de informações falhou. O fornecedor, diferentemente, caracteriza o sistema de forma positiva e destaca que a metade dos problemas tem solução imediata e a outra em no máximo 60 dias. Os parceiros revelaram que informações sobre mercado e desenvolvimento de novos produtos acabam ficando de lado por conta das demandas e problemas do dia-a-dia. Apesar de o serviço em questão, por sua natureza, envolver dados sigilosos, o cliente afirma não se sentir à vontade para conversar outros assuntos com o fornecedor.

Atributos	Visão da díade	Valor para o cliente	Valor para o fornecedor
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação com custos e competitividade (C).</li> <li>Concorrência acirrada (F)</li> </ul>	<u>Benefícios de serviços</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suporte de equipe externa</li> </ul>	<u>Benefícios institucionais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculação com características do cliente</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistência de fornecedores alternativos e exigência da matriz (C).</li> <li>Imagem e referência do cliente (F).</li> </ul>	<u>Custos de projeto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erros na definição do cronograma</li> <li>Financeiro</li> <li>Funcional</li> </ul>	<u>Benefícios de volume de negócios e garantia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno financeiro</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há desejo de manutenção pelo cliente.</li> <li>Incoerência nos discursos.</li> </ul>	<u>Custos de adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da equipe</li> <li>Aquisição de equipamentos</li> </ul>	<u>Custos de investimentos e adaptação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação de estrutura</li> <li>Financeiro</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa e atribuída ao não cumprimento de promessas e falhas no atendimento.</li> </ul>		
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulações no sistema (F).</li> <li>Compra de equipamentos e treinamentos (C).</li> </ul>	<u>Custos pessoais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desgaste de relacionamento com o fornecedor.</li> </ul>	<u>Custos de operação</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços adicionais e atendimento ao cliente</li> <li>Desenvolvimento do <i>software</i></li> </ul>
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualquer mudança é vista com receio pelo cliente.</li> <li>Preocupação com o parceiro por causa da indisponibilidade de fornecedores.</li> <li>Desejo de manutenção pelo fornecedor.</li> <li>Compreensão mútua.</li> </ul>		
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incoerências nos discursos.</li> <li>Falhas no fluxo de informação.</li> <li>Foco nos problemas faz com que não haja desenvolvimento de novos produtos e troca de informações estratégicas.</li> </ul>		

**Quadro 51 – Características do relacionamento na Díade N**

#### 4.4.1 Análise das Díades

Pretende-se, nesta seção, analisar as díades e seus relacionamentos de forma agregada, considerando-se as peculiaridades do setor de *software*, os atributos relacionais e as variáveis contextuais e sua relação com os benefícios e custos gerados nestes. Assim, objetiva-se identificar padrões de comportamento entre as díades analisadas, e concordâncias ou discordâncias quanto aos efeitos das características do relacionamento para criação de valor. Para tanto, analisam-se: as variáveis contextuais do relacionamento da díade, as percepções de comprometimento e confiança destes, as adaptações realizadas e o quanto estas representam ou não investimentos, a cooperação do atores para manutenção dos vínculos relacionais e a comunicação existente entre os parceiros. Ademais, alguns aspectos inerentes ao setor de *software* são discutidos.

Adicionalmente, e com o propósito de se reforçarem as inferências feitas sobre os dados, apresenta-se, nos quadros 52 e 53, a análise de co-ocorrências, empregada para identificação das relações de associação entre dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto (Bardin, 1977). A última questão dos roteiros de entrevistas incitava o entrevistado a desenvolver relações entre o valor do relacionamento com o respectivo parceiro (cliente ou fornecedor) e os atributos específicos deste, buscando identificar possíveis relações entre estes elementos.

No Quadro 52, apresenta-se a visão de cada cliente sobre o impacto de cada atributo específico sobre o valor criado. A maioria dos entrevistados citou o comprometimento e a confiança como determinantes dos benefícios criados no relacionamento em detrimento de seus custos. A comunicação é outro aspecto influente na avaliação do valor. No Quadro 53, na visão dos fornecedores, a confiança foi visto como o atributo mais influente para a criação de valor, seguida da comunicação entre os atores e do comprometimento. Maiores inferências sobre as co-ocorrências constantes nos quadros supracitados e no discurso dos entrevistados, de uma forma geral, são feitas a seguir.

Cliente	Comprometimento	Confiança	Adaptação	Cooperação	Comunicação
Cliente A	+	+			
Cliente B	+			+	+
Cliente C	+	+			
Cliente D	+	+			
Cliente E					
Cliente F	+	+			
Cliente G	+	+		+	+
Cliente H	+	+			+
Cliente I	+	+	+		+
Cliente J	+	+			
Cliente K	+	+		+	
Cliente L		+			+
Cliente M					
Cliente N	+	+			

**Quadro 52 – Relação entre atributos específicos e valor na visão dos clientes.**

Fornecedor	Comprometimento	Confiança	Adaptação	Cooperação	Comunicação
Fornecedor A		+			
Fornecedor B	+	+		+	+
Fornecedor C		+			
Fornecedor D					
Fornecedor E		+			+
Fornecedor F		+			+
Fornecedor G	+	+		+	+
Fornecedor H					
Fornecedor I	+	+			+
Fornecedor J		+			+
Fornecedor K		+	+		+
Fornecedor L		+			
Fornecedor M					
Fornecedor N	+	+	+	+	+

**Quadro 53 – Relação entre atributos específicos e valor na visão dos fornecedores.**

#### 4.4.1.1 Variáveis Contextuais

Relativamente aos fatores que poderiam influenciar de forma positiva ou negativa o desenvolvimento de relacionamentos, foram consideradas as seguintes variáveis contextuais: incerteza, interdependência entre os parceiros e disponibilidade de fornecedores alternativos.

##### 4.4.1.1.1 Incerteza Ambiental

Considerando-se a incerteza do ambiente como dependente da visão dos parceiros e diretamente vinculada a aspectos internos e externos, dois aspectos centrais serviram como base para se avaliar a incerteza no ambiente das díades analisadas: o comportamento da demanda e da concorrência.

Cabe notar, no contexto dos clientes, que dada a posição do entrevistado na hierarquia organizacional, pode-se observar dificuldades nestas avaliações. Dado que a maioria dos entrevistados ocupava cargo de gerência da área de TI, os entrevistados, invariavelmente, afirmavam não ter condições de descrever o comportamento da demanda e ter poucas informações sobre a concorrência. Apesar disto, alguns elementos puderam ser observados quando da descrição dos relacionamentos e suas nuances pelos entrevistados. Do lado do fornecedor, a caracterização da concorrência e da demanda foi feita de forma mais consciente, o que facilitou a análise destes elementos.

Ainda que a incerteza seja freqüentemente associada à formação de relacionamentos interorganizacionais, não se observou uma influência direta da incerteza ambiental sobre a manutenção dos relacionamentos nas díades analisadas. Mesmo que a relação ambiente-relacionamento não tenha sido expressa no discurso dos clientes, a maior parte dos entrevistados destacou demanda e concorrência estáveis e similaridade de comportamento no ambiente competitivo. Apesar do ambiente descrito e das limitações de análise, algumas inferências podem ser feitas com relação ao ambiente de tarefa dos clientes. Infere-se que as motivações para implementação de *softwares* de gestão pelos clientes vinculavam-se à necessidade de melhoria da competitividade e incremento das informações para tomada de decisões estratégicas. Portanto, a motivação para compra de *softwares* de gestão e de apoio à decisão *per se* aponta para a dificuldade de tomada de decisão. Essa motivação expressa a incerteza interna, representada pela ambigüidade da tarefa (dificuldade de obtenção ou entendimento da informação, considerando-se tarefas do fornecedor) e que inclui, entre outros, a ambigüidade associada à avaliação da oferta de produto ou serviço do fornecedor, a determinação de padrões de produtos e serviços, e avaliações objetivas de outras tarefas e funções (Cannon, Achrol e Gundlach, 2000).

Na perspectiva do fornecedor, as análises foram feitas de forma mais realista. Os cenários descritos quanto à concorrência e à demanda apresentam elevada incerteza. Com relação ao comportamento competitivo das empresas que atuam no mesmo setor dos fornecedores, há certa pulverização da oferta – o que torna a concorrência dispersa –, diversificação de produtos, concorrência por preços e entre as tecnologias (SAP *versus* Oracle) e falta de profissionalismo na venda de *software*.

Os produtos comercializados pelos clientes não têm relação direta com aqueles comprados dos fornecedores de *software* – ou seja, a demanda de mercado do cliente não afeta diretamente a demanda por produtos de TI (demanda derivada). Um aumento da demanda do cliente, então, não necessariamente reverte em aumento da demanda de produtos de *software*. Ainda assim, há sob a perspectiva da demanda, certa instabilidade em virtude de fatores macroambientais (por exemplo, econômicos e naturais), comportamento competitivo do mercado dos clientes (concorrência acirrada com elevados investimentos em tecnologia, preocupação com custos e competitividade) e comportamento de compra (demanda incipiente e pouco qualificada). Tais fatores influenciam indiretamente a estratégia do cliente e a conseqüente adoção de *softwares* de gestão.

Diante desse cenário, os fornecedores destacaram enfaticamente que o relacionamento com os clientes desempenha papel importante na sobrevivência de seus negócios e, por isso, os vínculos relacionais devem ser fomentados. De certa forma, as condições ambientais criam as condições para que os fornecedores priorizem a manutenção dos clientes ao invés da conquista, especialmente, como será visto adiante, quando estes relacionamentos revertem benefícios à organização.

Outro fator comentado que confere incerteza ambiental à atuação do fornecedor refere-se à influência da sua relação com o fornecedor de TI nos relacionamentos com seus clientes. A concorrência que ocorre em nível de fornecedor de TI, bem como as mudanças de estratégias, fusões e aquisições, afetam a tomada de decisão neste setor. Assim, observa-se, além da influência da demanda e da concorrência, a interferência do fornecedor na incerteza do ambiente dos fornecedores. Conclui-se, que, ainda que a compra e a venda de *software* tenham especificidades e estas alterem a forma de análise dos relacionamentos, incertezas inerentes à demanda, ao suprimento e à concorrência podem ser empregadas na análise do ambiente e motivação para vínculos relacionais. Como afirmam Buvik e John (2000), incerteza ou mudanças não previstas no ambiente de tarefa dão à empresa um incentivo para criar ambientes negociados.

Paralelamente, constata-se que a incerteza não aparece nos relatos dos entrevistados como um elemento ambiental isolado, mas como um produto de outras influências ambientais, ocorrendo em função da complexidade ou heterogeneidade do ambiente e variando em função da quantidade de informação necessária para a tomada de decisão e da aleatoriedade da sua distribuição no ambiente (Achrol, Reve e Stern, 1983).

Menguc, Whitwell e Uray (2000) definem que um mercado turbulento é, por definição, continuamente dinâmico, volátil e marcado por descontinuidades bruscas com respeito a características, tais como demanda e taxas de crescimento. Os autores consideram, além da incerteza inerente à demanda, aquela relativa à concentração da indústria analisada a partir da competição dentro do mercado com um alto grau de concentração, onde poucos concorrentes comandam uma grande fatia do mercado e geram competição mais agressiva. A este respeito, pode-se analisar o mercado em questão sob dois pontos de vista: a concorrência entre os fornecedores de tecnologia e entre os fornecedores que as ofertam no mercado analisado. No que se refere ao primeiro tipo de concorrência, pode se inferir pelo discurso dos entrevistados que há elevada concentração do mercado em poucos fornecedores que detém grande fatia de mercado (por exemplo, SAP, Oracle, Datasul e Microssiga). Em nível dos

fornecedores que comercializam a tecnologia diretamente para os clientes, observa-se grande dispersão dos concorrentes no mercado, havendo um grande número de concorrentes nas diversas aplicações de *software*.

Outro aspecto analisado por Menguc, Whitwell e Uray (2000) refere-se à extensão com que as empresas usam o preço como uma ferramenta competitiva. No mercado analisado, muitos fornecedores destacaram que a concorrência atua em duas linhas: foco em preço e foco em qualidade. As empresas que atuam com foco em preço adotam, por vezes, estratégias agressivas de vendas e descuidam-se da qualidade nos serviços e de aspectos relevantes dos relacionamentos interorganizacionais. Praticamente todos os fornecedores entrevistados declararam-se como representantes da segunda linha, prezando a qualidade e praticando, por vezes, preços acima do mercado. Segundo eles, isso ocorre porque os clientes atuais – entrevistados ou não nesta pesquisa – pertencem a uma pequena parcela de empresas que compra *softwares* empresariais de forma profissional, sendo caracterizada pelos fornecedores como demanda qualificada. Tal qualificação influencia a percepção dos clientes sobre o binômio preço-qualidade, havendo a preferência por fornecedores que priorizem elevados níveis de qualidade e a manutenção de relacionamentos em detrimento da ampliação da carteira de clientes – a expensas de falhas no atendimento, falta de capacidade instalada, guerra de preços, etc. Por fim, os autores comentaram a relevância da sinceridade na comunicação, expressa no compartilhamento formal e informal de informação em tempo oportuno entre os parceiros e relacionada à exposição mútua de metas, planos, programas, expectativas, motivos e critérios de avaliação. Tais aspectos foram extensamente observados nesta pesquisa e permitem inferir que não há incerteza a este respeito nas díades investigadas.

Dada a discussão acima, propõe-se que:

**Proposição 1: incertezas inerentes a mercado, fornecedor e concorrência influenciam indiretamente o relacionamento entre cliente e fornecedor.**

#### *4.4.1.1.2 Interdependência*

Outra dimensão analisada nas díades foi a interdependência entre clientes e fornecedores no relacionamento que, observou-se, é determinada por diferentes fatores na perspectiva de clientes e fornecedores. Vale lembrar que a interdependência é o reconhecimento pelos parceiros de que um relacionamento propicia benefícios maiores do que poderiam conseguir sozinhos (Mohr e Spekman, 1994). A interdependência sugere que, se por

um lado os vínculos relacionais tendem a diminuir o oportunismo dos parceiros, por outro, podem criar significativos níveis de dependência e vulnerabilidade (Grover, Teng e Fiedler, 2002).

Empiricamente, vale notar que a interdependência no contexto sob escrutínio não se vincula a custos de mudança baseados em ativos tangíveis, ou seja, está dissociada de investimentos ou adaptações que por ventura tenham sido feitos pelos parceiros. A interdependência está vinculada a aspectos de natureza técnica e de mercado na visão de clientes e fornecedores, respectivamente. Ademais, tem forte influência da percepção destes atores acerca dos benefícios criados e é influenciada pelos relacionamentos pessoais existentes entre as equipes.

Quando questionados acerca da relevância do cliente para o desenvolvimento de suas atividades, os fornecedores destacaram que a dependência para com o cliente se dá em nível financeiro – faturamento e lucratividade do cliente – e de mercado – imagem e referência que o atendimento ao cliente possibilita ao fornecedor. Adicionalmente, na maior parte das díades, a manutenção do relacionamento com os primeiros clientes é primordial para a formação da imagem do fornecedor no mercado, bem como para sobrevivência de seus negócios.

Do lado do cliente, apesar da existência de fornecedores semelhantes, o término do relacionamento pode representar suspensão de atividades e necessidade de adaptação a novos sistemas e métodos de trabalho. Ademais, os clientes destacam que a principal fonte de dependência para com o fornecedor analisado se refere ao histórico do relacionamento e o conhecimento desenvolvido neste. Por vezes, há consciência de que os custos de mudança são superiores aos benefícios gerados pela estabilidade do relacionamento, ainda que este possa trazer ao cliente problemas de natureza técnica e pessoal.

Dada a discussão acima, propõe-se que:

**Proposição 2: a interdependência entre cliente e fornecedor influencia indiretamente o relacionamento entre cliente e fornecedor.**

#### *4.4.1.1.3 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos*

Por fim, atinente ao contexto das díades, questionou-se aos clientes se, em caso de término do relacionamento, haveria disponibilidade de fornecedores alternativos. De início, os entrevistados afirmaram que a relação de compra neste setor é fortemente marcada pela

simultaneidade de vários fornecedores. Isto faz com que um cliente tenha inúmeros fornecedores atuando na mesma área e com que haja grande concorrência em nível de produto ou serviço, e não em nível de pacote de produtos e serviços. Assim, um mesmo fornecedor desenvolve projetos em várias áreas em um mesmo cliente, o que o torna suscetível à concorrência, mesmo na clientela atual. Paralelamente, os clientes afirmaram que os mercados de *software* local e nacional são profícuos e tem disponibilidade de fornecedores qualificados – inclusive com modelos para avaliação da maturidade dos processos de *software* como o *Capability Maturity Model* (CMM). Vale notar que, em apenas um caso foi ressaltada a inexistência de fornecedores alternativos, devida à especificidade do *software* implementado.

Assim, não se observou, assim, influência ou mediação da variável “disponibilidade de fornecedores alternativos” na formação de relacionamentos interorganizacionais no setor de *software*.

#### 4.4.1.2 Comprometimento e Confiança

Comprometimento é central para o desenvolvimento de relacionamentos entre duas empresas (Håkansson e Snehota, 1995). Constitui, pois, um forte indicador de continuidade dos vínculos relacionais entre um comprador e um vendedor, que envolve o compartilhamento de informação confidencial, perspectivas de projetos futuros e alocação de investimentos para mantê-lo indefinidamente (Wilson e Vlosky, 1997; Gundalch, Achrol e Mentzer, 1995; Mohr e Spekman, 1994). Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento ocorre quando um parceiro acredita que um relacionamento com outro parceiro é tão importante que compensa a realização de esforços máximos para mantê-lo, ou seja, uma parte comprometida acredita que o relacionamento é de valor e digno de investimentos para mantê-lo indefinidamente.

Na visão de Håkansson e Snehota (1995), o comprometimento é uma “tendência para persistir com cursos de ação freqüentemente sem um motivo aparente, como base em expectativas vagas; um ‘ato de fé’ por meio do qual atores manipulam a incerteza e as complexidades da situação”. Argumenta-se, contrariamente, que o comprometimento é determinado pela consciência da importância do relacionamento para clientes e fornecedores e pelos investimentos atuais e futuros feitos para garantir sua continuidade (Morgan e Hunt, 1994). É visto como consequência dos benefícios e custos de término e valores compartilhados de um dado relacionamento.

Nas díades analisadas, nota-se uma relação de influência mútua entre o comprometimento e o valor criado no relacionamento. Ao passo que parece ser influenciado pelos resultados obtidos com a relação, o comprometimento é visto pelos entrevistados como um antecedente dos benefícios gerados. Assim, condizente com pressupostos teóricos discutidos anteriormente, prevê-se que sendo o comprometimento a salvaguarda para comportamentos não-cooperativos ou oportunistas, parceiros que se sintam mutuamente comprometidos, se engajarão em atividades de co-criação de valor sem reservas. Inversamente, em relacionamentos que revertam elevado valor para os parceiros, estes tenderão a investir e contribuir intensivamente para sua continuidade.

Nos relacionamentos sob escrutínio, observou-se elevado comprometimento tanto de fornecedores quanto de clientes, expresso, entre outros, em investimentos financeiros realizados e no desejo declarado de se manter a parceria. Exprime-se, ainda, na efetiva perspectiva de se aumentar o volume de negócios, ampliando o escopo inicial do projeto e implementando módulos e *softwares* adicionais. Os entrevistados defendem a necessidade de comprometimento em um relacionamento neste setor para que seja efetivamente de valor para os parceiros envolvidos.

Salientam os entrevistados, que o comprometimento é positivamente relacionado com a confiança, a cooperação e a comunicação entre os parceiros. Contudo, os clientes destacam que há interferência elevada da prestação de serviços, especificamente dos conflitos, sobre o comprometimento. Em algumas díades, apesar da disponibilidade e engajamento mútuo, os clientes afirmaram ser difíceis a superação da ocorrência constante de falhas no serviço e seus impactos organizacionais. Além disso, percebe-se a influência da relação do fornecedor com o fornecedor de TI. Caso não haja forte comprometimento nesta relação, dificilmente o fornecedor consegue cumprir suas promessas, o que acaba afetando o relacionamento entre os parceiros de forma negativa. Paralelamente, os fornecedores destacam que aspectos inerentes à organização do cliente, tais como sua cultura ou decisões estratégicas – alianças, fusões e postura competitiva, por exemplo – têm potencial para deteriorar o comprometimento entre os parceiros consideravelmente.

Diretamente vinculada ao comprometimento, a confiança também demonstrou ter influência decisiva para manutenção dos relacionamentos analisados. A confiança tem recebido grande atenção em psicologia social, sociologia, economia e *marketing*. Cada disciplina oferece *insights* únicos dentro da natureza da confiança, sua definição e os processos através dos quais ela se desenvolve (Doney e Cannon, 1997).

Teoricamente, a confiança é definida como a extensão com a qual um parceiro acredita que seu parceiro é honesto e/ou benevolente (Geyskens, Steenkamp e Kumar, 1998). Para Doney e Cannon (1997), a confiança interorganizacional opera como um mecanismo de governança que mitiga o oportunismo em contextos de troca caracterizados por incerteza e dependência. Os autores identificaram os antecedentes e conseqüentes deste conceito no contexto de compra industrial, considerando que neste conceito a confiança do cliente pode ser depositada na empresa, no vendedor, ou em ambos. O conceito foi desenvolvido com base em cinco processos – cálculo, predição, capacidade, interpretação e avaliação e transferência –, que representam as diferentes maneiras de julgamento subjetivo de probabilidade da confiança de um parceiro.

Nos relacionamentos em questão, a confiança foi expressa em aspectos técnicos e operacionais e de comunicação na visão de clientes e fornecedores. A faceta técnica da confiança é influenciada pelo cumprimento de promessas e prazos, competência dos profissionais designados, solução de problemas e qualidade técnica do serviço. Tais aspectos haviam sido identificados no estudo de Doney e Cannon (1997) acerca da natureza da confiança no contexto *business-to-business* em que a confiança do cliente no vendedor da empresa era positivamente relacionada às percepções relativas à perícia do vendedor.

