

---

---

## A PERSPECTIVA DA DÍADE EM RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS E CLIENTES DE *SOFTWARE*

Rita de Cássia de Faria Pereira

UFPB

Carlo Gabriel Porto Bellini

UFPB

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 Modelos e Construtos de Relacionamentos Empresariais ; 3 Desenho da Pesquisa; 4 Análise dos Relacionamentos nas Díades; 5 Considerações Finais

## Resumo

Interações durante e depois do desenvolvimento de *software* fazem deste um rico campo para a análise de relacionamentos de negócio. O presente estudo discute resultados preliminares de uma pesquisa sobre o relacionamento em três díades de fornecedores e clientes de projetos de *software* empresarial. A pesquisa contemplou os principais construtos para a análise de relacionamentos de negócio (confiança, comprometimento, adaptação, cooperação e comunicação) e variáveis contextuais que influenciam a manutenção dos mesmos (incerteza, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos). Os resultados apontam para especificidades dos relacionamentos nesse setor e distinções concernentes à forma com que a interdependência se estabelece, ao tipo de confiança existente e à adaptação e investimentos em ativos específicos. A análise de díades reforça a relevância de se equilibrar a visão do fornecedor com a do cliente, evidenciando conflitos latentes e contradições na avaliação dos relacionamentos, bem como motivações e benefícios distintos para as partes.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Relacionamentos empresariais. Díades cliente-fornecedor. Desenvolvimento de *software* empresarial

## Abstract

Company interactions that take place during and after software development make this a rich field for the analysis of business relationships. The present article argues on preliminary research findings from three business dyads of suppliers and customers that worked together in enterprise software projects. The research addressed the main constructs in business relationships (trust, commitment, adaptation, cooperation, and communication), as well as mediating contextual variables (uncertainty, interdependence, and the availability of alternative suppliers). Results show that there are significant idiosyncrasies in this sector regarding the business relationships, especially in terms of trust, adaptation, interdependence, and investments in specific assets. The research on dyads adds to the body of knowledge exhorting that equal priority should be given to the customer's and the supplier's perspectives, thus putting in evidence the latent conflicts and contradictions in how business relationships are assessed, as well as the asymmetric motivations and perceived benefits.

**Keywords:** Relationship marketing. Business relationships. Customer-supplier dyads. Enterprise software development

## 1 Introdução

Marketing de relacionamento representa a confluência de várias tradições de pesquisa. Por isso, as variáveis relacionais têm sido definidas a partir de uma ampla variedade de domínios teóricos, tais como: (1) teoria dos custos de transação, (2) teoria de troca relacional, (3) teoria da dependência de recursos, (4) teoria de redes, (5) paradigma político-econômico, e (6) administração transcultural (no caso de relacionamentos internacionais). Desde o seu surgimento por volta dos anos 1980, esse pensamento e prática de negócios apresentou muitas faces e objetivos, tendo várias escolas de marketing discutido o tema “relacionamento”. Observa-se que, além da presença em universidades e centros de pesquisa, o marketing de relacionamento avança sobre áreas e subdisciplinas de marketing, que têm sido foco da pesquisa neste campo nos últimos anos (Sheth e Parvatiyar, 2000).

Apesar da importância dos relacionamentos para empresa e clientes, os estudos na área têm, tradicionalmente, enfatizado a perspectiva de um ator da díade em detrimento de uma avaliação mútua pelos parceiros (Smith, 1999). Argumenta-se 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. Uma contradição também é revelada no campo de estudos sobre relacionamentos: enquanto recentes apelos têm sido feitos para se expandir o foco da pesquisa de negócios além da díade – incluindo as redes relacionais e o ambiente do relacionamento –, há considerável trabalho a ser feito quanto ao desenvolvimento de métodos de pesquisa básicos. Nesse sentido, e para superação de

tais limitações, as perspectivas individuais e o desempenho estão se tornando menos relevantes do que perspectivas conjuntas e o desempenho da díade (Smith, 1999).

Paralelamente, o setor de *software* tem sido foco de estudos em marketing (*e.g.*, Stump *et al.*, 2002, Medlin *et al.*, 2005, e Athaide e Stump, 1999) e interações durante e depois do desenvolvimento de *software* fazem deste um rico campo para a análise de relacionamentos de negócios