No estudo supracitado, apesar de a atuação do vendedor ter efeito positivo sobre a confiança, a percepção do cliente de que o vendedor tem poder dentro da empresa não foi relacionada à confiança do vendedor. Contudo, no presente estudo, a capacidade de o consultor fazer valer as necessidades e requisitos do comprador e o cumprimento de possíveis promessas feitas ao cliente foi relacionada à confiança no relacionamento pelos entrevistados. Possivelmente isto ocorre, porque no setor de *software*, o contato do cliente ocorre com um consultor com o qual cria vínculos relacionais ou contratuais, o que leva, invariavelmente, ao entendimento do papel do consultor como um defensor do cliente na empresa. Assim, espera-se, naturalmente, que o consultor contribua para as demandas do cliente, não necessitando de demonstrações de seu poder junto à empresa fornecedora.

Paralelamente, a confiança se expressa na comunicação facilitada entre os parceiros por meio de transparência e antecipação de problemas, troca intensa e irrestrita de informações estratégicas e de mercado, participação em reuniões e eventos do parceiro – muitas vezes, de natureza estratégica –, concessões feitas relativamente a negociações, e ausência de contratos para se mitigar o comportamento oportunista dos parceiros.

Outro fator vinculado à confiança nas díades deste estudo é que ela deriva do tempo de relacionamento – quanto maior era o conhecimento do parceiro, mais intensa era a confiança entre as partes. Assim, contrariamente ao estudo de Doney e Cannon (1997), a confiança no setor de *software* vincula-se ao estágio do relacionamento. Isto pode ser explicado pela natureza do serviço de implementação de *software* que envolve, por primazia, elevada intangibilidade, longos períodos de tempo e interações constantes entre equipes do cliente e do fornecedor. Assim, infere-se que o relacionamento neste setor evolui ao longo do projeto e no compasso das relações humanas. Como afirmam Håkansson e Snehota (1995, p. 198), “a necessidade de confiança para o desenvolvimento de confiança mútua significa que nenhum relacionamento pode ser estabelecido instantaneamente. Ele cresce ao longo do tempo quando a confiança entre os atores se desenvolve e há considerável quantidade de inércia nisto”. Sobre a relação entre comprometimento e confiança e entre estes e a duração do relacionamento, os autores acrescentam que a confiança é uma condição necessária para o comprometimento e que este é um resultado de ações e reações. “Orientação mútua e comprometimento são questões de interpretações compartilhadas e requerem e geram mudanças. Passado e futuro estão juntos nestas interpretações compartilhadas. Elas dependem do tempo para torna único um relacionamento e o que nele é produzido” (Håkansson e Snehota, 1995, p. 198).

Evidências empíricas do estudo de Nicholson, Compeau e Sethi (2001) indicam que modelos de desenvolvimento de confiança devem considerar a natureza evolutiva dos relacionamentos. Segundo os autores, um relacionamento de um ano entre comprador e vendedor é qualitativamente diferente de um em que um vendedor atendeu um cliente durante anos, sugerindo que a confiança, com o passar do tempo, pode ser tornar mais baseada no afeto do que na cognição. A história e os resultados de episódios anteriores de um relacionamento de troca fornecem o *framework* para interações subseqüentes (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991).

Por fim, condizente com os estudos de Walter *et al.* (2003) e Walter, Müller e Helfert (2002), tanto a análise dos discursos quanto à análise das co-ocorrências nos quadros 52 e 53 apontaram para a relação entre confiança e valor em contextos empresariais. Ao analisarem o impacto das funções do relacionamento na qualidade deste – mensuradas por meio da confiança, comprometimento e satisfação dos parceiros –, evidências empíricas do estudo de Walter *et al.* (2003) e Walter, Müller e Helfert (2002) suportam a noção de que a confiança da empresa é central para manter um relacionamento de troca, sendo a confiança do cliente no

vendedor da empresa positivamente relacionada à antecipação de interação futura com a empresa. As evidências indicam que o atendimento das funções diretas e indiretas do relacionamento pelo fornecedor influencia a percepção do cliente acerca da qualidade do relacionamento. Assim, a qualidade do relacionamento percebida pelo cliente depende dos *inputs* do fornecedor e é moderada pela capacidade de substituição do fornecedor. Deste modo, vê-se a confiança como um resultado dos benefícios resultantes de um relacionamento (discussão sobre funções diretas e indiretas foi apresentada na seção 2.4.3 deste documento).

De particular interesse, Doney e Cannon (1997) descobriram que a seleção do fornecedor atual não é influenciada pela confiança na empresa ou no vendedor. No contexto industrial analisado pelos autores, os critérios-chave para a seleção do fornecedor foram o desempenho de entrega e o preço relativo. Entretanto, ainda que a confiança não seja um critério de seleção, os resultados obtidos no presente estudo apontam a influência inegável da confiança sob os relacionamentos de longo prazo.

Ademais, muitos discursos enfatizaram a influência da confiança e do comprometimento na propensão para manutenção do relacionamento, cooperação e mitigação de conflitos, corroborando com Morgan e Hunt (1994). Håkansson, Havila e Pedersen (1999) afirmam, a este respeito, que deve haver elevado nível de confiança entre os parceiros antes de qualquer iniciativa de aprendizagem. Nas díades sob escrutínio, tal antecedência foi empiricamente observada.

**Proposição 3: o comprometimento entre cliente e fornecedor influencia positivamente a percepção do valor criado no relacionamento.**

**Proposição 4: a confiança de natureza afetiva e a confiança de natureza cognitiva influenciam positivamente a percepção dos benefícios de aprendizagem no relacionamento na perspectiva da díade.**

#### 4.4.1.3 Adaptação

Em mercados empresariais, onde empresas freqüentemente estabelecem e desenvolvem relacionamentos com outros, e onde os negócios em tal relacionamento podem contribuir com considerável parcela das vendas do fornecedor e/ou necessidades dos clientes, há razões para se esperar que significantes adaptações específicas do parceiro ou simbióticas ocorram (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991). Assim, adaptações constituem significativa característica da dinâmica de relacionamentos de negócio.

Hagberg-Andersson (2006) salienta que, para tornar um relacionamento mais profícuo é comum que vendedores invistam e se comprometam com o relacionamento fazendo adaptações. Desta forma, as adaptações também podem ser percebidas pelos atores envolvidos em um relacionamento como comprometimento, sendo determinadas pelas características das partes envolvidas na interação. Conforme a Teoria dos Custos de Transação (TCC), as adaptações podem ser vistas como investimentos idiossincráticos ou ativos específicos ao relacionamento, não podendo, portanto, serem transferidos para outros relacionamentos (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991). E mais, a disponibilidade do fornecedor para customizar também tem impacto positivo na confiança do cliente (Doney e Cannon, 1997).

A análise deste tema é relevante para entendimento dos relacionamentos interorganizacionais, porque adaptações podem: (1) implicar consideráveis investimentos por uma ou ambas as empresas, (2) ser de importância crítica para a forma de gestão do cliente por um fornecedor ou para o cliente ter as suas necessidades satisfeitas, (3) ter conseqüências importantes para a competitividade de longo prazo das empresas. Além disso, os investimentos feitos em adaptação freqüentemente não podem ser transferidos para outros relacionamentos, representando, muitas vezes, custos para quem os fez (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991).

Vale lembrar que as adaptações são negativamente correlacionadas ao grau de standardização (Håkansson, Havila e Pedersen, 1999). Por isso, considerando-se que a implementação de *software* pressupõe a customização do produto em si e do projeto às características dos clientes, esperava-se elevado grau de adaptação nas díades analisadas. De maneira geral, as adaptações se referiram, por primazia, a ajustes internos de recursos físicos e organizacionais de clientes e fornecedores para aquisição e implementação dos sistemas. Invariavelmente, foram realizados investimentos em ativos como *hardware* e *software* de ambos os atores envolvidos nos relacionamentos para suportarem o relacionamento. Para o cliente, as adaptações se referiram a mudanças na equipe e em seus processos, aquisição de equipamentos e ao tempo necessário aos ajustes necessários à manutenção dos vínculos com o fornecedor.

A alteração na metodologia de projeto do fornecedor foi efetuada, representando uma adaptação administrativa, bem como melhorias no *software* comercializado. Outros investimentos inerentes a horas extras, estrutura, recursos humanos e financeiros foram realizados pelo fornecedor para manutenção do relacionamento. Na visão dos fornecedores e considerando-se a perspectiva da TCC, tais adaptações, ainda que possam ser transferidas de

alguma forma para outros relacionamentos, constituem investimentos no relacionamento e influenciam e são influenciadas pelo grau de comprometimento existente. Concorde-se com a visão de Hagberg-Andersson (2006), de que a maior razão para a adaptação em um relacionamento pode ser a necessidade de ajustes por um ou pelos dois atores envolvidos neste para se aumentarem os benefícios para ambas as partes. O conflito de interesses, complementa o autor, pode fomentar ou impedir tais adaptações, incrementando ou prejudicando o sentimento de cooperação no relacionamento. Novamente, assim como no caso do comprometimento, há uma relação de influência mútua entre adaptação e cooperação.

Como tal, a adaptação de recursos físicos e tecnológicos do fornecedor no relacionamento com determinado cliente pressupõe o desenvolvimento de conhecimentos acerca do cliente e seu negócio e, portanto, investimentos em ativos intangíveis e idiossincráticos. Com afirmam Sivula, Van Den Bosh e Elfring (1997), no contexto de serviços empresariais – similar ao contexto aqui investigado –, uma fonte de vantagem competitiva específica ao contexto é o desenvolvimento de uma base conhecimento a partir da interação com os clientes. Os autores acrescentam que a customização é mais rápida e melhor quando o fornecedor conhece o setor de atuação do cliente.

Entretanto, ainda que o comportamento adaptativo possa ser positivo, ele também pode influenciar negativamente a percepção dos parceiros quando da sua ausência, representando baixo comprometimento e pouca confiança no futuro do relacionamento (Brennan e Turnbull, 1999). Nas díades analisadas, observou-se o interesse pela adaptação e compreensão de que a ausência desta pode ameaçar o desenvolvimento do relacionamento (Brennan e Turnbull, 1999). Vale notar, ainda, que as adaptações realizadas pelos parceiros influenciaram positivamente a qualidade do serviço prestado, o desenvolvimento do projeto e a continuidade da relação. Em alguns casos, as adaptações favoreceram os negócios dos parceiros ao serem transferidas para outros relacionamentos no mercado (Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991). Por exemplo, alguns fornecedores que adaptaram suas metodologias de trabalho aos métodos e padrões de eficiência dos clientes destacaram diversas contribuições destas mudanças à prática organizacional de suas empresas e, conseqüentemente, aos demais vínculos da empresa no mercado.

De forma geral, as adaptações realizadas estão atreladas à customização – intrinsecamente ligada a este setor – e ao elevado grau de comprometimento da maior parte das díades investigadas. Similarmente ao estudo de Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), os resultados demonstram que a adaptação é vista por clientes e fornecedores como

um elemento em um processo de troca social e transação econômica. A maior parte das adaptações são demonstrações recíprocas de comprometimento e confiança em um relacionamento. No entanto, como no estudo citado, algumas adaptações foram unilaterais em consequência de desequilíbrio na relação de poder entre as empresas. No presente estudo, cita-se o exemplo de fornecedores de menor porte que investiram na aquisição de equipamentos e na modificação de metodologias para manter um relacionamento com um dado cliente. Vale notar que tais situações foram típicas do início do relacionamento ou em caso de dependência financeira entre os parceiros.

**Proposição 5: a adaptação, por meio de investimentos tangíveis e intangíveis influencia positivamente a percepção de benefícios de aprendizagem na perspectiva da díade.**

**Proposição 6: a adaptação influencia positivamente a percepção de benefícios de mercado na perspectiva do fornecedor.**

**Proposição 7: a adaptação influencia positivamente a percepção de benefícios de serviços na perspectiva do cliente.**

#### 4.4.1.4 Cooperação

Díades cliente-fornecedor frequentemente se engajam em comportamento cooperativo com vistas a minimizar tendências oportunistas (conforme a TCT) ou para criar valor. Neste sentido, surgem em várias indústrias estruturas que não podem ser caracterizadas nem como mercados puros, nem como hierarquias puras (Grover, Teng e Fiedler, 2002).

O conceito “cooperação” tem sido vinculado ao conceito “conflito”, embora a natureza deste vínculo seja incerta e muitos pesquisadores vejam conflito e cooperação ora como extremos de um *continuum*, ora como conceitos distintos (Anderson e Narus, 1994). Por isso, elementos de cooperação e conflitos têm coexistido na atmosfera dos relacionamentos de negócio e o desenvolvimento de um relacionamento *per se* não significa que todos os conflitos foram resolvidos (Håkansson e Snehota, 1995). Além disso, alguns autores percebem o conflito como algo disfuncional, enquanto outros o percebem como benéfico em certas circunstâncias (Anderson e Narus, 1995).

Entretanto, ainda que os conflitos sejam necessários para manutenção de um relacionamento saudável, o comportamento cooperativo é essencial para se evitar o perigo de uma relação se tornar um jogo de soma-zero. Assim, é a atenção com a cooperação e criação

de valor que torna esta relação valiosa para as partes (Håkansson e Snehota, 1995). Considerando a perspectiva do fornecedor, Sivula, Van Den Bosch e Elfring (1997) destacam que desenvolver tarefas em conjunto com os clientes pode aumentar a transparência no relacionamento e favorecer a compreensão de seu contexto social.

No presente estudo, alguns aspectos atinentes à cooperação foram identificados no discurso de clientes e fornecedores. A maior parte dos conflitos manifestos pelas díades foi de natureza técnica e operacional e incluía o não-cumprimento de promessas, prazos e orçamentos ou discordâncias quanto à forma de condução do projeto. A forma de resolução de conflitos era geralmente informal e sem o apoio dos contratos formais existentes ou envolvimento de níveis hierárquicos superiores.

Para o cliente, dependendo do estágio do relacionamento, a cumplicidade é favorecida e os conflitos manifestos e latentes reduzidos. Entende-se que há, na maior parte das díades, forte mutualismo na relação em que cliente e fornecedor assumem ser diretamente influenciados pelo negócio dos parceiros. Vale destacar, entretanto, que os entrevistados não avaliaram como saudável a existência de muitos conflitos no relacionamento e afirmam que o não cumprimento das promessas feitas antes ou durante o relacionamento deteriora consideravelmente o comprometimento entre os parceiros, influenciando de forma negativa sua percepção acerca dos custos de projeto. O que se observou é que, em díades com ocorrências de conflito, os custos de projetos ou os custos totais de um relacionamento, foram mais salientados que em díades com baixo nível de conflitos, ou seja, a existência de conflitos influencia negativamente o valor percebido no relacionamento. Em apenas duas díades inferiu-se a existência de conflitos latentes, a partir do elevado grau de insatisfação, reclamações e ausência de perspectivas futuras do relacionamento.

Na maior parte das vezes, os entrevistados afirmaram ser conscientes da sua importância para o parceiro e da relevância deste para manutenção de seus negócios. Invariavelmente, houve coerência entre o discurso do cliente e do fornecedor. Entretanto, na maioria dos casos, o cliente era mais consciente de sua importância, considerando-se que o foco da relação é a comercialização de um produto e a garantia de um volume financeiro para o fornecedor. Mais ainda, dadas as características de dependência comentadas anteriormente, os clientes se sentem mais importantes para os fornecedores do que o inverso. No geral, os entrevistados relevaram que se preocupam com a situação do parceiro, havendo interesse no seu sucesso seja pela existência de vínculos relacionais e pessoais, seja porque a sobrevivência do parceiro afeta diretamente seus negócios.

O compartilhamento de responsabilidades é evidente em todas as díades analisadas. Aqui se sobressai outra especificidade do setor de *software*: a definição contratual das responsabilidades de fornecedores e clientes inerentes à implementação do projeto, em virtude da existência de equipes internas de desenvolvimento e de tarefas que envolvem um elevado número de profissionais do cliente. Contudo, apesar dessa definição, alguns conflitos ocorrem por falta de cumprimento aos contratos e falta de maior especificação das responsabilidades do cliente. Nota-se que a cooperação propriamente dita ou a disponibilidade para efetuar mudanças e realizar atividades colaborativas para manutenção do relacionamento ocorre de forma contratual em nível organizacional e de forma espontânea em nível individual. Ou seja, os indivíduos cooperam espontaneamente e, quando há necessidade, as empresas agem para cobrar o cumprimento das responsabilidades de cada uma por meio dos contratos.

A este respeito, os relatos indicam que as relações comerciais evoluíram por meio de interações sociais entre compradores e gerentes de projeto, as quais fortalecem os vínculos empresariais e bloqueiam potenciais concorrentes. Implícita ou explicitamente, a suposição é que a presença de vínculos pessoais protege os relacionamentos da competição. Então, quanto mais próximo é o relacionamento entre o pessoal de fronteira dos fornecedores, menor a probabilidade de migração do cliente para um concorrente, como demonstrado por Whatne, Biong e Heide (2001), que falam de um efeito significativo e negativo deste tipo de relacionamento sobre a tendência de um comprador em mudar de fornecedor.

Nas díades em questão observaram-se elementos cognitivos da confiança no início do relacionamento como reputação, imagem e referências do fornecedor. Com o passar do tempo e a evolução dos relacionamentos, nota-se um papel proeminente das relações pessoais na confiança e na cooperação dos indivíduos para manter os vínculos relacionais com o fornecedor. Os resultados do estudo de Nicholson, Compeau e Sethi (2001) corroboram com esta constatação visto que sugerem que a confiança cognitiva existe no início dos relacionamentos comprador-vendedor, mas que, conforme o tempo passa e os vínculos pessoais são desenvolvidos, a confiança se torna orientada pelo afeto.

Ademais, considera-se a visão de Granovetter de que transações econômicas são envolvidas por relacionamentos pessoais (Whatne, Biong e Heide, 2000). Tais relacionamentos são reconhecidos pela literatura de *marketing* que sugere que vínculos pessoais fortes deveriam servir como proteção contra competição de preço e produto. Assim como no presente estudo, os resultados do estudo de Whatne, Biong e Heide, (2000) mostram que os clientes são influenciados pela natureza de seus relacionamentos com vendedores.

Deste modo, gerentes de compra são tanto pessoas de negócios, de quem o empregador espera lucros maximizados e compras ótimas, quanto amigos dos representantes do fornecedor, que podem sentir obrigação de cooperar para manter o vínculo pessoal com o comprador (Whatne, Biong e Heide, 2000). Mais ainda, em empresas de serviço com características similares àquelas do contexto analisado, a perícia pessoal de representantes do fornecedor e seu poder dentro da organização aumentam o comprometimento pessoal e, por consequência, favorecem as trocas relacionais (Lindgreen *et al.*, 2006).

**Proposição 8: os relacionamentos pessoais influenciam positivamente a percepção de benefícios de aprendizagem na perspectiva da díade.**

**Proposição 9: os conflitos influenciam positivamente a percepção de custos de projeto na perspectiva do cliente.**

**Proposição 10: os conflitos influenciam positivamente a percepção de custos de operação na perspectiva do fornecedor.**

**Proposição 11: a cooperação influencia positivamente a percepção de benefícios de gestão na perspectiva do cliente.**

**Proposição 12: a cooperação influencia positivamente a percepção de benefícios de volume de negócios e garantia na perspectiva do fornecedor.**

#### 4.4.1.5 Comunicação

A comunicação, entendida como o compartilhamento formal e informal de informações ou significado entre parceiros foi outro aspecto analisado nas díades investigadas. Vários estudos têm olhado para a comunicação como um fator de sucesso no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (Rodríguez, Agudo e Gutiérrez, 2006).

Para Mohr e Spekman (1994), a comunicação é, ao lado dos atributos do relacionamento e das técnicas de resolução de conflito, os principais *drivers* do sucesso de um relacionamento entre clientes e fornecedores. Ao analisar a influência destes *drivers* no sucesso de parcerias, os autores consideraram a dimensão “comunicação” por meio de aspectos de qualidade da informação (exatidão, adequação e credibilidade), informação compartilhada (extensão com que a informação é comunicada entre as partes), e participação (extensão com que os envolvidos se engajam no planejamento, proposição de metas conjuntas

e especificação das regras, responsabilidades e normas). Entende-se, a partir de tais dimensões, que caso a informação intercambiada tenha qualidade, o compartilhamento seja sistemático e intensivo e haja colaboração entre as empresas, o relacionamento teria sucesso conforme os indicadores definidos pelos autores (satisfação e aumento das vendas). Salienta-se, contudo, que a última dimensão dos autores apresentava sobreposição com a cooperação analisada na seção anterior deste estudo e, por isso, não foi aqui considerada.

Clientes e fornecedores afirmaram trocar informações de forma sistemática e intensa, utilizando os mais variados meios de comunicação formal e informal. Inicialmente, vale destacar o foco extremamente operacional das informações compartilhadas, em sua maioria, referentes ao projeto, ao *software* e a problemas das equipes de trabalho. Na visão dos entrevistados, isso é um aspecto positivo e que potencialmente evita conflitos nos relacionamentos. Observa-se que a informação compartilhada reduz a possibilidade de conflitos e, por conseguinte, melhora a qualidade dos serviços e, por fim, o relacionamento de uma forma geral. Os fornecedores de forma mais incisiva, afirmaram que, além da redução de conflitos, a comunicação favorece a criação de valor, tendo-se em vista seus impactos na qualidade do serviço. Possivelmente, tal ênfase dada pelos fornecedores se deve ao fato de que, quando há algum conflito operacional decorrente de problemas de comunicação, é ele o principal responsável e quem deverá arcar com os custos advindos destes problemas, considerando-se os contratos comentados anteriormente.

Desta forma, concorda-se que a sistemática disponibilidade de informações resulta em uma efetiva realização dos trabalhos conjuntos, sendo associada ao incremento dos níveis de satisfação e sucesso do relacionamento (Mohr e Spekman, 1994). A este respeito, Nielson (1998) observou que a informação compartilhada tem um efeito positivo sobre o nível de benefícios obtidos de um relacionamento, justificando-se assim sua influência no desempenho econômico de uma transação. No estudo de Rodríguez, Agudo e Gutiérrez (2006), os resultados apontaram para o efeito direto da comunicação na satisfação econômica em relacionamentos entre fabricantes e distribuidores de bens de consumo na Espanha, bem como na sua credibilidade e benevolência, tendo, portanto, efeito indireto também sobre a confiança.

Entretanto, ainda que o compartilhamento de informações seja essencial, o foco dado pelas díades à informação operacional limita o compartilhamento de informações mais estratégicas e prejudica a definição de objetivos e ações futuras, comprometendo as perspectivas futuras da relação. Em algumas díades, o intercâmbio de informações de

natureza estratégica preveniu os parceiros quanto a possíveis mudanças estratégicas e conseqüências destas no relacionamento. Inferese também que a restrição da comunicação a informações operacionais prejudica, em certa medida, a aprendizagem dos parceiros. Na maior parte das díades em que havia conflitos e dificuldades de comunicação, benefícios ligados à incorporação de conhecimentos de mercado, tecnológicos e de experiências anteriores não foram relatados por clientes e fornecedores. Logicamente, quando não há tempo ou disponibilidade para conversas e troca de informações fora do escopo do projeto, a aprendizagem a partir do parceiro dificilmente ocorrerá.

Quanto à forma, uma especificidade inerente ao setor foi observada no discurso dos entrevistados. A partir das entrevistas percebeu-se que, ainda que houvesse forte sentimento de confiança entre os parceiros, é prática corrente o registro das comunicações por clientes e fornecedores. Tais registros, segundo os entrevistados, representam salvaguardas em caso de conflitos e evitam a utilização dos contratos nas reivindicações e reclamações. Contradizendo esta prática do setor, observou-se que a comunicação entre os parceiros é extremamente informal, havendo acesso facilitado de clientes e fornecedores. Esta informalidade pressupõe novamente a forte influência das relações pessoais no contexto analisado.

Por fim, vale notar que, ainda no estudo supracitado de Rodríguez, Agudo e Gutiérrez (2006), a comunicação não tenha tido efeito direto na satisfação não-econômica, os resultados do presente estudo apontam que a comunicação contribui fortemente para a criação de valor, entendida como um conjunto de benefícios econômicos e não-econômicos na visão de clientes e fornecedores. Na visão destes últimos, a comunicação seria mais relevante para a criação de valor do que o comprometimento entre os parceiros.

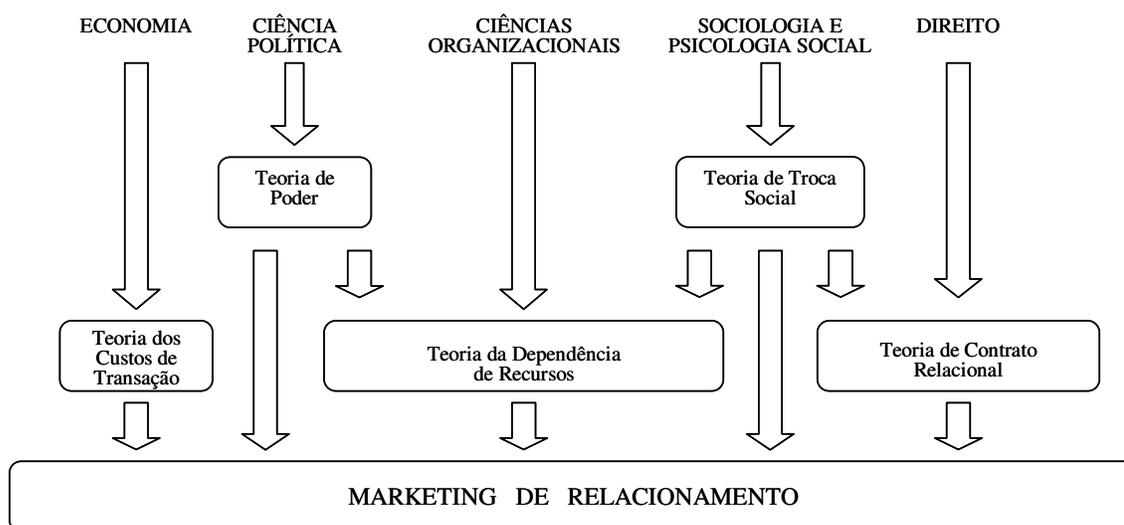
**Proposição 13: a comunicação influencia positivamente a percepção de benefícios de gestão na perspectiva do cliente.**

#### **4.4.2 Validação das Categorias de Valor no Relacionamento à Luz das Teorias de Análises dos Relacionamentos**

Esta seção objetiva relacionar as categorias de custos e benefícios identificadas na seção anterior às teorias de base do relacionamento discutidas anteriormente nesta tese: Teoria dos Custos de Transação, Teoria de Contrato Relacional, Teoria de Troca Social, Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-econômico e Abordagem de Redes.

Para tanto, as categorias inerentes ao valor em relacionamentos de negócio no setor de *software* identificadas na Seção 4.2 (ver resumo no Apêndice E) são confrontadas aos benefícios e custos definidos a partir das teorias, contribuindo para se ampliar a aplicação de tais teorias para além dos processos relacionais, incluindo, também, seus resultados. Ademais, mencionam-se também, estudos da área vinculados ao tema central deste estudo.

Inicialmente, a Figura 8 apresenta as teorias e suas raízes em diversos campos de conhecimento, sugerindo o grau multifacetado do *marketing* de relacionamento e, mais especificamente, dos relacionamentos no contexto *business-to-business*. A partir das teorias constantes na Figura 8, discutem-se os resultados aqui encontrado.



**Figura 8 – Fundamentos teóricos do *marketing* de relacionamento.**

Fonte: Eiriz e Wilson (2006)

#### 4.4.2.1 Teoria dos Custos de Transação

Analisando-se os benefícios do relacionamento na perspectiva dos clientes constata-se que alguns são de natureza transacional, diretamente vinculados às motivações iniciais da compra do serviço de implementação de *software*. Por isso, os contratos desempenham papel fundamental nos relacionamentos analisados, visto que minimizam a possibilidade de imprevistos e, conseqüentemente, a incerteza e o oportunismo do respectivo parceiro. Os contratos têm papel regulador no relacionamento e garantem que os benefícios advindos do *software* e de todo processo de implementação, aqui identificados como “Benefícios de Gestão”, “Benefícios de Serviços” e “Benefícios de Serviços Adicionais”, sejam obtidos.

Nesse sentido, a Teoria dos Custos de Transação (TCT), que explora a questão da troca econômica como um problema de estabelecerem-se relações de contrato eficientes (Heide e John, 1988), traz algumas contribuições ao entendimento dos relacionamentos em questão, uma vez que explicita o papel do contrato para redução de incertezas e, primordialmente, controle do oportunismo do parceiro. Como postula a TCT, observou-se empiricamente que um dos focos para avaliação de um relacionamento na perspectiva do cliente é a minimização dos custos de transação de mercado.

Sobre o controle da incerteza e definição de limites eficientes da firma, a decisão sobre “comprar ou fazer” se expressa na visão dos clientes por meio da constante comparação entre os benefícios do relacionamento com um fornecedor externo e o desenvolvimento interno de soluções. Neste sentido, obviamente, a decisão de comprar é unânime e traz com ela todos os riscos associados às transações de mercado. O oportunismo, inerente à TCT, não foi ressaltado no discurso dos entrevistados, talvez, em certa medida, pela existência de fortes controles formais no relacionamento.

Os fornecedores destacaram que os relacionamentos têm o papel de garantir o futuro e possibilitam perspectivas de sobrevivência do negócio e manutenção ou incremento dos níveis de desempenho. Entretanto, pouca menção é feita diretamente aos contratos, denotando que este público acredita que tais resultados sejam produtos de características mais relacionais e menos contratuais. Na visão dos fornecedores, contratos minimizam, em menor intensidade, as incertezas inerentes às trocas.

Os benefícios e custos do relacionamento diretamente vinculados ao foco da transação já haviam sido teoricamente antevistos por Gadde e Snehota (2000), ao identificarem benefícios ligados à economia de escala e receita gerada e custos ligados à compra, transação e suporte do relacionamento e do fornecimento.

Empiricamente, os estudos de Kalwani e Narayandas (1995), Walter *et al.* (2003), Walter, Hölzle e Ritter (2002) e Walter, Ritter e Gemünden (2001) também consideraram benefícios diretamente ligados à transação realizada. O estudo de Kalwani e Narayandas (1995) enfatizou a melhoria dos níveis de lucratividade, a redução de estoque e controle e a oferta de preços mais baixos na visão do fornecedor. Também na visão do fornecedor, Walter, Ritter e Gemünden (2001) identificaram, a partir de funções diretas e indiretas do relacionamento, os benefícios de volume de vendas e garantia de níveis de negócios e retorno. Walter *et al.* (2003) e Walter, Hölzle e Ritter (2002) identificaram benefícios transacionais

ligados ao valor do relacionamento na visão do cliente: redução de custos, volume de compras, qualidade dos produtos.

Relativamente aos custos, observou-se, na visão de clientes e fornecedores, uma forte ênfase nos custos de adaptação vinculados aos relacionamentos analisados. Entretanto, para os clientes, os custos de adaptação não são percebidos como investimentos no relacionamento. Já os fornecedores, encaram os custos de adaptação como investimentos no relacionamento e, portanto, perdas em caso de término da relação. Assim como no estudo de Doney e Cannon (1997), os investimentos idiossincráticos foram aqui percebidos como benefícios, tendo-se em vista a criação de custos de mudança para o cliente.

Ainda que sejam vistos como investimentos, nem clientes nem fornecedores os percebem como específicos ao relacionamento analisado, podendo ser empregados em outros relacionamentos. Neste sentido, consideram os entrevistados, não há especificidade de ativos nas díades em questão.

Apesar da natureza transacional de alguns benefícios e dos custos de adaptação existentes, como se supunha na discussão teórica, a TCT contribui de forma limitada para a compreensão dos relacionamentos no contexto analisado. As formas de governança contratuais adotadas por fornecedores e clientes conseguem diminuir a atuação do oportunismo como fator de erosão do relacionamento e os ganhos de curto prazo, aumentando, assim, a possibilidade de ganhos de longo prazo (Brown, Dev e Lee, 2000). Os custos de adaptação, no entanto, não representam ativos específicos do relacionamento e, portanto, não explicam a manutenção do relacionamento e outros benefícios e custos nele envolvidos.

Paralelamente ao suporte da TCT para análise do valor criado nas díades investigadas neste estudo, destaca-se, também, o papel proeminente da governança relacional e dos conceitos a esta associados como explicação para mitigação do oportunismo e incerteza, bem como para atingimento de objetivos e minimização de custos.

#### 4.4.2.2 Teoria de Troca Relacional

Grover, Teng e Fiedler (2002) ressaltam que muitas empresas limitam a quantidade de fornecedores para coordenar cadeias de valor conjuntamente e criar relacionamentos que transcendem as trocas transacionais específicas, compreendendo um comportamento cooperativo com implicações de longo prazo. Os autores complementam que, enquanto a TCT

foca em transações individuais, o relacionalismo representa o relacionamento completo, sendo interpretado como um mecanismo de governança, que reflete contratos relacionais implícitos para adaptar às contingências do ambiente e coordenar e garantir trocas. Enquanto hierarquias e mercados refletem contratos explícitos, relacionamentos são contratos implícitos, não legalmente estabelecidos, que têm expectativas recíprocas, envolvem flexibilidade, resolução compartilhada de problemas e troca voluntária de informação, e limitam o uso de poder pelas partes envolvidas (Grover, Teng e Fiedler, 2002).

Na seção 4.4.15 deste documento, analisaram-se as variáveis utilizadas para se caracterizar as díades cliente-fornecedor no contexto de desenvolvimento de *software* – comprometimento e confiança, adaptação, cooperação e comunicação –, as quais agem, exclusivamente ou paralelamente aos contratos, como salvaguardas para os atores envolvidos. E mais, no contexto analisado, os principais benefícios gerados nas díades são vinculados ao elevado grau de relacionamento entre clientes e fornecedor. O comprometimento, a confiança e a comunicação foram os atributos mais enfatizados pelos entrevistados como aqueles que fomentam benefícios e minimizam possibilidades de custos e conflitos no relacionamento.

Nas díades analisadas, apesar da disponibilidade de fornecedores no mesmo nível dos atuais no mercado, os clientes não expressaram, como pressupõe a TCT, intenção de comportar-se de forma oportunista. Paralelamente, fornecedores conscientes sobre sua importância e dependência relativa do cliente para com seus produtos e serviços, não se preocupam em controlar informações – para manter assimetria de informações na relação – ou adotar estratégias que dêem vantagem para ele em detrimento do cliente. Tais condutas são explicadas por vínculos relacionais e se expressam no desejo de continuidade do relacionamento, independente de benefícios econômicos diretos e de curto prazo. Novamente, outros aspectos comportamentais e sociais balizam a relação entre cliente e fornecedor. O contrato baseado na integridade e benevolência do parceiro e em investimentos mútuos e troca de informação de forma simétrica garantem benefícios para os parceiros e previnem o foco em resultados individuais em detrimento dos resultados para a díade.

#### 4.4.2.3 Teoria de Troca Social

É amplamente reconhecido que relações pessoais desempenham importante papel nos relacionamentos de negócio (Andersen e Kumar, 2006), porque estes são geralmente construídos sobre processos de troca social, nos quais os indivíduos tornam-se comprometidos

além do conteúdo estrito da tarefa (Håkansson e Snehota, 1995), por meio de socialização e laços de amizade. Assim, como dito anteriormente, contrariamente aos pressupostos da TCT e adicionalmente à TRT, a Teoria de Troca Social analisa as relações de mercado inseridas dentro do contexto de relações interpessoais. Para Tikkanen, Alajoutsijärvi e Tähtinen (2000), é por meio da comunicação interpessoal que os indivíduos constroem os outros processos característicos dos relacionamentos como adaptação, cooperação e, por isso, a interação social pode ser vista como a atividade central subjacente às outras facetas dos relacionamentos de negócio.

Na maior parte das díades analisadas, observou-se, de forma intensa, o desenvolvimento de relações pessoais entre gerentes e consultores de ambos os lados. Na visão dos entrevistados, o sentimento de confiança é derivado desses vínculos e fomenta a continuidade, minimiza conflitos e propicia convergência de objetivos entre os parceiros. As relações extrapolam em muito aquelas vivenciadas dentro do projeto, sendo comuns os relatos de amizade, compreensão mútua e de atividades de lazer fora do ambiente de trabalho. Neste sentido, sentimentos e emoções pessoais parecem, ao lado de outras variáveis relacionais, contribuir para sobrevivência e crescimento da relação em nível organizacional. A este respeito, Andersen e Kumar (2006) destacam que as emoções têm papel crucial na iniciação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos *business-to-business*, seja em nível individual ou grupal com implicações diretas na confiança estabelecida entre os parceiros.

Paralelamente, a análise dos relacionamentos revela que tais ligações pessoais também representam sanções a comportamentos indesejáveis em nível de grupo – em complemento às sanções contratuais – e influenciam positivamente a avaliação do cliente, sendo vistas, em alguns momentos, como benefícios pessoais na perspectiva do fornecedor.

Por fim, vale notar também a influência positiva dos vínculos pessoais na comunicação e, conseqüentemente, nos processos ligados à aprendizagem e inovação no relacionamento. Invariavelmente, os relatos de relações pessoais intensas entre os parceiros eram ligados à troca intensa de informações operacionais e estratégicas e desenvolvimento de novas soluções, métodos de trabalho e inovações em nível de projeto e de organização. Como dito anteriormente, a aprendizagem entre parceiros requer existência de confiança no relacionamento (Håkansson, Havila e Pedersen, 1999).

A este respeito, Walter *et al.* (2003) e Walter, Hölzle e Ritter (2002) enfatizaram como funções indiretas dos relacionamentos com fornecedor, vinculadas aos relacionamentos interpessoais e informações e indicações provenientes destes, os seguintes benefícios:

estabelecimento de contatos com clientes potenciais, obtenção de informações técnicas ou relativas ao mercado e desenvolvimento de produtos e processos inovadores. O relacionamento com os clientes, por sua vez, cumprem as seguintes funções indiretas fomentadas a partir de relações interpessoais como: desenvolvimento e inovação de produtos e processos, recomendações e referências para a entrada da empresa em novos mercados, estabelecimento de relacionamentos com outros atores, obtenção de informações de mercado e redução de tempo e investimento em negociações com outros parceiros (Walter, Ritter e Gemünden, 2001).

#### 4.4.2.4 Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-econômico

Os pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico foram investigados nas díades por meio de constructos como interdependência e adaptação.

Como dito anteriormente, a adaptação mútua reflete comprometimento, ao passo que limita e atribui poder às empresas. Assim, ela pode fortalecer os vínculos entre cliente e fornecedor pela criação de ativos específicos ou pelo fomento a atributos relacionais, especialmente, o comprometimento entre os parceiros. Esta idéia foi explorada por Doney e Cannon (1997) quando consideraram a realização de investimentos idiossincráticos em um relacionamento como benefício para o fornecedor.

O foco desta teoria é o interesse das empresas em manterem a autonomia e poder sobre seus parceiros. Por se considerar que as adaptações nas díades investigadas neste estudo não geraram ativos específicos e nem representaram elementos para se aumentar ou reduzir o poder na díade, considera-se complexa a análise das díades com base nos pressupostos ligados ao exercício do poder.

Contudo, apesar de não declararem especificidade de ativos ou estratégias de utilização de poder, os entrevistados declaram temer o uso do poder por seus respectivos parceiros e, com base nisso, demonstram preocupação em não depender exclusivamente do parceiro. Esta preocupação revela-se nas afirmações sobre a seleção de outros fornecedores visando à redução dos riscos de dependência técnica, do lado dos clientes, e o atendimento a grandes clientes visando-se a não-dependência financeira dos atuais, do lado dos fornecedores. Portanto, vê-se que a interdependência entre os atores não é criada por ativos tangíveis, mas por investimentos intangíveis e necessidades intrínsecas de cada um.

Forsström (2005), ao analisar a co-criação de valor no relacionamento entre a Wårtsilå e a Royal Caribbean Cruises, identificou que a dependência age como motivação inicial para a manutenção do relacionamento e que o envolvimento entre os parceiros cria interdependência, vista, assim como o aspecto essencial para a co-criação de valor. Segundo a autora, a criação e exploração de interdependência é o meio para se realizar o potencial de criação de valor. No presente estudo, a interdependência não foi vista como motivação inicial para o relacionamento e nem como condição *sine qua non* para a criação de valor. Argumenta-se, com base em Anderson, Håkansson e Johanson (1994), que a interdependência favorece a manutenção do relacionamento e, apenas em conjunto com a conectividade de recursos, atividades e atores, possibilita a criação de valor conjunta, como será discutido na próxima seção.

#### 4.4.2.5 Abordagem de Redes

Paralelamente à visão exclusivamente econômica, os entrevistados apontaram os resultados intangíveis do relacionamento incorporados a produtos e atividades do cliente. Neste sentido, busca-se na abordagem de redes, respaldo para se compreenderem estes benefícios, bem como relacionar às características dos relacionamentos vistas na seção anterior.

Segundo a abordagem de redes, a conectividade entre atores, atividades e recursos tem potencial para criar ativos (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994): (1) vínculos de atividades consideram as atividades comerciais, administrativas e técnicas de uma empresa que podem ser conectadas de diferentes formas a de outra empresa quando um relacionamento se desenvolve; (2) os vínculos de recursos conectam vários elementos de recursos (recursos tecnológicos, materiais, de conhecimentos e outros intangíveis) de duas empresas e resultam de como o relacionamento tem sido desenvolvido e representa em si um recurso para a uma empresa; e (3) vínculos de atores conectam atores e influenciam como os dois atores percebem um ao outro e formam suas identidades em relação ao outro; laços tornam-se estabelecidos na interação e refletem o processo de interação.

Tal abordagem e seus vínculos permitem a investigação do relacionamento das díades tanto do ponto de vista do processo quanto de seus resultados. Do ponto de vista processual, viu-se que projetos de implementação de *software* envolvem a atuação conjunta de equipes de cliente e fornecedor, como tal, pressupõem a interligação de métodos de trabalho e atividades

de forma a gerarem-se novos recursos. Como destacado na análise das díades, a adaptação entre atividades e processos era corrente na visão dos entrevistados. Como exemplo disto, cita-se a redefinição da forma de gestão das equipes – conforme método do fornecedor ou do cliente –, as mudanças nas formas de pagamento e a adoção de novos padrões de comunicação e conduta. Neste processo, a separação entre recursos tangíveis e intangíveis empregados no desenvolvimento do *software*, tanto por clientes quanto por fornecedores, era tênue durante e após a implementação, o que contribuiu para o grau de aprendizagem destacado nos benefícios, bem como para a percepção de custos de adaptação. Assim, se por um lado, os relacionamentos agregaram valor do ponto de vista dos benefícios gerados por essa combinação de recursos, essa combinação e adaptação de métodos incrementam a noção de custo do relacionamento. Como visto teoricamente, tais vínculos de atividades e recursos e as conseqüentes interdependências por eles criadas alteram a forma como os atores se percebem e, por conseguinte, suas estratégias relacionais. A percepção de valor é, desta forma, analisada a partir de seus benefícios e custos, é influenciada pela percepção de interdependência e investimentos no relacionamento.

Do ponto de vista de resultados, neste contexto de interligação de recursos, atividades e atores, um relacionamento que envolve colaboração próxima entre os parceiros ajuda as empresas a aprenderem, absorverem e internalizarem o conhecimento tácito dos parceiros. Para Bångens e Araújo (2002), o benefício central deste tipo de vínculo é o acesso dos parceiros a capacidades complementares. Ebers (1999) corrobora ao enfatizar a possibilidade de que parceiros envolvidos em relacionamentos interorganizacionais incrementem sua aprendizagem e apropriação de habilidades, reduzam seus riscos e dependência e melhorem sua posição competitiva no mercado. Como afirmam Håkansson e Snehota (1995, p. 135), “aprendizagem conjunta pode ser alcançada por meio da interação de provedores e usuários de recursos. Quanto mais se sabe sobre as diferentes dimensões de recursos que podem ser usadas em conjunto, mais efetivamente elas poderão ser combinadas”. Tikkanen, Alajoutsijärvi e Tähtinen (2000) complementam que relacionamentos de negócio tendem a se tornar “rotinizados” (grifo do autor) ao longo do tempo: “rotinas e rituais relacionados a processos de adaptação e coordenação são estabelecidos na interação social quando um relacionamento interorganizacional se desenvolve” (377).

Ademais, observa-se respaldo teórico para os benefícios e custos identificados na análise das díades a partir do arcabouço teórico desenvolvido na abordagem de redes e modelos validados anteriormente. Na visão do cliente a aquisição de conhecimentos inerentes

a produtos, processos e mercado junto ao fornecedor, bem como o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais durante o relacionamento inserem-se nas funções secundárias de Anderson, Håkansson e Johanson (1994) e relacionam-se aos objetivos dos relacionamentos conforme esta abordagem.

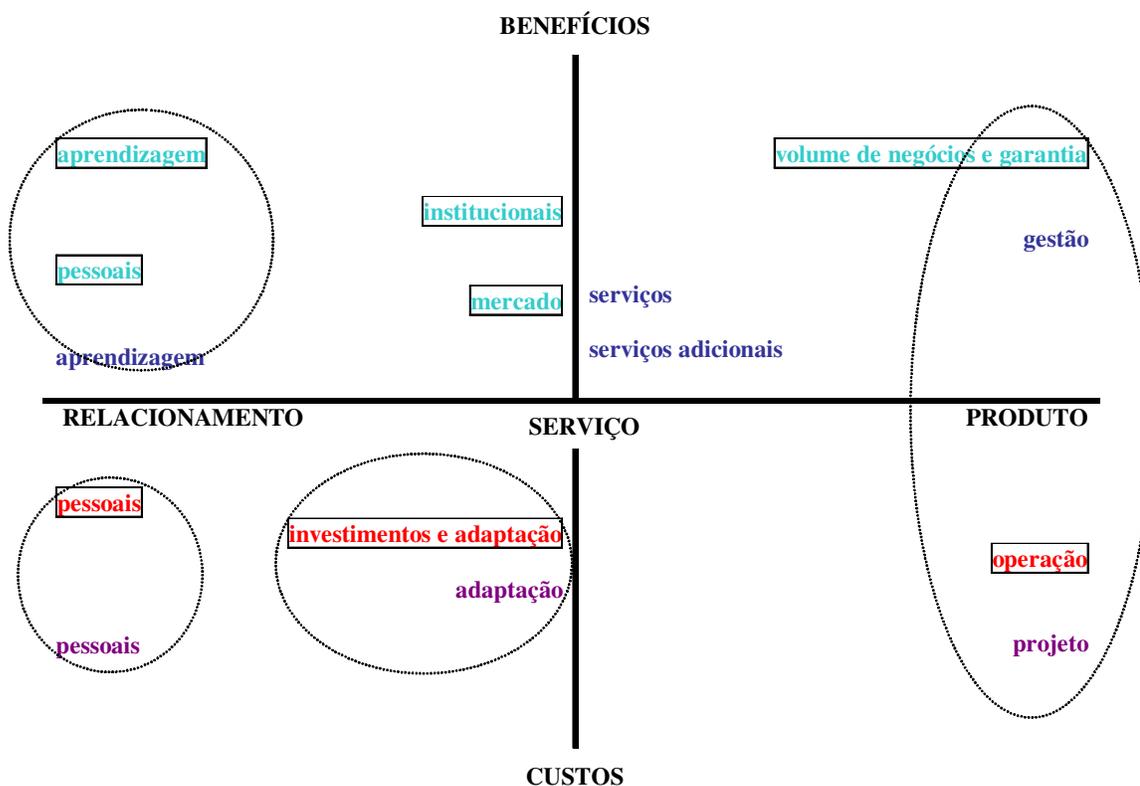
Para o cliente, as funções secundárias do relacionamento propiciam benefícios institucionais, de aprendizagem e de mercado ao fomentarem novos relacionamentos, imagem e a agregação de conhecimentos a produtos, processos e metodologias do fornecedor por meio do relacionamento com o cliente. Vêm-se deste modo, reflexos dos relacionamentos analisados em outros relacionamentos e atores. Assim, mudanças feitas como conseqüências de aprendizagem em um único relacionamento se propagarão pela rede fazendo com que o relacionamento focal tenha efeitos de rede sobre os seus demais relacionamentos. Cita-se o exemplo dos fornecedores que, ao agregarem conhecimento ao seu produto a partir da atuação em um segmento específico ou do atendimento a um cliente com características distintas e reconhecidas no mercado (processos diferenciados, excelência em qualidade, etc.) melhoraram seus relacionamentos com outros clientes e até mesmo com seus fornecedores.

#### **4.4.3 Valor na Díade**

Visa-se, nesta seção, a discutirem-se as categorias de benefícios e custos identificadas nas entrevistas e definir o valor para cliente, fornecedor e díade a partir da discussão das teorias na seção anterior e de modelos da área.

Considera-se, com base neste esquema e no *continuum* de Macneil (*apud* Dwyer, Schurr e Oh, 1987), que o valor criado no relacionamento pode ser associado a dimensões mais transacionais ou relacionais da troca. Relativamente ao tema deste estudo, Lapierre (2000), analisando o valor do relacionamento na perspectiva dos clientes, definiu dez dimensões de benefícios e três de custo a três *drivers*: produto, serviço e relacionamento (ver discussão na seção 2.4.3 deste estudo). Tomando por base este esquema, os benefícios e custos identificados no presente estudo foram posicionados em uma função (Figura 9), cujos extremos são “Benefícios X Custos” (eixo y) e “Relacionamento X Produto” (eixo x). Desta forma, analisou-se a natureza dos benefícios e custos identificados nas perspectivas de clientes e fornecedores, com o intuito de relacioná-los às teorias dispostas na Figura 8. Ressalta-se, entretanto, que qualquer comparação entre o valor criado nos relacionamentos

analisados neste estudo e outros estudos carece de precauções, considerando-se que os demais estudos são *cross-industry* e, portanto, revelam características de vários setores.



Legenda:

sem bordas -> Cliente / com bordas -> Fornecedor

**Figura 9 – Função de criação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando-se as categorias de benefícios e custos identificadas na percepção das partes, podem-se relevar algumas diferenças e similaridades entre as duas visões. Clientes e fornecedores ao avaliarem seus relacionamentos de negócio com seus respectivos parceiros enfatizaram benefícios de natureza transacional e relacional, vinculados a produtos – no caso, o *software* implementado –, serviços e relacionamento.

Considerando-se a dimensão “Produto”, tanto na visão de clientes, vêem-se benefícios vinculados ao *software* implantado e seus resultados e aos recursos que os clientes dedicaram à implementação. Os fornecedores, por sua vez, consideraram, relativamente ao produto comercializado, os benefícios ligados à sobrevivência e manutenção do negócio, como retorno

financeiro e potencial de realização de negócios e montante de gastos com o desenvolvimento e implementação do *software*.

Avançando em direção às categorias mais relacionais, a dimensão “Serviços” representa benefícios e custos menos orientados pelo produto, cujos elementos, ainda que não tenham ligação direta com elementos do relacionamento, incrementam o relacionamento na perspectiva dos parceiros. Constataram-se assim, benefícios vinculados aos serviços de implementação do *software* incluindo, entre outros, a confiabilidade do serviço e o suporte dado pelo fornecedor durante todo o processo, na visão dos clientes, e aqueles que vão além dos serviços definidos contratualmente pelas partes. Para os fornecedores, a prestação de serviços refere-se à prospecção de novos clientes no mercado a partir de indicações e apoio do cliente atual e aos efeitos positivos do relacionamento com o cliente sobre a imagem e produtos e serviços do fornecedor no mercado.

Ligados tanto à perspectiva relacional quanto à prestação de serviços, ficaram os sacrifícios inerentes às adaptações de recursos realizados por clientes e fornecedores para manutenção do relacionamento com um determinado parceiro. Ainda que, como visto neste capítulo, a adaptação seja uma característica relacional importante na análise das parcerias e relacionamentos de negócio, vê-se que, geralmente, ela tem componentes de serviços prestados para um cliente ou feitos por este na aquisição de produtos e serviços de um dado fornecedor.

Por fim, de maior interesse deste estudo, a dimensão relacional inclui os benefícios e custos relacionados às características vinculadas aos relacionamentos de negócio, discutidas neste capítulo. Segundo clientes e fornecedores, além das funções concernentes a produtos e serviços, um relacionamento com um fornecedor reverte, ainda, resultados intangíveis incorporados a produtos, serviços e processos organizacionais e contribui para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais. Os benefícios de aprendizagem, percebidos pela díade corroboram, deste modo, com abordagens anteriormente vistas que enfatizam a relevância de um relacionamento a partir do fluxo de ativos intangíveis entre os parceiros, tendo, por isso, impactos organizacionais de longo prazo e renováveis.

Ainda, no extremo relacional, os fornecedores enfatizaram como benefícios do relacionamento, os ganhos provenientes dos encontros, reuniões e conversas entre as equipes e dos sentimentos associados à realização pessoal e profissional dos colaboradores nesta relação.

Por fim, no extremo relacional, destacam-se, inerentes à natureza pessoal dos relacionamentos de negócio, os custos pessoais percebidos pela díade. Segundo os entrevistados os sacrifícios físicos, emocionais e temporais de consultores e analistas envolvidos em um projeto com um determinado parceiro influenciam diretamente a avaliação do valor criado no relacionamento.

Tal análise, com base nos extremos, permite a visualização das convergências no discurso dos entrevistados e compreensão de facetas comuns a clientes e fornecedores em relacionamentos de negócio no setor de *software*. Possibilita, ainda, entender o valor criado na díade, entendido como os benefícios e custos percebidos por ambos os parceiros envolvidos em um relacionamento. Consideram-se, portanto, os benefícios e custos considerados no extremo “Relacionamento” da função, entendendo-se que estes efetivamente traduzem os resultados do relacionamento cliente-fornecedor. Relativamente aos benefícios, a dimensão “Aprendizagem” foi vista por ambos os parceiros como resultado importante, corroborando com a Abordagem de Redes que, como discutido anteriormente, considera os relacionamentos em díade e em rede como o meio através do qual ocorre o fluxo de ativos intangíveis entre os parceiros. Do ponto de vista dos custos, a dimensão em comum no discurso de clientes e fornecedores foi aquela inerente aos custos de adaptação e investimentos. Tal constatação corrobora com a Teoria de Contrato Relacional, cujos pressupostos apontam para as adaptações como forma de se expressar o comprometimento no relacionamento com um dado parceiro. Além disso, a adaptação está ligada à criação de ativos específicos e interdependência entre os parceiros, estando, nesta perspectiva, também ligada à TCT e Teoria da Dependência de Recursos. Apresenta-se, nos quadros 54 e 55, a lista de indicadores a serem empregados para avaliação do valor na percepção de clientes e de fornecedores, respectivamente, incluindo indicadores para avaliação do valor na visão da díade.

BENEFÍCIOS PARA O CLIENTE	
<b>Gestão</b>	<p>Em comparação ao nosso segundo fornecedor de TI (ou a ofertas alternativas o mercado), este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... racionalização dos processos.</li> <li>..... agilidade e redução dos custos.</li> <li>..... melhoria no fluxo de informações.</li> <li>..... mudança de rotinas e perspectiva dos funcionários.</li> <li>..... melhoria nas relações com outros atores no mercado.</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<p>Em comparação ao nosso segundo fornecedor de TI (ou a ofertas alternativas o mercado), este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... proporciona melhor suporte de equipe externa para desenvolvimento de <i>software</i>.</li> <li>..... proporciona melhor capacidade técnica no desenvolvimento de <i>software</i>.</li> <li>..... tem feito adaptações significativas no <i>software</i> para atender à nossa empresa.</li> <li>..... proporciona melhor confiabilidade na implementação.</li> </ul>
<b>Serviços adicionais</b>	<p>Em comparação ao nosso segundo fornecedor de TI (ou a ofertas alternativas o mercado), este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... possibilita atualizações do <i>software</i> mais eficientemente.</li> <li>..... amplia o escopo do projeto quando necessário.</li> <li>..... proporciona maior abertura e acesso a nossas demandas.</li> </ul>
CUSTOS PARA O CLIENTE	
<b>Projeto</b>	<p>Em comparação ao nosso segundo fornecedor de TI (ou a ofertas alternativas o mercado), este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... custa mais à nossa empresa porque demorou mais que o previsto.</li> <li>..... custa mais à nossa empresa em termos de recursos financeiros.</li> <li>..... custa mais à nossa empresa em virtude da constante troca de consultores.</li> <li>..... traz mais custos por causa dos erros na definição do escopo do projeto</li> <li>..... traz mais custos em virtude dos erros no desempenho do <i>software</i>.</li> <li>..... traz mais despesas extras à nossa empresa.</li> <li>..... ocasionou mais custos em virtude da alocação de recursos humanos.</li> <li>..... traz mais despesas por causa da metodologia de trabalho adotada.</li> </ul>
<b>Pessoais</b>	<p>Em comparação ao nosso segundo fornecedor de TI (ou a ofertas alternativas o mercado), este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... custa mais à nossa empresa por causa do desgaste pessoal dos funcionários.</li> <li>..... custa mais à nossa empresa por causa do desgaste de relacionamento com consultores e analistas do fornecedor.</li> <li>..... custa mais à nossa empresa por causa dos problemas de relacionamento interno, com as diversas áreas da empresa e seus usuários.</li> </ul>
BENEFÍCIOS E CUSTOS PARA A DÍADE	
<b>Benefícios de Aprendizagem</b>	<p>Em comparação ao outros relacionamentos no mercado, este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... propicia a troca de experiências de implementações anteriores entre os parceiros.</li> <li>..... favorece a incorporação de conhecimentos aos produtos de ambos os parceiros.</li> <li>..... propicia a troca de conhecimentos de mercado.</li> <li>..... propicia a troca de experiências com o parceiro.</li> <li>..... favorece a incorporação de conhecimentos aos processos das nossas empresas.</li> <li>..... tem diversidade de produtos, projetos e processos que colaboram com o conhecimento de ambos os parceiros.</li> <li>..... tem grau de exigências ou demandas que favorece a aprendizagem pela díade.</li> <li>..... tem projetos (ou metodologias) que nos diferencia das demais díades no mercado.</li> <li>..... propicia competências em segmentos específicos por ambos os parceiros.</li> <li>..... propicia a evolução e crescimento pessoal dos colaboradores de cliente e fornecedor..</li> </ul>
<b>Custos de Adaptação</b>	<p>Em comparação ao outros relacionamentos no mercado, este relacionamento.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>..... custa mais porque requer a adaptação das equipes.</li> <li>..... custa mais porque temos que capacitar nossos recursos humanos.</li> <li>..... custa mais porque temos que adquirir vários equipamentos..</li> <li>..... custa mais em virtude da adaptação de processos/estrutura feita pela díade.</li> <li>..... custa mais em termos de tempo.</li> <li>..... custa mais em termos de recursos financeiros investidos pela díade.</li> <li>.....custa mais porque perdemos oportunidades no mercado por causa desse relacionamento (atender outro cliente, ou comprar de outro fornecedor.)</li> </ul>

**Quadro 54 – Indicadores de valor para o cliente.**

Fonte: elaborado pela autora.

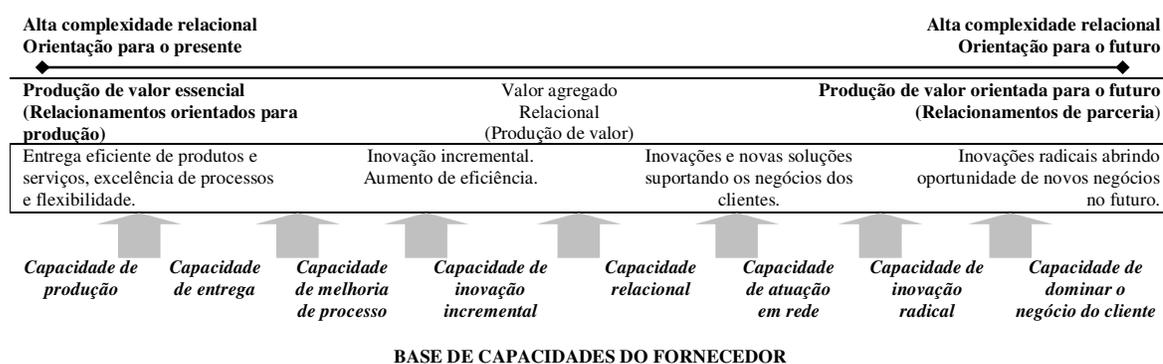
<b>BENEFÍCIOS</b>	
<b>Institucionais</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... propicia maior visibilidade no mercado. ..... faz com que potenciais clientes nos associe às suas características positivas. ..... propicia disseminação dos nossos produtos e serviços. ..... incrementou nosso quadro de consultores.
<b>Volume de Negócios e Garantia</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... proporciona melhor retorno financeiro. ..... sinaliza a realização de projetos futuros. ..... sinaliza perspectivas de sobrevivência do nosso negócio. ..... proporciona incremento do nosso desempenho.
<b>Mercado</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... fornece indicações para clientes potenciais. ..... fornece apoio à nossa área de vendas, recebendo clientes potenciais e dando informações sobre o projeto realizado.
<b>Pessoais</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... satisfaz consultores e analistas pelo nível dos profissionais de TI da empresa. ..... satisfaz consultores e analistas pelo sentimento de parceria com o cliente. ..... satisfaz consultores e analistas pela cultura da empresa (respeito ao fornecedor).
<b>CUSTOS</b>	
<b>Operação</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... custa mais à nossa empresa porque prestamos mais serviços adicionais e atendimento ao cliente. ..... custa mais à nossa empresa porque investimos significativamente na negociação do projeto e pré-desenvolvimento da solução. ..... custa mais à nossa empresa de gestão de recursos humanos (treinamentos, seleção, reuniões, etc.). ..... custa mais à nossa empresa por causa do desenvolvimento de <i>software</i> que tivemos que fazer para atendê-lo.
<b>Pessoais</b>	Em comparação ao nosso segundo cliente, este relacionamento..... ..... custa mais à nossa empresa por causa da perda de tempo dos profissionais em algumas etapas do projeto. ..... custa mais à nossa empresa por causa dos sacrifícios pessoais dos consultores envolvidos no projeto.
<b>BENEFÍCIOS E CUSTOS PARA A DÍADE</b>	
<b>Benefícios de Aprendizagem</b>	Em comparação aos outros relacionamentos no mercado, este relacionamento..... ..... propicia a troca de experiências de implementações anteriores entre os parceiros. ..... favorece a incorporação de conhecimentos aos produtos de ambos os parceiros. ..... propicia a troca de conhecimentos de mercado. ..... propicia a troca de experiências com o parceiro. ..... favorece a incorporação de conhecimentos aos processos das nossas empresas. ..... tem diversidade de produtos, projetos e processos que colaboram com o conhecimento de ambos os parceiros. ..... tem grau de exigências ou demandas que favorece a aprendizagem pela díade. ..... tem projetos (ou metodologias) que nos diferenciam das demais díades no mercado. ..... propicia competências em segmentos específicos por ambos os parceiros. ..... propicia a evolução e crescimento pessoal dos colaboradores de cliente e fornecedor..
<b>Custos de Adaptação</b>	Em comparação aos outros relacionamentos no mercado, este relacionamento..... ..... custa mais porque requer a adaptação das equipes. ..... custa mais porque temos que capacitar nossos recursos humanos. ..... custa mais porque temos que adquirir vários equipamentos.. ..... custa mais em virtude da adaptação de processos/estrutura feita pela díade. ..... custa mais em termos de tempo. ..... custa mais em termos de recursos financeiros investidos pela díade. ..... custa mais porque perdemos oportunidades no mercado por causa desse relacionamento (atender outro cliente, ou comprar de outro fornecedor.)

**Quadro 55 – Indicadores de valor para o fornecedor.**

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4.4 Valor e Competências

Reforçando-se esta análise e considerando-se uma ênfase mais contemporânea na definição do valor que considera as competências dos parceiros no processo de criação de valor, dispuseram-se as categorias de benefícios e custos identificadas no *continuum* de produção de valor e base de capacidades de Möller e Törrönen (2003) e Möller (2006), apresentado na Figura 10. Do lado esquerdo do espectro, a produção de valor não necessita de maiores adaptações pelos atores ou criação de novos recursos. A produção de valor neste ponto objetiva maximizar a eficiência em termos de recursos e tecnologias atuais, tendo os produtos e serviços produzidos pelos fornecedores substitutos no mercado e facilmente avaliados pelos clientes, a partir de seus benefícios e custos. Na metade do espectro, encontram-se os relacionamentos que efetivamente produzem valor para o cliente, sendo o pressuposto central a idéia de que através de investimentos mútuos e adaptações, um fornecedor e um cliente podem criar novas soluções de produtos e processos mais eficientes do que as existentes, ou que melhoraram a eficiência do relacionamento, criando, assim, valor agregado em termos de soluções disponíveis. Por fim, o lado direito do espectro lida com as inovações radicais a serem realizadas futuramente e cujo valor depende a atuação de vários atores em rede. Quanto mais se avança no espectro, mais difícil é a avaliação do valor criado no relacionamento (Möller e Törrönen, 2003; Möller, 2006), como se pode ver na lista de indicadores no Quadro 56.



**Figura 10 – Produção de valor e base de capacidades.**

Fonte: Möller e Törrönen (2003) e Möller (2006).

<b>Tipo de capacidade</b>	<b>Exemplos de indicadores</b>
<b>Capacidade de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de processos documentados (capacidade, velocidade, flexibilidade, qualidade).</li> <li>▪ Facilidade de produção (certificações, especificações técnicas).</li> </ul>
<b>Capacidade de entrega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade em casos emergentes.</li> <li>▪ Registros de processos documentados (entregas precisas e registros em termos de quantidades, cronogramas e qualidade).</li> </ul>
<b>Capacidade de melhoria de processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de melhorias em produção e capacidade de entrega.</li> <li>▪ Registro de contínuas reduções nos processos centrais.</li> </ul>
<b>Capacidade de inovação incremental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de melhorias de produto (melhor funcionalidade, menores custos, ou ambos).</li> <li>▪ Registro de processos de inovações nos processos de produção e entrega (a influência de funcionalidade e custos destas inovações).</li> </ul>
<b>Capacidade relacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atuação de gerentes de conta.</li> <li>▪ Pessoal de suporte tecnológico qualificado.</li> <li>▪ Pessoal comprometido com habilidade de trabalhar em time.</li> </ul>
<b>Capacidade de atuação em rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilização e manutenção de contatos multifuncionais e multiníveis entre vários atores.</li> <li>▪ Sistema de comunicações suportando a manutenção dos relacionamentos em rede.</li> </ul>
<b>Capacidade de inovação radical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de realizações de P &amp; D (patentes e inovações de processos ou produtos).</li> <li>▪ Relações com instituições de pesquisa e outros atores relevantes (organizações, peritos).</li> </ul>
<b>Capacidade de dominar o negócio do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entendimento da lógica de negócios do cliente (processo de produção, logística, tipos de clientes e suas necessidade, situação competitiva).</li> </ul>

**Quadro 56 – Exemplos de indicadores de capacidade de produção de valor do fornecedor.**

Fonte: Möller e Törrönen (2003).

A partir deste esquema analítico, é possível se compreender a criação de valor na díade, relacionando-as às competências de fornecedor, ampliando-as para o cliente. Entende-se que a maior parte das díades analisadas evoluiu do estágio de produção de valor essencial, cuja preocupação central é a eficiência na produção e entrega de produtos e serviços e excelência de processos. As díades concentram-se em relacionamentos cujo foco é o valor agregado relacional e a criação de valor para os parceiros. Para tanto, buscaram-se inovações incrementais e aumento da eficiência, por meio de capacidades que vão desde a capacidade de produção até as capacidades de entrega, melhoria de processo, inovação incremental e relacional.

Com base nisto e objetivando-se incrementar a criação de valor nos relacionamentos, especialmente, aqueles desenvolvidos entre as empresas de *software* e seus clientes, definem-se nos Quadros 57 e 58 algumas competências para clientes e fornecedores desenvolverem relacionamentos de produção de valor, tendo em perspectiva os relacionamentos de parceria com foco sobre a produção de valor orientada para o futuro.

<b>Tipo de capacidade</b>	<b>Benefícios para o Cliente</b>	<b>Indicadores de capacidade do fornecedor</b>
<b>Capacidade de produção</b>	Benefícios de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionalidades do <i>software</i></li> <li>▪ Processos de garantia da qualidade do produto</li> </ul>
<b>Capacidade de entrega</b>	Benefícios de Serviços Benefícios de Serviços Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade técnica do fornecedor</li> <li>▪ Processos de garantia da qualidade do produto (PMBOK, CMM, etc.).</li> <li>▪ Confiabilidade e garantias</li> <li>▪ Disponibilidade</li> <li>▪ Capacidade e qualificação da equipe de suporte e atendimento.</li> <li>▪ Flexibilidade para emergências.</li> </ul>
<b>Capacidade de melhoria de processo</b>	Benefícios de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de processos e implementações.</li> <li>▪ Registro de melhorias de produtos e processos.</li> </ul>
<b>Capacidade de inovação incremental</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de conhecimentos sobre projetos.</li> <li>▪ Conhecimento dos consultores sobre implementações anteriores.</li> </ul>
<b>Capacidade relacional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interesse de transmissão de conhecimento da equipe.</li> <li>▪ Cultura de compartilhamento de conhecimentos.</li> </ul>

**Quadro 57 – Indicadores de capacidade de produção de valor do fornecedor.**

Fonte: elaborado pela autora.

<b>Tipo de capacidade</b>	<b>Benefícios para o Fornecedor</b>	<b>Indicadores de capacidade do cliente</b>
<b>Capacidade de Produção</b>	Benefícios de Volume de Negócios e Garantia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial financeiro.</li> <li>▪ Interesse em projetos futuros.</li> </ul>
<b>Capacidade de entrega</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturidade administrativa e tecnológica.</li> <li>▪ Níveis de desempenho superiores aos concorrentes.</li> </ul>
<b>Capacidade de melhoria de processo</b>	Benefícios de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de conhecimentos sobre projetos.</li> <li>▪ Atuação em segmento de interesse do fornecedor.</li> <li>▪ Interesse de transmissão de conhecimento da equipe.</li> </ul>
<b>Capacidade de inovação incremental</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos diferenciados.</li> <li>▪ Maturidade tecnológica e administrativa.</li> <li>▪ Gestão profissional da área de TI.</li> <li>▪ Cultura de compartilhamento de conhecimentos.</li> </ul>
<b>Capacidade relacional</b>	Benefícios de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade para dar indicações.</li> <li>▪ Gestão profissional da área de TI (qualificação de gerentes e analistas).</li> <li>▪ Imagem da empresa no mercado.</li> </ul>
	Benefícios Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagem da empresa.</li> <li>▪ Perfil competitivo.</li> <li>▪ Reconhecimento da gestão da empresa e da área de TI no mercado de atuação.</li> <li>▪ Qualificação da área de TI (demandas exigentes)</li> <li>▪ Rede de atuação ampla para disseminação de tecnologias.</li> </ul>
	Benefícios Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualificação da equipe</li> <li>▪ Cultura (compartilhamento de conhecimentos, respeito ao fornecedor, etc.).</li> </ul>

**Quadro 58 – Indicadores de capacidade de produção de valor do cliente.**

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4.5 Rede Nomológica de Constructos

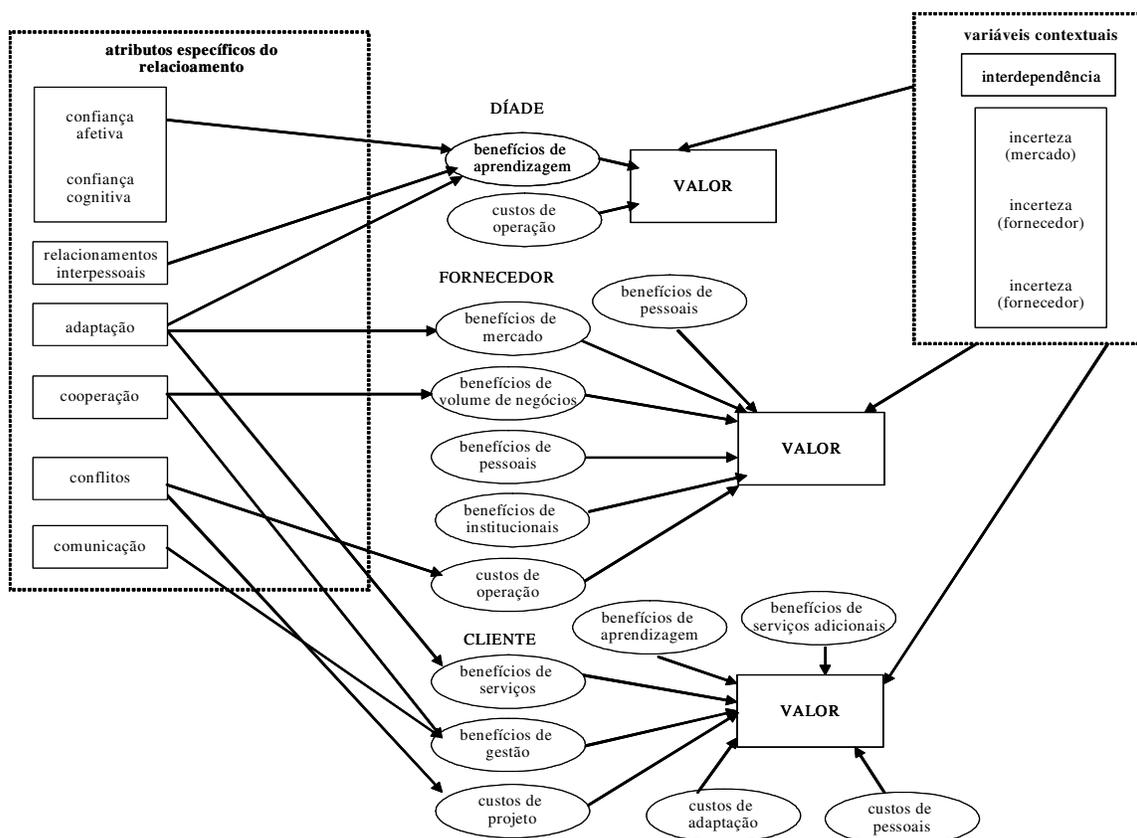
A rede nomológica de constructos constante na Figura 11 baseia-se nas proposições da seção 4.4.1, resumidas no Quadro 59. A intenção da apresentação desta rede é consolidar as relações identificadas na discussão dos resultados e identificar fatores que influenciam, direta ou indiretamente, a criação de valor em relacionamentos, na perspectiva do cliente, do fornecedor e da díade.

Vale destacar que o mapa a seguir não visa à apresentação de hipóteses, mas de associações entre os constructos analisados e as categorias de valor identificadas. Tais associações baseiam-se em técnicas de mapeamento comuns em estudos qualitativos que objetivam compreender um dado fenômeno. As relações causais aqui consideradas foram fundamentadas na análise de conteúdo e nas análises de co-ocorrências desenvolvidas neste capítulo. A abordagem *revealed causal mapping*, ou mapeamento causal revelado, fortemente vinculada às técnicas de análise de conteúdo, pode evocar conceitos e constructos, bem como relações causais entre eles (Nelson *et al.*, 2000; Nelson, Nelson e Armstrong, 2000).

Para Bastos (2002), o objetivo básico da técnica é identificar relações de influência e causalidade revelando a dinâmica do sistema de argumentação. Os mapas envolvem, portanto, “conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido” (Bastos, 2002, p. 67). O produto final da aplicação da técnica são redes de associação entre conceitos com o uso de setas indicando o sentido de causalidade e a natureza da relação.

A rede aqui construída supõe relações positivas entre variáveis contextuais e atributos específicos do relacionamento e as categorias de benefícios e custos aqui identificadas. A estrutura em questão representa uma tentativa inicial de se compreender um fenômeno complexo e multifacetado, a criação de valor em relacionamentos entre clientes e empresa, investigando-se os fatores que favorecem ou obstaculizam a criação de valor.

Tendo-se em vista que a discussão que fundamentou a definição das proposições foi apresentada na seção 4.4.1, apresenta-se apenas a representação gráfica das associações entre os constructos.



**Figura 11 – Rede nomológica de constructos.**

Fonte: elaborada pela autora.

Foco	Proposição
<b>Relacionamento</b>	<p>P1: incertezas inerentes a mercado, fornecedor e concorrência influenciam indiretamente o relacionamento entre cliente e fornecedor.</p> <p>P2: a interdependência entre cliente e fornecedor influencia indiretamente o relacionamento entre cliente e fornecedor.</p> <p>P3: o comprometimento entre cliente e fornecedor influencia positivamente a percepção do valor criado no relacionamento.</p>
<b>Díade</b>	<p>P4: a confiança afetiva e cognitiva influencia positivamente a percepção dos benefícios de aprendizagem no relacionamento na perspectiva da díade.</p> <p>P5: a adaptação, por meio de investimentos tangíveis e intangíveis influencia positivamente a percepção de benefícios de aprendizagem na perspectiva da díade.</p> <p>P8: os relacionamentos pessoais influenciam positivamente a percepção de benefícios de aprendizagem na perspectiva da díade.</p>
<b>Cliente</b>	<p>P7: a adaptação influencia positivamente a percepção de benefícios de serviços na perspectiva do cliente.</p> <p>P9: os conflitos influenciam positivamente a percepção de custos de projeto na perspectiva do cliente.</p> <p>P11: a cooperação influencia positivamente a percepção de benefícios de gestão na perspectiva do cliente.</p> <p>P13: a comunicação influencia positivamente a percepção de benefícios de gestão na perspectiva do cliente.</p>

---

<b>Fornecedor</b>	P6: a adaptação influencia positivamente a percepção de benefícios de mercado na perspectiva do fornecedor. P10: os conflitos influenciam positivamente a percepção de custos de operação na perspectiva do fornecedor. P12: a cooperação influencia positivamente a percepção de benefícios de volume de negócios e garantia na perspectiva do fornecedor.
-------------------	---

---

**Quadro 59 – Proposições de pesquisa.**

Fonte: elaborado pela autora.

Conclui-se aqui o capítulo de análise e discussão dos resultados que iniciou com a identificação das categorias de benefícios e custos do relacionamento na perspectiva de clientes e fornecedores, apresentou as díades analisadas, concluindo com a discussão dos resultados à luz das teorias de base e de artigos da área. No próximo capítulo, tecem-se as considerações finais do estudo.

## CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta tese foi compreender o valor na perspectiva da díade e sua dinâmica natureza em relacionamentos de negócio. A motivação inicial foi perscrutar os prováveis efeitos dos relacionamentos entre clientes e fornecedores no desempenho de suas organizações, por meio do seu valor percebido. O estudo seguiu recomendações de diversos autores cujos trabalhos são permeados pelos temas “valor” e “criação de valor” em mercados empresariais (Möller, 2006; Eggert, Ulaga e Schultz, 2006; Forsström, 2005; Ulaga, 2003; Möller e Törrönen, 2003; Walter, Müller e Helfert, 2002; Hogan, 2001; Ulaga e Eggert, 2001; Ulaga, 2001; Walter, Ritter e Gemünden, 2001; Lapierre, 2000; Håkansson, Havila e Pedersen, 1999; Håkansson e Snehota, 1995; Anderson, Håkansson e Johanson, 1994). Para Möller (2006), a criação de valor para clientes e fornecedores e as competências nela envolvidas são altamente relevantes para entendimento do *marketing* empresarial do século XXI, no geral, e para competitividade do fornecedor, em particular. A urgência destas questões relaciona-se às mudanças fundamentais que estão reformulando esta área de conhecimento (Möller, 2006).

Considerando tais pressupostos, inicialmente, este estudo fundamentou-se em teorias da área, buscando, nos estudos existentes, a base para compreensão do valor criado pela díade. O estudo objetivou ir além do estudo de Ulaga (2003), que identificara dimensões de benefícios e custos por meio de *grounded theory*, e relacionar o valor da díade às diversas teorias da área, mais especificamente, Teoria dos Custos de Transação, Teoria de Contrato Relacional, Teoria de Troca Social, Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico e Abordagem de Redes.

Com base nisto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com 14 díades do setor de *software*. Antes, porém, procedeu-se a um estudo de caso em uma incubadora de empresas do setor, intentando analisar a aplicação de constructos e conceitos ligados a *marketing* de relacionamento ao contexto de *software*. O

setor foi escolhido, assim, por sua representatividade, pela constatação da viabilidade de aplicação dos conceitos da área de *marketing* de relacionamento ao contexto e pela existência de outros estudos sobre esta temática no referido setor.

Os resultados, apresentados no último capítulo, foram exaustivamente discutidos e, por isso, nesta seção, apresentam-se as principais contribuições do estudo, no campo acadêmico e empresarial, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras que avancem nos resultados e esquemas analíticos desenvolvidos.

## 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A construção do esquema de análise dos relacionamentos empresariais e do valor criado nas díades partiu de teorias da área com raízes na economia, na ciência política, nas ciências organizacionais, na sociologia e psicologia social e no direito, por meio das teorias supracitadas. Partiu-se de conhecimentos desenvolvidos previamente para se chegar aos resultados na pesquisa, articulando-os às teorias e correntes da área. Com isso, tentou-se elaborar um esquema analítico-conceitual que explicasse o valor criado no relacionamento e que indicasse seus antecedentes relacionais.

Uma das contribuições do estudo refere-se à inclusão de categorias de custos à análise do valor nos relacionamentos. Tradicionalmente, os estudos que tratam o valor como *trade-off* entre benefícios e custos têm explorado de forma superficial os custos em relacionamentos de negócio, enfocando, por primazia, nos benefícios advindos destes. Desta forma, por incluir dimensões adicionais de custos, propiciou-se uma figura equilibrada da natureza dinâmica da criação de valor em relacionamentos de negócio, como sugerido por Eggert, Ulaga e Schultz (2006).

Por se tratar de um tema relativamente novo, poucos estudos abordam a ótica de valor em relacionamento empresariais, sendo difícil a comparação dos resultados aqui obtidos com estudos da área. Ademais, alguns estudos são *cross-industry* ou focam em uma indústria diferente da indústria de *software*. Assim, qualquer comparação deverá levar em conta as especificidades do contexto analisado.

O estudo exploratório elaborado por Ulaga (2003) é, assim, o mais próximo do presente, tanto em termos de propósito, quanto de método. Com base em entrevistas em profundidade com gerentes de compra, o estudo revelou oito vetores do valor de relacionamentos fornecedor-cliente: custos diretos do produto, custos do processo, qualidade do produto, entrega, tempo para entrada no mercado, suporte de serviço, conhecimento do fornecedor e interação pessoal (Ulaga, 2003). No presente estudo, foram identificados, na perspectiva do cliente, quatro vetores de benefícios (gestão, serviços, serviços adicionais e aprendizagem) e três de custos (pessoais, adaptação e de projeto). Na perspectiva do fornecedor, cinco vetores de benefícios (institucionais, aprendizagem, volume de negócios e garantia, mercado e pessoais) e três de custos (investimentos e adaptação, operação e pessoais). Entretanto, ainda que tenha a prerrogativa de generalização e aplicação a várias indústrias, o modelo de Ulaga (2003) contemplou apenas a visão dos clientes e não considera especificidades de diferentes indústrias. Além disso, diferente dos resultados do presente estudo, as categorias foram identificadas de forma empírica, não havendo suporte teórico anterior a sua definição.

Similarmente ao estudo de Ulaga (2003), Lapierre (2000) também considerou exclusivamente a visão do cliente e, como dito no capítulo anterior, dividiu as categorias de benefícios e custos em três escopos: produto (benefícios: soluções alternativas, qualidade de produto, customização de produto; custo: preço), serviço (benefícios: responsividade, flexibilidade, confiabilidade e competência técnica) e relacionamento (benefícios: imagem, confiança e solidariedade; custos: tempo/esforço/energia, conflito). Novamente, a comparação é prejudicada pela exclusividade da visão do cliente e pela natureza *cross-industry* do estudo citado, mas percebe-se que a divisão nas três linhas centrais é relevante por afirmar o papel preponderante de produtos e serviços nas trocas relacionais. Tal sistemática também foi adotada aqui. Assim, pode-se afirmar que o presente estudo corrobora com estes escopos ao identificar benefícios e custos inerentes a cada um deles.

Por fim, a tese de Forsström (2005) é um dos poucos estudos da área que consideram a visão de cliente e fornecedor por meio de um estudo de caso na indústria naval finlandesa. Como o presente estudo, uma única indústria foi analisada, mas a comparação com os resultados aqui obtidos é limitada por ser uma indústria diferente da estudada. Além disso, o estudo de caso não pretendeu a identificação de categorias como o presente, sendo benefícios e custos apenas identificados de forma agregada.

Paralelamente, autores da área defendem a relação do valor criado em relacionamentos com constructos da área como confiança e comprometimento e defendem que o estágio do relacionamento é influenciado por este valor (Walter *et al.*, 2003; Walter, Hölzle e Ritter, 2002; Walter, Müller e Helfert, 2002). Eggert, Ulaga e Schultz (2006) afirmam, a este respeito, que o ciclo de vida do relacionamento modera a relação entre as fontes de criação de valor e o constructo “valor no relacionamento”. É razoável assumir que a importância percebida das diferentes dimensões de criação de valor varia quando um relacionamento se move no seu ciclo de vida. Assim, quanto mais fortes forem sentimentos como confiança e comprometimento, mais forte o valor criado será.

No presente estudo, a análise das relações entre o valor criado e constructos como confiança, comprometimento e adaptação, apontou para algumas conclusões interessantes. A confiança entre os parceiros, seja ela de natureza cognitiva, seja de natureza pessoal, demonstrou elevada importância nos relacionamentos no setor sob escrutínio, indicando que, ainda que o valor financeiro ou o produto comercializado sejam as motivações iniciais da compra e venda de um produto ou serviço, a confiança é fundamental para o desenvolvimento e manutenção da relação. O comprometimento e a comunicação também foram vistos como antecedentes essenciais à criação de valor nas díades analisadas. Com esta análise, inverte-se, de certa forma, uma tendência na área de se ver o valor como antecedente da qualidade ou aspectos do relacionamento. Aqui, observou-se o efeito destas sobre o valor criado na perspectiva de se criar o contexto dos vínculos relacionais criadores de valor. Estudos mais recentes que abordam esta temática são vinculados ao *Industrial Marketing and Purchasing Group* e tentam analisar a criação de valor e sua relação com o ciclo de vida do relacionamento (Eggert, Ulaga e Schultz, 2006) e com a qualidade do relacionamento, entendida por meio da confiança, comprometimento e satisfação.

Os vínculos pessoais, sejam benefícios, sejam características dos relacionamentos, foram constantemente enfatizados pelos entrevistados. Tais resultados corroboram com o estudo recente de Andersen e Kumar (2006). Os autores analisaram o papel do afeto nos relacionamentos empresariais, por meio de casos e sugeriram a necessidade de reconhecimento desta variável e, especialmente, do papel dos representantes de vendas, responsáveis pela criação de fortes laços emocionais com os compradores. A análise dos resultados do presente estudo indica que gerentes de projeto, consultores e analistas cumprem eficazmente este papel no contexto de *software*.

As práticas do setor de *software* analisado apontam para a necessidade de se definirem modelos para avaliação do valor. Como constatado em outro estudo, a indústria brasileira de *software* não emprega diretrizes para gerenciamento das responsabilidades em empreendimentos de desenvolvimento de *software* (Pereira e Bellini, 2002; Pereira e Bellini, 2006), o que, como visto anteriormente, pode influenciar negativamente a avaliação do valor do relacionamento.

Outra contribuição teórica deste estudo foi a realização da pesquisa com a díade, tendo-se em vista contornar o problema particular de pesquisas baseadas sobre uma única visão (Smith, 1999). A limitação dos estudos à percepção exclusiva de um ator indica um forte viés da área, ora orientada fortemente pela visão do cliente – necessidades, demandas, produtos, etc. –, ora dedicando-se sobremaneira à compreensão do relacionamento como fonte de lucratividade e rentabilidade. Percebem-se, neste sentido, vieses metodológicos atinentes à definição da unidade de análise dos estudos existentes na área. Será que o relacionamento observado na perspectiva da empresa ou do cliente, exclusivamente, pode ser considerado unidade de análise de um estudo, ou se está apenas observando expectativas e (in)satisfações relativas a um elemento da relação? Considera-se, pois, que os efeitos do relacionamento ultrapassam a visão da empresa ou do cliente, incluindo também outros elementos da rede. Mais ainda, a avaliação dos relacionamentos a partir de medidas de desempenho e satisfação traduz a visão de um único ator. É a análise da satisfação e retenção do cliente um indicador de sucesso do relacionamento ou, simplesmente, uma avaliação do atendimento das suas expectativas e demandas? Ou ainda, a manutenção do cliente na empresa realmente representa sucesso no relacionamento ou a imposição de condições externas que impossibilitam sua saída?

Assim, entende-se que o conceito de valor criado no relacionamento pode contribuir para a superação da visão estritamente vinculada a aspectos financeiros e de desempenho da empresa ou do cliente. Vale ressaltar que tais avaliações dizem mais respeito à organização em si do que ao relacionamento. Evitou-se, assim, por meio de pesquisa com a díade, a visão estreita na definição da unidade de análise como “relacionamento” – na perspectiva da díade – e não como “efeitos do relacionamento” ou “características do relacionamento” – na perspectiva da empresa ou do cliente. Em estudo mais recente, Eggert, Ulaga e Schultz (2006) recomendaram a investigação da dinâmica dos relacionamentos na perspectiva dos dois lados da díade. Mais ainda, Möller (1996) enfatiza que as recentes pesquisas em *marketing* de relacionamento e a abordagem de interação do IMP sugerem que clientes têm um papel

proeminente na realização do valor final, devendo, portanto, tal fenômeno ser avaliado conforme as várias perspectivas dos atores envolvidos.

Por fim, a pesquisa, ao priorizar a perspectiva da díade, pode constatar sutis contradições no discurso dos parceiros, o que indica a importância de serem consideradas as duas perspectivas na análise. Isso ocorre porque o compartilhamento de informação é feito de forma “diádica”, e a mensuração de ambos os lados da transação pode expressar equilíbrio ou simetria e uma mensuração independente, livre de percepções individuais e vieses (Straub *et al.*, 2002). No entanto, observou-se que a maior parte do discurso dos entrevistados revela um pensamento único sobre importância do parceiro, comprometimento, confiança, entre outros. Tais resultados evidenciam, de certa forma, a sintonia existente entre os parceiros. Como discutido anteriormente, os relacionamentos já têm um período de tempo considerável, sendo comum, em alguns casos, a existência de relacionamentos pessoais fortes. Neste sentido, infere-se que, efetivamente, os três casos analisados representam parcerias no setor de *software*.

Outro aspecto que possivelmente influenciou a homogeneidade das respostas foi a realização do estudo em uma indústria específica. Como argumentam Mauri e Michaels (1998), a estrutura de mercado é tida como a principal explicação para a emergência de padrões de comportamento e desempenhos similares das empresas posicionadas em uma mesma indústria. Assim, estratégia e desempenho seriam determinados, primordialmente, pela permanência em uma indústria e sustentada através de barreiras de entrada. Por conseguinte, elementos estruturais comuns de uma indústria levam seus membros a compartilharem características competitivas (Mauri e Michaels, 1998). Isso foi evidenciado nas análises feitas, em que tanto fornecedores quanto clientes compartilharam opiniões inerentes aos relacionamentos. Mesmo na análise de cada uma das díades, cliente e fornecedor compartilhavam a mesma opinião e tinham comportamento similar com relação a algumas questões abordadas. Cabe, neste sentido, aprofundar as análises aqui iniciadas e investigar se as respostas foram homogêneas porque realmente representam o padrão de comportamento da indústria de *software*.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A partir do esquema proposto, espera-se contribuir para avaliações por parte de clientes e fornecedores de relacionamentos empresariais no setor de *software*, bem como para a análise dos antecedentes e condicionantes da criação de valor neste contexto.

Especificamente sobre a indústria de *software*, Verville e Halington (2003) notam que pouca pesquisa na área de comportamento de compra organizacional tem focado a aquisição de *softwares* de tecnologia da informação (TI), ignorando os elevados investimentos neste tipo de compra. Relativamente a compras de pacotes de *software* ERP (sistemas integrados de gestão), os autores destacam que são atividades de elevados custos para as organizações. Nove das quatorze díades analisadas no presente estudo envolveram a implementação de ERP. Por isso, os resultados do estudo dos autores contribuem para a presente análise por provarem que, ao contrário da crença de que aquisições de TI são feitas de forma simples e rotineira, as aquisições desta natureza são complexas e intensivas em esforços e investimentos por parte do comprador. Dado que a área de aquisição de ERP é relativamente nova em pesquisa e que esse tipo de compra organizacional inclui um processo de planejamento longo e que envolve inúmeras variáveis (Verville e Halington, 2003), investigar fatores inerentes à aquisição e avaliação do serviço, por clientes e fornecedores, incrementa os processos de compra e implementação, bem como maximizam os aspectos que aumentam o valor percebido pela díade, como confiança e comunicação. Ademais, implementações de *softwares* empresariais envolvem complexidades dos clientes, porque representam compras que afetam e são afetadas por várias áreas organizacionais. Por isso, a gama de problemas inerentes à implementação de ERP varia de questões específicas da instalação do *software* até mudanças processuais, comportamentais, políticas e organizacionais manifestas durante a instalação (Verville e Halington, 2003).

Vale notar que a avaliação do valor difere, obviamente, dos conjuntos de critérios de avaliação de vendedores definidas por Verville e Halington (2003), porque antecedem a compra e incluem, por exemplo, ambiente tecnológico da organização, requisitos funcionais, requisitos funcionais e técnicos, processos existentes nas áreas afetadas pelos *softwares* e diferenças de usuários. Apesar disso, o estudo contribui para a área por aprofundar métricas de avaliação de fornecedores utilizadas pelos clientes. Sobre isso, vale notar que a definição de categorias de benefícios e custos pode apoiar, também, o fornecedor a avaliar mais

efetivamente os seus clientes quanto ao potencial de criação de valor em relacionamentos. A definição de métricas para avaliação de clientes é tema recente na área de desenvolvimento de *software* e representa uma das prioridades de pesquisa, considerando-se os riscos e elevados investimentos incorridos por clientes e fornecedores no processo e a quase exclusiva atenção ao cliente e sua avaliação do desempenho do fornecedor e, portanto, o desequilíbrio da avaliação do valor no relacionamento (*e.g.*, Bellini, 2006).

A pesquisa no setor comprovou, conforme Stump *et al.* (2002), que compras de *software* revertem benefícios quantitativos e qualitativos de naturezas diversas, e que, dependendo do nível de relacionamento entre os atores, tais benefícios podem ser incrementados. Em geral, observaram-se efeitos diretos que os vínculos relacionais exercem sobre os benefícios e custos na visão de clientes e fornecedores.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo desenvolve a compreensão de valor em uma indústria específica e demonstra quão relevantes são as características de um setor nos relacionamentos, ainda mais em se tratando de valor percebido, fenômeno preponderantemente subjetivo. Vale destacar que, se por um lado a restrição do estudo a uma única indústria apresenta desvantagem pela impossibilidade de sua validade externa e generalização para outros contextos, por outro é vantajosa, porque possibilitou o controle de efeitos de indústria, sendo representativos da realidade analisada. Como no estudo de Verville e Halington (2003), as limitações deste estudo podem ser ligadas às escolhas feitas, considerando-se o tipo de pesquisa e principalmente a novidade do tópico de pesquisa; de fato, quanto à aquisição e desenvolvimento de *softwares*, mínima quantidade de pesquisa tem sido conduzida na área de *marketing* de relacionamento.

Argumenta-se que os limites do estudo se devem a decisões do pesquisador sobre que caminhos seguir e que objetivos perseguir e, portanto, refletem não somente as escolhas metodológicas, mas também seus objetivos de pesquisa. Assim, diante dos objetivos pretendidos e da pouca maturidade do tema no contexto sob análise, a metodologia de

pesquisa aqui utilizada representa os objetivos de explorar uma dada realidade e os meios possíveis para se alcançar este objetivo.

Outra limitação do estudo que compromete a sua validade externa refere-se à natureza qualitativa da pesquisa e da amostragem teórica que visaram, prioritariamente, a aprofundar um dado fenômeno antes do que descrevê-lo. Entretanto, como dito anteriormente, tal natureza deve-se aos propósitos do estudo e, como tal, não compromete os resultados obtidos na medida em que estes representam passos iniciais na compreensão do valor pela díade.

Por fim, a validação dos resultados feita a partir da teoria e de análise por especialistas da área, ainda que tenham o intuito de objetivar os resultados, confrontando-os ao arcabouço teórico e à experiência no setor, também são influenciados pela subjetividade dos indivíduos envolvidos no processo. Espera-se que tais resultados sejam aplicados a outras realidades e em maior escala para que se comprovem suas validades interna e externa.

#### 5.4 PESQUISAS FUTURAS

Ainda que a perspectiva da díade represente uma contribuição relevante do estudo por ampliar a visão exclusiva dos relacionamentos, ela representa apenas um ponto de partida para as pesquisas na área (Mölller, 2006). Como notaram Tikkanen, Alajoutsijärvi e Tähtinen (2000) ao analisarem a satisfação na indústria de *software*, a gestão é mais multifacetada e complexa do ponto de vista de rede conectada do que de relacionamentos diádicos comprador-vendedor. Um fornecedor pode usualmente influenciar sua própria rede de negócios. Por exemplo, ele pode visar aumentar a qualidade técnica de seus subcontratados através de planejamento e desenvolvimento de produto conjuntos. No presente estudo, observou-se a participação decisiva do fornecedor de TI e de seu relacionamento com o fornecedor no relacionamento deste com os clientes. Além disso, notou-se a influência que os relacionamentos analisados tinham no contexto e nos demais relacionamentos dos clientes no mercado. Sugere-se, assim, a adoção de perspectivas que ampliem a visão da díade e considerem os efeitos de rede dos relacionamentos de negócio e destes na rede como um todo. Mais ainda, incitam-se pesquisas sobre valor com os vários públicos envolvidos no processo de implementação como gerentes, analistas, consultores e programadores das equipes de

cliente e fornecedor. Alguns relatos sugeriram que estes públicos muito têm a dizer sobre o valor criado em um relacionamento empresarial.

Estimula-se, ainda, a investigação aprofundada do fenômeno analisado por meio de estudos descritivos apoiados em técnicas como análise conjunta e equações estruturais, que validem as relações encontradas. Ademais, a realização de estudos de caso múltiplos pode apoiar tais relações, tendo-se em vista que as constatações desta pesquisa devem ser ampliadas a outras díades e outros contextos.

Outro ponto importante é explorarem-se as especificidades do setor no que se refere à confiança pessoal e aos relacionamentos em nível individual, incluindo-se variáveis como afeto nas análises do setor, para entendimento do papel de gerentes de projeto, analistas e consultores neste processo.

No que se refere ao valor em relacionamentos, não se identifica, na produção nacional, estudos que abordem tal perspectiva. A partir de tais constatações, espera-se que pesquisadores da área de relacionamentos de negócio explorem novas perspectivas e metodologias, ampliando o escopo e a abrangência de suas análises. Os temas aqui discutidos são prova de que a área de *marketing* de relacionamento é rica em temas e abordagens e de que a pesquisa nacional e internacional pode dispor de uma miríade de constructos, métodos e técnicas para o seu desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R.S.; KOTLER, P. *Marketing in the network economy. Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999, pp. 146-163.
- ACHROL, R.S.; REVE, T.; STERN, L.W. The environment of *marketing* channel dyads: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47(4), 1983, pp. 55-67.
- ALEXANDER, N.; COLGATE, M. Retail financial services: Transaction to relationship *marketing*. *European Journal of Marketing*, 34(8), 2000, pp. 938-953.
- AMBLER, T.; STYLES, C. The future development of relationship *marketing*: Constructs and conduits. Centre for *Marketing* of the London Business School. *Working paper*, n. 99-903. Londres: set/1999.
- ANDERSEN, P.H.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 2006, pp. 522-535.
- ANDERSON, J.C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1994, pp. 1-15.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J. A. A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 1984, pp. 62-74.
- ANDRÉANI, J.C; CONCHON, F. Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives: un état de l'art en *marketing*. *Revue Française du Marketing*, 1/5, 2005, 5-21.
- ATHAIDE, G.A.; STUMP, R.L. A taxonomy of relationship approaches during product development in technology-based, industrial markets. *Journal of Product Innovation Management*, 16(5), 1999, pp. 469-482.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y.; PHILLIPS, L.W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 1991, pp. 421-458.

- BÅNGENS, L.; ARAUJO, L. The structures and processes of learning: A case study. *Journal of Business Research*, 55(7), 2002, pp. 571-581.
- BANKER, R.D.; KALVENES, J.; PATTERSON, R.A. Information technology, contract completeness, and buyer-supplier relationships. *Information Systems Research*, 17(2), 2006, pp. 180-193.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977, 225 p.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. *Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BASTOS, A.V.B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 2002, pp. 65-77.
- BATT, P.J. Why dissatisfied customers still desire long-term relationships? *Proceedings of the 17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 09-11/09/2001.
- BELLINI, C.G.P. *METRICS – Model for Eliciting Team Resources and Improving Competence Structures. A socio-technical treatise on managing customer professionals in software projects for enterprise information systems*. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006, 193 p.
- BELLINI, C.G.P.; BECKER, J.L.; BORENSTEIN, D. Towards a better understanding of stakeholders' roles in software customization. *International Journal of Computers, Systems and Signals*, 5(1), 2004, pp. 16-31.
- BELLINI, C.G.P.; PEDROZO, E.A. Competitividade em Tecnologia da Informação: Perspectivas de Um Cluster Brasileiro. In: *II Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento e III Seminário Catarinense de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia*, 2001, Florianópolis: IEL.
- BELLINI, C.G.P.; PEDROZO, E.A. Cluster formation in Southern Brazil: Information technology driving regional development. In: *10<sup>th</sup> International Conference on Management of Technology (IAMOT 2001)*, 2001, Lausanne, Suíça.
- BERRY, L.L. Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), Binghamton, 2002.

- BOUDREAU, M.; GEFEN, D.; STRAUB, D.W. Validation in information systems research: A state-of-the-art assessment. *MIS Quarterly*, 25(1), 2001, pp. 1-16.
- BRENNAN, R.; TURNBULL, P. Adaptive behavior in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 1999, pp. 481-495.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S.; LEE, D. Managing *marketing* channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64(2), 2000, pp. 51-65.
- BUVIK, A.; JOHN, G. When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? *Journal of Marketing*, 64(4), 2000, pp. 52-64.
- CANNON, J.P. *A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets*. Tese (Doutorado em Administração). Chapel Hill: Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, 1992.
- CANNON, J.P.; ACHROL, R.S.; GUNDLACH, G.T. Contracts, norms and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 2000, pp. 180-194.
- CANNON, J.P.; HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 2001, pp. 29-43.
- CANNON, J.P.; PERREAULT, W.D. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 1999, 439-460.
- CATTERALL, M. Academics, practitioners and qualitative market research. *Qualitative Market Research*, 1(2), 1998, pp. 69-X.
- CHURCHILL JR., G.A. A paradigm for developing better measures of *marketing* construct. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 1979, pp. 64-73.
- CHURCHILL JR., G.A. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: Dryden Press, 1999.
- COASE, R. (1937). *The nature of the firm*. WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (Eds.). *The Nature of the Firm: Origins, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- CRAVENS, D.W., PIERCY, N.F. Relationship *marketing* and collaborative networks in service organizations. *European Journal of Marketing*, 5(5), 1994. pp. 39-53.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 1990, pp. 68-81.

- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed., Thousand Oaks: Sage, 2000, 1065 p.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E.Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 1993, pp. 23-38.
- DONEY, P.M.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 1997, pp. 35-51
- DOSI, G. *The nature of the innovative process*. In: DOSI, G.; et al. (Eds.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter, 1988.
- DOSI, G.; TEECE, D.J.; WINTER, R. *Toward a theory of corporate coherence*. In DOSI, G.; et al. (Eds.). *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- DOYLE, P. *Marketing in the new millennium*. *European Journal of Marketing*, 29(13), 1995, pp. 23-41.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S.E. A communication-based *marketing* model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1998, pp. 1-13.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 1987, pp. 11-27.
- EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1999.
- EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 2006, pp. 20-27.
- EIRIZ, V; WILSON, D. Research in relationship *marketing*: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 2006, pp. 275-291.
- EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship *marketing* process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 1994, pp. 439-452.
- FERGUNSON, R.J.; PAULIN, M.; BERGERON, J. Contractual governance, relational governance, and the performance of the interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 2005, pp. 217-234.

- FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, 312 p.
- FLINT, D.J.; WOODRUFF, R.B.; GARDIAL, S.F. Customer value change in industrial *marketing* relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 1997, pp. 163-175.
- FLOOD, R.; CARSON, E. *Dealing with Complexity: An Introduction of the Theory and Application of Systems Science*. New York: Plenum Press, 1988.
- FORSSTRÖM, B. A conceptual exploration into 'value co-creation' in the context of industrial buyer-seller relationships. In: *Proceedings 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Lugano, 4-6/09/2003.
- FORSSTRÖM, B. Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships – creating and exploiting interdependencies: An empirical case study. Tese (Doutorado em Administração). Åbo Akademis Förlag – Åbo Akademi University Press: Åbo, 2005
- FORSSTRÖM, B. Value co-creation through interdependence in the context of industrial buyer-seller relationships - findings from an empirical study. In: *Proceedings 20<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Copenhagen, 2-4/09/2004.
- FRAZIER, G.; ANTIA, K. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp. 321-326.
- FRAZIER, G.; SPEKMAN, R.; O'NEAL, C.R. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52(4), 1988, pp. 52-67.
- FRIMAN, M.; GÄRLING, T.; MILLET, B.; MATTSSON, J.; JOHNSTON, R. An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 2002, pp. 403-409.
- GADDE, L.; SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 2000, pp. 305-377.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1994, pp. 1-19.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, pp. 70-87.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B.E.M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in *marketing* channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 1998, pp. 223-248.

GRÖNROOS, C. *Relationship Marketing: The Nordic School Perspective*. Alternative Perspective, 2000.

GROVER, V.; TENG, J.T.C.; FIEDLER, K.D. Investigating the role of information technology in building buyer-supplier relationships. *Journal of the Association for Information Systems*, 3, 2002, pp. 217-245.

GUMMESSON, E. Relationship *marketing* in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002, pp. 37-57.

GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S.; MENTZER, J.T. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 1995, pp. 78-92.

HAGBERG-ANDERSSON, A. Does adaptation pay off? *Industrial Marketing Management*, 35(2), 2006, pp. 202-209.

HÅKANSSON, H. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley & Sons, 1982, 415 p.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge, 1995, 433 p.

HÅKANSSON, H.; HAVILA, V.; PEDERSEN, A.-C. Learning in networks. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 1999, pp. 443-452.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55, 1991, pp. 29-37.

HASTINGS, K.; PERRY, C. Do services exporters build relationships? Some qualitative perspectives. *Qualitative Market Research*, 3(4), 2000, pp. 207-X.

HEALY, M.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 2001, pp. 182-193.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. Do norms matter in *marketing* relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 1992, pp. 32-45

HEIDE, J.B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 52, 1988, pp. 20-35.

- HEIDE, J.B.; WEISS, A.M. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology market. *Journal of Marketing*, 59(3), 1995, pp. 30-43.
- HEWETT, K.; MONEY, R.B.; SHARMA, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 2002, pp. 229-239.
- HIBBARD, J.D.; KUMAR, N.; STERN, L.W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 2001, pp. 45-61.
- HO, T.-H.; PARK, Y.-H.; ZHOU, Y.-P. Incorporating satisfaction into customer value analysis: Optimal investment in lifetime value. *Marketing Science*, 25(3) 2006, pp. 260-277.
- HODGSON, G. Evolutionary and competence-based theories. *Journal of Economic Studies*, 25(1), 1998, pp. 25-56.
- HOEKSTRA, J.C.; HUIZINGH, E.K.R.E. The lifetime value concept in customer-based marketing. *Journal of Market-Focused Management*, 3, 1999, pp. 281-297.
- HOGAN, J.E. Expected relationship value. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 2001, pp. 339-351.
- HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies Special Issue*, 27(5), 1996, pp. 1033-1053.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, 2(2), 1996. Disponível em [http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia\\_a.htm](http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia_a.htm) (acesso em 03/01/2001).
- HUTT, M.D. Cross-functional working relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 2000, pp. 227-245.
- JOHANSON, M.; WEDIN, T. Value creation in industrial networks. *Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Dijon: Industrial Marketing and Purchasing Group, 05-07/09/2002.

- JOHN, G.; REVE, T. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in *marketing* channels. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 1982, pp. 517-524.
- JOSHI, A.W.; CAMPBELL, A.J. Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: A contingency framework and an empirical test. *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(2), pp. 176-188.
- KALAFATIS, Stravos P. Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 2000, pp. 215-228.
- KALWANI, M.U.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms. *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp. 1-16.
- KEEP, W.W.; HOLLANDER, S.C.; DICKINSON, R. Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: An historical perspective. *Journal of Marketing*, 62, 1998, pp. 31-45.
- KINGSHOTT, R.P.J. An empirical investigation into the formation of psychological contracts within supplier distributor relationships. *Culture and Collaboration in Distribution Networks: The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia*. Perth: IMP Group, 11-13/12/2002.
- LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M. K.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 2004, pp. 293-311.
- LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 2000, pp. 122-140.
- LEE, D.; PAE, J.H.; WONG, Y.H. A model of close business relationships in China (guanxi). *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 2001, pp. 51-69.
- LEEK, S.; TURNBULL, P.W.; NAUDÉ, P. Interactions, relationships and networks: Past, present and future. *Proceedings of the 17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 09-11/09/2001.
- LEIA. *Boletim Informativo do Sindicato da Indústria de Resinas Plásticas*. Disponível em: [http://www.siresp.org.br/leia/leia\\_37.pdf](http://www.siresp.org.br/leia/leia_37.pdf). Acesso em 18/04/2006.
- LIBERALI NETO, G.; TREZ, G.; FONSECA, M. J. *Perfil TI RS – Clientes 2002*. Porto Alegre: ASSESPRO-RS, 2002.

- LIBERALI NETO, G.; TREZ, G.; FONSECA, M. J. *Perfil TI RS – Empresas 2001*. Porto Alegre: ASSESPRO-RS, 2001.
- LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J.; WOUTERS, J. A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 2006, pp. 57-71.
- LØWENDAL, B.; HAANES, K. The unit of activity: A new way to understand competence building and leveraging. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Eds). *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997, pp. 19-38.
- MACHADO, R.B. *Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento*. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 196-210.
- MADHAVAN, R.; SHAH, R.H.; GROVER, R. Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing. In: *Proceedings of the 1994 American Marketing Association Winter Educators' Conference*. St. Petersburg: American Marketing Association, 19-21/02/1994, pp. 183-190.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001, 719 p.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. 2004-2006 Research Priorities. Disponível em <http://www.msi.org>. Acesso em 09/03/2006.
- MAURI, A.J.; MICHAELS, M.P. Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 1998, pp. 211-219.
- MEDLIN, C.J.; AURIFEILLE, J.; QUESTER, P.G. A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58(2), 2005, pp. 214-222.
- MENGUC, B.; WHITWELL, G.; URAY, N. Effects of Environmental Uncertainty on Organizational Search Activity in High-Tech Markets. *Proceedings of the ANZMAC 2000 - Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge*, 2000, pp. 816-822.
- MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Customer value: A conceptual framework and its empirical validation for long-term business-to-business relationships. In: *Proceedings of the 2000 American Marketing Association Winter Educators' Conference*, 11. San Antonio: American Marketing Association, 05-08/02/2000, pp. 148-149

- MILLIKEN, J. Qualitative research and *marketing* management. *Management Decision*, 39(1), 2001, X-71.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 1994, pp. 135-152.
- MÖLLER, K. Role of competencies in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 2006, pp. 913-924.
- MÖLLER, K.; TÖRRÖNEN, P. Business supplier's value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 2003, pp. 109-118.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 1980, pp. 491-500.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship *marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp. 20-38.
- NEFF, K.D.; HARTER, S. Relationship styles of self-focused autonomy, other-focused connectedness, and mutuality across multiple relationship contexts. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20(1), 2003. pp. 81-99.
- NEFF, K.D.; HARTER, S. The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 2002. pp. 835-857.
- NELSON, K.M.; NADKARNI, S.; NARAYANAN, V. K., GHODS, M. Understanding software operations support expertise: a revealed causal mapping approach. *MIS Quarterly*, 24(3), 2000, pp. 475-507.
- NELSON, K.M.; NELSON, H. J.; ARMSTRONG, D. Revealed causal mapping as an evocative method for information systems research. *Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 2000.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press, 1982.

- NELSON, R.R. *Understanding Technical Change as an Evolutionary Process*. Amsterdã: Holanda, 1987.
- NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D.; SETHI, R. The role of interpersonal linking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 2001, pp. 3-15.
- NIELSON, C.C. An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), 1996, pp. 38-60.
- NIELSON, C.C. An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), 1996, pp. 38-60.
- NOHRIA, N. *Is a network perspective a useful way of studying organizations?* In NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and Organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, pp. 1-22.
- PALMER, R. The eternal triangle: A framework of business to business relationships. *Proceedings of the 17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 09-11/09/2001.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(21), 1997, pp. 154-161.
- PARK, S.H. Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5), 1996, pp. 795-824.
- PELS, J. Exchange relationships in consumer markets? *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 1999, pp. 19-37.
- PEREIRA, R.C.F. A influência das organizações em rede no papel e nas atividades de marketing. *Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002)*. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 22-25/09/2002a, CD-ROM.
- PEREIRA, R.C.F. Managing mutual value in software development: a research proposal for the Brazilian sector. *Anais da Global Information Technology Management Association*. Anchorage, Alaska, EUA: Global Information Technology Management Association (GITMA), 2005a.

PEREIRA, R.C.F. *Marketing* em redes de cooperação: um estudo de caso em uma rede varejista. *Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais*. Atibaia: ANPAD, 2004a.

PEREIRA, R.C.F. *Marketing* em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSHOORE, J.R. (Org.). *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. FEE: Porto Alegre, 2004b.

PEREIRA, R.C.F. Mutual value in business relationships from the dyad's perception: a study in the software development sector. Best Paper of the Doctoral Consortium of the 20<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Copenhagen, 06-10/09/2004c.

PEREIRA, R.C.F. O impacto da formação de redes no *marketing* das organizações: um estudo de caso em uma rede varejista. *Anais do VIII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Cidade do Panamá: CLAD, 2003.

PEREIRA, R.C.F. Redes de Empresas e *Marketing* de Relacionamento: convergências e desdobramentos competitivos. In: SLONGO, L.A.; LIBERALI NETO, G. (Orgs.). *Marketing de Relacionamento – Estudos, Casos e Proposições de Pesquisa*. Editora Atlas: São Paulo, 2004d.

PEREIRA, R.C.F. Understanding mutual value in business relationships from the dyad's perspective. *Anais da XXXIV Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC)*. Milão, Itália: European Marketing Academy (EMAC), 2005b.

PEREIRA, R.C.F. Valor Mútuo em Relacionamentos de Negócio na Perspectiva da Díade: um Estudo no Setor de Desenvolvimento de *Software*. Palestra no Grupo de Estudos em *Marketing* (GEM), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004e.

PEREIRA, R.C.F.; ALMEIDA, S.O.; LARÁN, J. A influência da satisfação, da confiança e do comprometimento em trocas relacionais com objetivos de longo prazo: um estudo qualitativo no contexto *business-to-business*. *Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA 2002)*. Porto Alegre: Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA), 22-25/10/2002b, CD-ROM.

PEREIRA, R.C.F.; ALMEIDA, S.O.; LARÁN, J. Satisfação, confiança e comprometimento em trocas relacionais. In: SLONGO, L.A.; LIBERALI NETO, G. (Orgs.). *Marketing de Relacionamento – Estudos, Casos e Proposições de Pesquisa*. Editora Atlas: São Paulo, 2004f.

PEREIRA, R.C.F.; BELLINI, C.G.P. A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de *software*. *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (ENANPAD 2006). Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 23-27/09/2006a, CD-ROM.

PEREIRA, R.C.F.; BELLINI, C.G.P. *Marketing* de relacionamento no desenvolvimento de *software* personalizado: o caso do Pólo de Informática de São Leopoldo. *Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração* (CLADEA 2002). Porto Alegre: Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA), 22-25/10/2002c, CD-ROM.

PEREIRA, R.C.F.; ALMEIDA, S.O.; CORREIA, T. A produção científica em *marketing* de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. *Anais do II Encontro de Marketing da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (EMA 2006). Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 03-05/05/2006b, CD-ROM.

PEREIRA, R.C.F.; BELLINI, C.G.P.; LUCE, F.B. Mutual value in business relationships. In: PUTNIK, G.D.; CUNHA, M.M. *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*. Hershey, EUA: Idea Group Publishing (no prelo).

PEREIRA, R.C.F.; LUCE, F.B. Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em *marketing* de relacionamento no Brasil. *Anais do II Encontro de Marketing da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (EMA 2006). Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 03-05/05/2006c, CD-ROM.

PEREIRA, R.C.F.; LUCE, F.B. The *marketing* function in networks: concepts, categories, and new approaches. *Anais do Congresso Anual da Business Association of Latin America 2002: Leadership, Technology & Entrepreneurship in Latin America*. Tampa: *Business Association of Latin America*, 2002d.

PIERCY, N.F.; CRAVENS, D.W. The network paradigm and the *marketing* organization: Developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 1995, pp. 7-34.

PÓLO DE INFORMÁTICA DE SÃO LEOPOLDO. Disponível em: [http://www.unisinos.br/polo\\_unitec/](http://www.unisinos.br/polo_unitec/). Acesso em 20/09/2003.

- POWELL, W.W. Hybrid organizational arrangements. *California Management Review*, 30(1), 1987, pp.67-87.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3), 1998, pp. 228-240.
- RAMIREZ, R. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 49-65.
- REED, M. *Teorização organizacional: um campo historicamente contestado*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.
- RODRÍGUEZ, I.R.B.; AGUDO, J.C.; GUTIÉRREZ, H.S. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 2006, pp. 666-675.
- ROKKAN, A.I.; HAUGLAND, S.A. Developing relational exchange effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 2002, pp. 211-230.
- RUIZ, J.A. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas: 1985.
- RYAN, G.W.; BERNARD, H.R. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed., Thousand Oaks: Sage, 2000, 1065 p.
- SAMPIERI, R.H.; *et al.* *Metodologia de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANDRONI, P. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 2002. 645p.
- SAWHNEY, M.; ZABIN, J. Managing and measuring relational equity in the network economy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 2002, pp. 331-327.
- SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship *marketing* into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002.
- SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- SILVEIRA, T. A gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional. *Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2003)*. Atibaia: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2003, CD-ROM.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 1979, pp. 493-513. Disponível em <http://www.sjcnyc.edu/~kaplan/pdf> (acesso em 01/03/2002).

SIVULA, P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; ELFRING, T. *Competence building by incorporating clients into the development of a business service firm's knowledge base*. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Eds.). *Strategic Learning and Knowledge management*. Chichester, Inglaterra: John Wiley & Sons, 1997, pp. 121-137.

SLATER, S.F. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 1997, pp. 162-167.

SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 1999, pp. 277-292.

SMITH, K.G.; CARROL, S.J.; ASHFORD, S.J. Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, pp. 7-23.

SOCIEDADE SOFTEX. A indústria de *software* no Brasil: fortalecendo a economia do conhecimento. Campinas: SOFTEX, 2002. Disponível: <http://www.softex.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=2170&sid=37>. Acesso em 26/04/2006.

SPEIER, C.; HARVEY, M.G; PALMER, J. Virtual management of global *marketing* relationships. *Journal of World Business*, 33(3), 1998, pp. 263-275.

SPEKMAN, R.E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 2006, pp. 10-19.

STRAUB, D.W.; HOFFMAN, D.L.; WEBER, B.W.; STEINFELD, C. Toward new metrics for net-enhanced organizations. *Information Systems Research*, 13(3), 2002, pp. 227-238.

STUMP, R.L.; ATHAIDE, G.A.; JOSHI, A.W. Managing seller-buyer new product development relationships for customized products: A contingency model based on transaction cost analysis and empirical test. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 2002, pp. 439-454.

STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export desempenho: an empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3), 2000, pp. 261-281.

TAN, F.B.; GALLUPE, R.B.; DIAZ, J.A. Aligning business and IT thinking: A cognitive approach. *MIS Guest Speaker Series*, C. T. Bauer College of Business. Houston: University of Houston, 2002.

TEECE, D.J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp. 509-533.

TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJÄRVI, K.; TÄHTINEN, J. The concept of satisfaction in industrial markets: A contextual perspective and a case study from the software industry. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 2000, pp. 373-386.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. *A Institucionalização da Teoria Institucional*. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, pp. 196-219.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, relationships and networks in business marketing: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11( ¾), 1996, pp. 44-62.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 2003, pp. 677-693.

ULAGA, W. Customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 2001, pp. 315-319.

ULAGA, W.; EGGERT A. Developing a standard scale of relationship value in business markets. *Proceedings of the 17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 09-11/09/2001.

ULAGA, W.; EGGERT A. Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *Working Paper*. Report 2-2003. University Park: Institute for the Study of Business Markets (ISBM), Pennsylvania State University, 2003. Disponível em [www.isbm.org](http://www.isbm.org). Acesso em junho de 2004.

UNISINOS. *Universidade do Vale dos Sinos*. Site Institucional. Disponível em: [www.unisinos.br](http://www.unisinos.br). Acesso em 15/10/2005.

VAINIO, A.M. Exchange and combinations of knowledge-based resources in network relationships: A study of software firms in Finland. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 2005, pp. 1078-1095.

VELOUSTSOU, C.; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship *marketing*: What if...? *European Journal of Marketing*, 36(4), 2002, pp. 433-449.

VENKATESH, R.; MAHAJAN, V.; MULLER, E. Dynamic *co-marketing* alliances. *International Journal of Research in Marketing*, 17(1), 2003, pp. 585-594.

VERVILLE, J.; HALINGTEN, A. A six stage model of the buying process for ERP software. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 2003, pp. 585-594.

VIANA, D.A. *A proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999, 125 p.

VIANA, D.A.; CUNHA, M.V.M.; SLONGO, L.A. Stable business relationships in unstable economic environments: Does relationship *marketing* exist? *Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (ENANPAD 2000). Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2000, CD-ROM.

VLOSKY, R.P.; *et al.* Partnerships versus typical relationships between wood products distributors and their manufacturer suppliers. *Forest Products Journal*, 48(3), 1998, pp. 27-35.

WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. Relationships functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. *Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Dijon: Industrial Marketing and Purchasing Group, 05-07/09/2002.

WALTER, A.; MÜLLER, T.A.; HELFERT, G. The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: Theoretical considerations and empirical results. *Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Dijon: Industrial Marketing and Purchasing Group, 05-07/09/2002.

- WALTER, A.; MÜLLER, T.A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 2003, pp. 159-169.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G.. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 2001, pp. 365-377.
- WATHNE, K.H.; BIONG, H.; HEIDE, J. Choice of supplier in embedded market: Relationship and *marketing* program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 2001, pp. 54-66.
- WATHNE, K.H.; HEIDE, J. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64, 2000, pp.36-51.
- WATHNE, K.H.; WEISS, A. M. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology market. *Journal of Marketing*, 59(3), 1995, pp. 30-43.
- WEBER, K.C.; CAVALCANTI, J.C.; ARAÚJO, E.E.R. The Brazilian software industry and the 21<sup>st</sup> Century Economy. In: *3<sup>rd</sup> International Conference on Technology Policy and Innovation*, Austin, TX, USA, agosto-setembro de 1999.
- WEBSTER, F.E.Jr., The changing role of *marketing* in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1992, pp.1-17.
- WEITZ, B.A; BRADFORD, K.D. Personal selling management: A relationship *marketing* perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 1999, pp. 241-254.
- WEITZ, B.A; JAP, S.D. Relationship *marketing* and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp. 305-320.
- WIKIPEDIA. Enciclopédia Virtual. Disponível em: [www.wikipedia.com.br](http://www.wikipedia.com.br)
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. *Working Paper*. Report 1-1995. University Park: Institute for the Study of Business Markets (ISBM), Pennsylvania State University, 2003. Disponível em [www.isbm.org](http://www.isbm.org). Acesso em junho de 2004.
- WILSON, D.T.; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), pp. 55-66.

WILSON, E.J.; VLOSKY, R.P. Partnering relationships activities: Building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 1997, pp. 59-70.

WOODRUFF, R.B. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 1997, pp. 139-153.

WUYTS, S.; STREMERSCHE, S.; FRANSES, P.H.; VAN DEN BULTE, C. Buyer preferences for vendors in business markets: A triadic perspective. *Working Paper*. Report 10-2002. University Park: Institute for the Study of Business Markets (ISBM), Pennsylvania State University, 2003. Disponível em [www.isbm.org](http://www.isbm.org). Acesso em junho de 2004.

ZEITHAML, C.P.; ZEITHAML, V.A. Environmental management: Revisiting the *marketing* perspective. *Journal of Marketing*, 48(2), 1984, pp. 46-53.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 1988, pp. 2-22.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NO ESTUDO DE CASO NO PÓLO DE INFORMÁTICA DE SÃO LEOPOLDO

1. Na sua opinião, qual a importância da manutenção de relacionamentos mais próximos com os clientes?
2. Quais seriam as motivações para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes (aprendizado, manutenção dos clientes, referências, imagem, retornos financeiros, etc.).
3. Como o Sr. avaliar os fatores de sucesso do relacionamento com os clientes?
4. Como Sr. avalia a confiança entre a sua empresa e os clientes? O Sr. considera esta confiança suficiente para colaboração em projetos de desenvolvimento de *software*?
5. E o comprometimento dos clientes para com a sua empresa? E da sua empresa para o com os clientes?
6. Como é a comunicação entre a sua empresa e os clientes? (tipo de informação, formas para troca de informações)
7. Na sua opinião, como o Sr. avaliar a cooperação dos clientes no relacionamento?
8. Os clientes participam de desenvolvimento de *software*? (importância, benefícios, viabilidade). Quais as formas de participação do cliente existentes atualmente?
9. Quais são os fatores mais importantes para fomentar a colaboração entre clientes e fornecedores para o desenvolvimento de um *software*? (confiança, comprometimento, disponibilidade dos clientes e das empresas, cultura)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS CLIENTES

As questões a seguir, devem ser respondidas levando-se em consideração um relacionamento com o fornecedor de *software* da sua empresa.

### I – QUESTÕES SOBRE VALOR (BENEFÍCIOS E CUSTOS)

#### Valor

1. Como o(a) Sr.(a) avalia o valor criado no relacionamento com o fornecedor A?

#### Benefícios

2. De uma forma geral, quais os benefícios envolvidos no relacionamento com este fornecedor de *software*?

- a. Benefícios em termos financeiros
- b. Proteção para a empresa
- c. Serviços ao cliente (qualidade e confiabilidade)
- d. Referências da sua empresa a potenciais clientes
- e. Conhecimento (know-how, competências, inovações)
- f. Contatos com potenciais clientes
- g. Conhecimento do mercado (informações sobre o mercado, concorrentes, outros públicos, etc.).
- h. Contatos importantes no mercado (agências governamentais, pessoais, instituições importantes, etc.).
- i. Satisfação pessoal
- j. Desenvolvimento de projetos, adoção de novas tecnologias, testes
- k. Lançamento de novos produtos, novos serviços, tempo para entrada no mercado
- l. Impacto em outros relacionamentos

#### Custos

3. De uma forma geral, quais os custos envolvidos no relacionamento com este cliente?

- a. Preço pago em relação aos outros clientes

- b. Tempo e esforços dedicados
- c. Adaptações (equipamentos, pessoas, etc.)

## II – QUESTÕES SOBRE ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO

### **Comprometimento**

4. Qual é o comportamento previsto da sua empresa no que se refere ao relacionamento com o fornecedor A? (compartilhar informações confidenciais e realizar mais empreendimentos conjuntos no futuro, desejo de continuidade, aumento do volume de negócios, alocar mais esforços e investimentos recursos no futuro, manter-se indefinidamente).

### **Confiança**

5. Como o(a) Sr.(a) avalia a confiança no relacionamento entre a sua empresa e o fornecedor A?

6. Existe confiança no que se refere às informações passadas pelo fornecedor A? (cumprimento de promessas, credibilidade nas informações passadas, preocupação com o sucesso e bem-estar da empresa, confiabilidade e integridade, ausência de supervisão das transações).

### **Adaptação**

7. Quais os investimentos realizados por sua empresa no relacionamento com o fornecedor A?

8. Quais as adaptações realizadas por sua empresa para manter o relacionamento com o fornecedor A? (recursos humanos, processo de produção e entrega, serviços, ferramentas, recursos, planejamento do processo, etc.).

9. Na sua opinião, os investimentos realizados para desenvolver um relacionamento com este fornecedor podem ser transferidos para outros processos ou operações da sua empresa?

### **Cooperação**

10. Existe algum tipo de conflito no relacionamento com o fornecedor A?

11. De que forma os conflitos e problemas existentes são resolvidos neste relacionamento?

12. Existem responsabilidades compartilhadas? Ambos os lados se dispõem a fazer mudanças para manterem o relacionamento?

13. O(a) Sr.(a) sente que este fornecedor se preocupa com o sucesso da sua empresa? E a sua empresa se preocupa com a situação do fornecedor?

### **Comunicação**

14. Que tipo de informação a sua empresa compartilha com o fornecedor A?

15. A sua empresa mantém o fornecedor informado sobre o desenvolvimento de novos produtos?

16. Como é a comunicação entre a sua empresa e o fornecedor A? (agilidade, precisão, adequação, credibilidade).

17. A sua empresa compartilha informações com o fornecedor A que não compartilharia com nenhum outro cliente?

## **III– QUESTÕES SOBRE VARIÁVEIS CONTEXTUAIS DO RELACIONAMENTO**

### **Incerteza**

18. Como é a demanda das soluções vendidas pela sua empresa? E a demanda das soluções compradas do fornecedor A? (impactos da incerteza sobre o relacionamento)

19. Qual é o comportamento do seu principal concorrente?

### **Interdependência**

20. A manutenção do relacionamento com o fornecedor A é importante para as atividades da empresa? Por que?

21. Em caso de término do relacionamento, seria difícil conseguir outro fornecedor do nível do fornecedor A?

### **Disponibilidade de fornecedores alternativos**

22. Seria difícil conseguir um fornecedor para substituir este fornecedor? O substituto seria facilmente encontrado?

## **IV – RELAÇÃO ENTRE VALOR E OS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO**

23. Como o(a) Sr.(a) associa o valor criado no relacionamento a fatores como:

- a. comprometimento da empresa e do cliente;

- b. confiança estabelecida entre a empresa e o cliente;
- c. iniciativas de cooperação e adaptação de ambas as partes; e
- d. intensidade da troca de informações.

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS FORNECEDORES

As questões a seguir, devem ser respondidas levando-se em consideração um relacionamento com um cliente.

### I – QUESTÕES SOBRE VALOR (BENEFÍCIOS E CUSTOS)

#### Valor

1. Como o (a) Sr.(a) avalia o valor criado no relacionamento com o cliente A?

#### Benefícios

2. De uma forma geral, quais os benefícios envolvidos no relacionamento com este cliente?

Benefícios em termos financeiros (lucratividade geral, margem por produto, etc.) obtidos com o cliente A

- Benefícios em relação ao volume de negócios realizados com este cliente (quantidade, acordos de longo prazo)
- Proteção para a empresa
- Referências da sua empresa a potenciais clientes
- Conhecimento (know-how, competências, inovações)
- Contatos com potenciais clientes
- Conhecimento do mercado (informações sobre o mercado, concorrentes, outros públicos, etc.).
- Contatos importantes no mercado (agências governamentais, pessoais, instituições importantes, etc.).
- Satisfação pessoal
- Desenvolvimento de projetos, adoção de novas tecnologias, testes
- Lançamento de novos *softwares*, novos serviços, tempo para entrada no mercado
- Impacto em outros relacionamentos

#### Custos

4. De uma forma geral, quais os custos envolvidos no relacionamento com este cliente?

- Preço pago pelo cliente em relação aos outros clientes

- Tempo e esforços dedicados
- Adaptações (equipamentos, pessoas, etc.)

## **II- QUESTÕES SOBRE ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO**

### **Comprometimento**

5. Qual é o comportamento previsto sua empresa no que se refere ao relacionamento com o cliente A? (compartilhar informações confidenciais e realizar mais empreendimentos conjuntos no futuro, desejo de continuidade, aumento do volume de negócios, alocar mais esforços e investimentos recursos no futuro, manter-se indefinidamente).

### **Confiança**

6. Como o(a) Sr.(a) avalia a confiança no relacionamento entre a sua empresa e o cliente A?

7. Existe confiança no que se refere às informações passadas pelo fornecedor A? (cumprimento de promessas, credibilidade nas informações passadas, preocupação com o sucesso e bem-estar da empresa, confiabilidade e integridade, ausência de supervisão das transações).

### **Adaptação**

8. Quais os investimentos realizados por sua empresa no relacionamento com o cliente A?

9. Quais as adaptações realizadas por sua empresa para manter o relacionamento com o cliente A? (recursos humanos, processo de produção e entrega, serviços, características do produto, ferramentas, recursos, planejamento do processo, etc.)

10. Em sua opinião, os investimentos realizados para desenvolver um relacionamento com este cliente podem ser transferidos para outros processos ou operações da sua empresa.

### **Cooperação**

11. Existe algum tipo de conflito no relacionamento com o cliente A?

12. De que forma os conflitos e problemas existentes são resolvidos?

13. Existem responsabilidades compartilhadas? Ambos os lados se dispõem a fazer mudanças para manterem o relacionamento?

14. O (a) Sr.(a) sente que o cliente se preocupa com o sucesso da sua empresa? E a sua empresa se preocupa com a situação do cliente?

### **Comunicação**

15. Que tipo de informação a sua empresa compartilha com o cliente A?
16. A sua empresa mantém o cliente informado sobre o desenvolvimento de novos produtos?
17. Como é a comunicação entre a sua empresa e o cliente A? (agilidade, precisão, adequação, credibilidade).
18. A sua empresa compartilha informações com o cliente A que não compartilharia com nenhum outro cliente?

### **III – QUESTÕES SOBRE VARIÁVEIS CONTEXTUAIS DO RELACIONAMENTO**

#### **Incerteza**

19. Como é a demanda das soluções vendidas pelo cliente A? E a demanda das soluções compradas pelo cliente A da sua empresa? (impactos da incerteza sobre o relacionamento)
20. Qual é o comportamento do seu principal concorrente neste contexto?

#### **Interdependência**

21. A manutenção do relacionamento com o cliente A é importante para as atividades da empresa? Por quê?
22. Em caso de término do relacionamento, seria difícil conseguir outro cliente do nível do cliente A?

### **IV – RELAÇÃO ENTRE VALOR E OS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO**

23. Como o(a) Sr.(a) associa o valor criado no relacionamento a fatores como:
  - comprometimento da empresa e do cliente;
  - confiança estabelecida entre a empresa e o cliente;
  - iniciativas de cooperação e adaptação de ambas as partes; e
  - intensidade da troca de informações.



APÊNDICE D – DIMENSÕES, AUTORES E ITENS DAS ESCALAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO

<b>VALOR DO RELACIONAMENTO</b>		
<b>DIMENSÕES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ITENS DA ESCALA</b>
Valor	Ulaga e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, ... ...supplier A provides value. ...supplier A offers good value taken into consideration the benefits and sacrifices. ...supplier A provides more value.
	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	(1 = very bad, 7 = very good) Considering all costs and revenues associate with this relationship, how would you assess its profitability?
<b>BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO</b>		
<b>DIMENSÕES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ITENS DA ESCALA</b>
Produto	Ulaga e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, ... ...supplier A provides us with better product performance. ...supplier A provides us with better product quality. ...supplier A provides us with better product reliability.
Lucro	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Profit function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Margin per product Overall profit
Volume	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Volume function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Amount of deliveries. Long-term supply agreements. Sales volume.
Proteção	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Safeguard function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Possibility of short notice deliveries. Possibility to sell over-capacities. Reduction of dependency on other customers.

Serviço	Uлага e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, ... ...supplier A provides us with superior service quality. ...supplier A provides us with superior service reliability.
Mercado	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Market function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Initiation of contacts with new customers. Information about potential new customers. References to potential new customers.
Explorador	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Scout function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Information about the market Information about competitors Information about relevant third organizations (ex.: further suppliers and customers)
Acesso	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Access function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Support by handling contacts with governmental agencies Initiation of contacts to important persons (“movers” and “shakers”). Promotion in influential institutions and committees.
Sociais	Uлага e Eggert (2001)	(1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”). Working with supplier A provides me with more personal satisfaction.
	Uлага e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, ... ...working with supplier A provides me with more personal satisfaction. ...working with supplier A is of more personal value to me. ...working with supplier A provides me with more personal recognition.
Tecnológicos (aprendizagem e inovação, know-how)	Uлага e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, .... ...supplier A provides us with more transfer of his know-how. ...supplier A assists us more in developing our core competencies. ...supplier A is more innovative.

	Walter, Ritter e Gemünden (2001)	Innovation function Please rate the benefit/utility that your company gains through the customer relationship! (1 = very low, ..., 7 = very high) Joint development of production process Joint concept development of new products Adoption of new technologies Prototype testing
Time-to-market (tempo para entrada no mercado)	Ulaga e Eggert (2003)	Compared to our second best supplier, .... ...supplier A helps us to launch more rapidly new products on the market. ...supplier A assists us more in increasing our speed to market..
Efeitos de rede	Anderson, Håkansson e Johanson (1994).	Anticipated constructive effects on network identity What we gain from working with this customer will be useful in others relations. By working closely with this customer, our firm becomes more attractive to our supplier. Our way of doing business with this customer has positive consequences on our activities with other customers. Because this customer is a demanding one, competence developed in working with it can be used to enhance the productivity in all our firm's relations.

#### CUSTOS DO RELACIONAMENTO

DIMENSÕES	AUTORES	ITENS DA ESCALA
Custos de mudança	Nielson (1996)	Hard assets We have a significant investment in shipping and distribution equipment tailored to supplying this customer. We have significantly adapted our product to the performance needs or specification of the customer. We have a full or partial requirements product supply agreement with this customer. We have based our product's specifications on this customer's specific needs. We have a plant that produces product tailored to the specific needs. We have a significant investment in production facilities (plant) dedicated to supplying this particular customer. We have contractually dedicated a portion of our plant to producing product only for this customer.

		<p>Soft assets          We have established special communications (phone, computer, etc.) to streamline our working with this customer.          Because of our close working relationship with this customer, it would be difficult to switch to another customer.          Personnel from our firm have become accustomed to working with this customer.          We are in a position to acquire sensitive information about this customer.          We have an extensive working relationship with this customer.          Others in my organization have spent a lot of time working with this customer.          Our plant and/or distribution people have a close working relationship with this customer.</p>
	Lam <i>et al.</i> (2004)	<p>Escala: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree.          It would cost my company a lot of money to switch from X to another firm.          It would take my company a lot of effort to switch from X to another firm.          It would take my company a lot of time to switch from X to another firm.          If my company changed from X to another company, some new technological problems would arise.          My company would feel uncertain if we have to choose a new courier firm.</p>
Processo	Ulaga e Eggert (2003)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.          Compared to our second best supplier, ....          ...supplier A costs us more in terms of time.          ...supplier A costs us more coordination efforts.</p>
Preço	Ulaga e Eggert (2003)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.          Compared to our second best supplier, ....          ...supplier A makes us pay higher prices.</p>

#### ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO

DIMENSÕES	AUTORES	ITENS DA ESCALA
Comprometimento	Gundalch, Achrol e Mentzer (1995)	<p>Escala: 0 = “strongly disagree”; 6 = “strongly agree”.          Long-term commitment intentions          Intend to share confidential information in the future (<i>e.g.</i>, industry and/or marketing conditions, competitive and channel partner information).          Plan to commit more decisions to partner in future (Manufacturers: design brands, R &amp; D projects, and advertise to benefit them. Distributor: open stores in cities they desire and give their hand better shelf location).          Intend to allocate more resources to this relationship in the future (<i>e.g.</i>, assistance in planning and financial resources).</p>

	Morgan e Hunt (1994)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.</p> <p>The relationship that my firm has with my major supplier ...is something we are very committed to.</p> <p>...is something my firm intends to maintain indefinitely.</p> <p>...deserves our firm’s maximum effort to maintain.</p>
	Mohr e Spekman (1994)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.</p> <p>We’d like to discontinue carrying this manufacturer’s product (R).</p> <p>We are very committed to carrying this manufacturer’s products.</p> <p>We have a minimal commitment to this manufacturer (R).</p>
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	<p>Escala: 1 – discordo totalmente/5 – concordo totalmente.</p> <p>Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.</p> <p>Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.</p> <p>Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.</p> <p>Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.</p> <p>Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.</p> <p>Estamos comprometidos com este fornecedor.</p> <p>O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.</p>
Confiança	Doney e Cannon (1997)	<p>This supplier keeps promises it makes to our firm.</p> <p>This supplier is not always honest with us. (R)</p> <p>We believe the information that this vendor provides us.</p> <p>This supplier is genuinely concerned that our business succeeds.</p> <p>When making important decisions, this supplier considers our welfare as well as its own.</p> <p>We trust this vendor keeps our best interest in mind.</p> <p>This supplier is trustworthy.</p> <p>We find it necessary to be cautious with this supplier. (R)</p>
	Ganesan (1994)	<p>Escala: 1 = “strongly disagree”; 7 = “strongly agree”.</p> <p>The buyer representing this retailer has been frank in dealing with me.</p> <p>Promises made by the buyer representing this retailer are reliable.</p> <p>The buyer representing this retailer is knowledgeable about the product.</p> <p>The buyer representing this retailer has problems understanding our position (R).</p>
	Morgan e Hunt (1994)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.</p> <p>In our relationship, my major supplier ...cannot be trusted at times.</p> <p>...can be counted on to do what is right.</p> <p>...has high integrity.</p>

	Mohr e Spekman (1994)	<p>Escala: 1 = “strongly agree”; 5 = “strongly disagree”.</p> <p>We trust that the manufacturer’s decisions will be beneficial to our business.</p> <p>We feel that we do not get a fair deal from this manufacturer.</p> <p>This relationship is marked by a high degree of harmony.</p>
	Walter, Hölze e Ritter (2002)	<p>Escala: 1 = “strongly disagree”; 7 = “strongly agree”.</p> <p>When making important decisions, the supplier is concerned about our welfare.</p> <p>When we have an important requirement, we can depend on the supplier’s support.</p> <p>We are convinced that this customer performs its tasks professionally.</p> <p>The supplier is not always honest to us. (r)</p> <p>We can count on the supplier’s promises made to our firm.</p>
	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	<p>Escala: 1 – discordo totalmente/ 5 – concordo totalmente.</p> <p>Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.</p> <p>As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.</p> <p>Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.</p> <p>Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.</p> <p>Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações (R).</p> <p>Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.</p> <p>Este fornecedor tem merecido nossa confiança.</p>
Adaptação	Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)	<p>Just for us, this supplier (buyer) changed its... (not at all ---- very much) 7-point scale</p> <p>...product's features</p> <p>...personnel.</p> <p>...inventory and distribution.</p> <p>...marketing.</p> <p>...capital equipment and tools.</p>
	Gundalch, Achrol e Mentzer (1995)	<p>Escala: 0= “strongly disagree”; 6 = “strongly agree”.</p> <p>Supplier-specific asset investments (Heide, 1987)</p> <p>The supplier has made significant investments in tools and equipment dedicated to the relationship with your company.</p> <p>This supplier’s production system has been tailored to meet the requirements of dealing with your company.</p> <p>This supplier has made extensive adaptation in physical plant and equipment in order to deal effectively with your company.</p>

---

Buvik e John (2000)	<p>Supplier's investment</p> <p>Our supplier has invested in production equipment to a great extent in order to adjust to our purchase requirements.</p> <p>Our supplier has carried out considerable product adjustments in order to meet our requirements.</p> <p>Our supplier has made heavy investments in storage and transportation equipment in order to deal with deliveries to our firm.</p> <p>Ours suppliers has restructured their production processes in order to realize higher quality of the specific products sold to us.</p> <p>Customer's investment</p> <p>Our firm has committed a lot of time and resources to develop specific equipment and routines for control of deliveries from this supplier.</p> <p>Our firm has made comprehensive investments to restructure and integrate our production facilities with this supplier's production facilities.</p> <p>Our firm has invested extensively in production equipment specifically adapted to work with the product we buy from this supplier.</p> <p>Our firm has committed a lot of time and resources to developing an acceptable quality assurance program at this supplier's plant.</p>
Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991)	<hr/> <p>Customer adaptation (3-level scale based on detailed product description by the respondent)</p> <p>Customer's adaptation of product</p> <p>Customer's adaptation of production process</p> <p>Customer's adaptation of production planning</p> <p>Supplier adaptation (3-level scale based on detailed product description by the respondent)</p> <p>Supplier's adaptation of his product</p> <p>Supplier's adaptation of his production process</p> <p>Supplier's adaptation of his stockholding.</p> <hr/>

	<p>Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)</p>	<p>Escala: 1 – discordo totalmente/ 5 – concordo totalmente. Investimentos no relacionamento Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa. (R) Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.</p>
Cooperação	<p>Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Cannon, Achrol e Gundlach (2000)</p>	<p>In this relationship it is expected that ... [very inaccurate description ... very accurate description (of this relationship)] 7-point scale No matter who is at fault, problems are joint responsibilities. Both sides are concerned about the other's profitability. One party will not take advantage of a strong bargaining position. Both sides are willing to make cooperative changes. We must work together to be successful. We do not mind owing each other favors.</p>
	<p>Heide e John (1992) Norm of solidarity</p>	<p>Escala: 7-point (completely inaccurate description/ completely accurate description) Problems that arise in the course of this relationship are treated by the parties as joint rather than individual responsibilities. The parties are committed to improvements that may benefit the relationship as a whole, and not only the individual parties. The parties in this relationship do not mind owing each other favors.</p>
Comunicação	<p>Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)</p>	<p>In this relationship it is expected that ... [very inaccurate description ... very accurate description (of this relationship)] 7-point scale Proprietary information is shared with each other. We will both share relevant cost information. We include each other in product development meetings. We always share supply and demand forecasts.</p>

---

Heide e John (1992)	<p>Escala: 7-point (completely inaccurate description/ completely accurate description)</p> <p>In this relationship is expected that any information that might help the other party will be provided to them.</p> <p>Exchange of information in this relationship takes place frequently and informally, and not only according to a prespecified agreement.</p> <p>It is expected that the parties will provide proprietary information if it can help the other party.</p> <p>It is expected that we keep each other informed about events or changes that may affect the other party.</p>
Morgan e Hunt (1994)	<p>Escala: 1 = "strongly agree"; 5 = "strongly disagree".</p> <p>In our relationship, my major supplier ...keeps us informed of new developments.</p> <p>...communicates well his expectations for our firm's performance.</p>
Mohr e Spekman (1994)	<p>Escala: 1 = "strongly agree"; 5 = "strongly disagree".</p> <p>Communication quality</p> <p>To what extent do you feel that your communication with this manufacturer is?</p> <p>Timely/untimely</p> <p>Accurate/inaccurate</p> <p>Adequate/inadequate</p> <p>Complete/incomplete</p> <p>Credible/not credible</p> <p>Participation</p> <p>Our advice and counsel is sought by this manufacturer.</p> <p>We participate in goal setting and forecasting with this manufacturer.</p> <p>We help the manufacturer in its planning activities.</p> <p>Suggestions by us are encouraged by this manufacturer.</p> <p>Information sharing</p> <p>We share proprietary information with this manufacturer.</p> <p>We inform the manufacturer in advance of changing needs.</p> <p>In this relationship, it is expected that any information which might help the other party will be provided.</p> <p>The parties are expected to keep each other informed about events or changes that may affected the other party.</p> <p>It is expected that the parties will only provide information according to prespecified agreements (R).</p> <p>We do not volunteer much information regarding our business to the manufacturer (R).</p> <p>This manufacturer keeps us fully in informed about issues that affect our business.</p> <p>This manufacturer shares proprietary information with us (<i>e.g.</i>, about products in development, etc.).</p>

---

Wilson e Vlosky (1997) – Escala: 1 – discordo totalmente/ 5 – concordo totalmente.  
 escala validada no contexto Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros  
 brasileiro por Viana, Cunha e fornecedores.  
 Slongo (1999) Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam  
 compartilhadas com outro fornecedor.

#### VARIÁVEIS CONTEXTUAIS

DIMENSÕES	AUTORES	ITENS DA ESCALA
Incerteza	Buvik e John (2000)	7-point scale The demand for our end products varies continually. The demand conditions for our supplier's product are very irregular. Our most important competitors are regularly carrying out product adjustments and development of new products. The products we purchase from our supplier have very high innovation rates and short life cycles.
Interdependência ou dependência do fornecedor	Frazier e Antia (1995)	Total and relative dependence (7-point scale) Dealer's dependence Compared to other parts of our business, our relationship with this supplier is central to the financial well-being of our firm. Having this supplier as supplier is critical to achieving our organizational goals. Our firm would survive very well without this supplier. (R)  Supplier's dependence (measured from supplier's side) Our relationship with this dealer is critical to this firm meeting their unit goals in this area. Our district would suffer a significant drop in revenue if the relationship with this dealer dissolved.
	Ganesan (1994)	(1 = "strongly disagree"; 7 = "strongly agree"). If our relationship was discontinued with this retailer, we would have difficulty in making up the sales volume in this trading area. This retailer is crucial to our future performance. It would be difficult for us to replace this retailer in this trading area. We are dependent on this retailer for sales in this region. This retailer generates high sales volume for us. *
	Mohr e Spekman (1994)	(1 = "strongly agree"; 5 = "strongly disagree"). If we wanted to, we could switch to another manufacturer's product quite easily (R) If the manufacturer wanted to, they could easily switch to another.

	Wilson e Vlosky (1997) – escala validada no contexto brasileiro por Viana, Cunha e Slongo (1999)	<p>Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.</p> <p>Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.</p> <p>Seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem este fornecedor.</p> <p>Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.</p> <p>Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.</p>
Disponibilidade de fornecedores alternativos	Joshi e Campbell (2003)	<p>(1 = “strongly disagree”; 5 = “strongly agree”).</p> <p>An alternate supplier to replace this supplier exists or can easily be found</p>
	Wilson e Vlosky (1997)	<p><i>Comparison Level of Alternatives~Suppliers</i></p> <p>*There are many alternative suppliers for the products we buy from this supplier.</p> <p>The next best alternative to this supplier would be just as valuable to my company.</p> <p>Compared to other suppliers, our relationship with this supplier is better.</p> <p>There are many alternative suppliers that have the same value to my company that this supplier does.</p>
	Cannon (1992)	<p>(1 = “strongly agree”; 7 = “strongly disagree”).</p> <p>This supply market is very competitive.</p> <p>Other vendors could provide what we get from this firm.</p> <p>This supplier almost has a monopoly for what it sells. (R)</p> <p>This is really the only supplier we could use for this product. (R)</p> <p>No other vendor has this supplier’s capabilities. (R)</p>

## APÊNDICE E – CATEGORIAS DE BENEFÍCIOS E CUSTOS NA VISÃO DA DÍADE

<b>VALOR PARA O CLIENTE</b>
<b>BENEFÍCIOS</b>
Benefícios de Gestão – efeitos da aquisição e implementação do <i>software</i> empresarial nas atividades da organização e conseqüente melhoria de sua competitividade no mercado.
Benefícios de Aprendizagem – resultados intangíveis do relacionamento por meio da aquisição de conhecimentos inerentes a produtos, processos e mercado junto ao fornecedor, bem como do desenvolvimento de competências organizacionais e individuais durante o relacionamento.
Benefícios de Serviços – diretamente vinculados à implementação do <i>software</i> envolvendo, por primazia, a capacidade técnica da equipe do fornecedor, as adaptações feitas no produto, a confiabilidade do serviço e o suporte dado pelo fornecedor durante todo o processo.
Benefícios de Serviços Adicionais – referem-se aos serviços que extrapolam os serviços acordados contratualmente e expressam disponibilidade e investimentos do fornecedor para com o cliente.
<b>CUSTOS</b>
Custos de Projeto – sacrifícios relativos à execução do projeto advindos de erros do fornecedor na definição do planejamento e organização dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros e temporais deste projeto.
Custos de Adaptação – sacrifícios inerentes às adaptações de recursos físicos, humanos, temporais e de processos feitas pelos clientes para manutenção do relacionamento com o fornecedor.
Custos Pessoais – são os desgastes físicos e emocionais de colaboradores, usuários e gerentes envolvidos no relacionamento com um determinado fornecedor.
<b>VALOR PARA O FORNECEDOR</b>
<b>BENEFÍCIOS</b>
Benefícios Institucionais – referem-se aos efeitos positivos do relacionamento com o cliente sobre a imagem e produtos e serviços do fornecedor no mercado.
Benefícios de Aprendizagem – são os conhecimentos agregados a produtos, processos e metodologias do fornecedor por meio do relacionamento com o cliente.
Benefícios de Volume de Negócios e Garantia – são aqueles diretamente vinculados à sobrevivência e manutenção do negócio, expressos no retorno financeiro, estabilidade e potencial de realização de negócios.
Benefícios de Mercado – ganhos inerentes à prospecção de novos clientes no mercado a partir de indicações e apoio do cliente atual.
Benefícios Pessoais são os ganhos advindos da interação da equipe do fornecedor com a equipe do cliente e sentimentos associados à realização pessoal e profissional dos colaboradores.
<b>CUSTOS</b>
Custos de Investimentos e Adaptação são inerentes aos sacrifícios e investimentos financeiros, administrativos e humanos realizados pelo fornecedor para manutenção do relacionamento com um determinado cliente.
Custos de Operação são inerentes aos gastos operacionais do fornecedor diretamente vinculados ao desenvolvimento e implementação do <i>software</i> .
Custos Pessoais são os sacrifícios físicos, emocionais e temporais dos consultores e analistas envolvidos em um projeto com um determinado cliente.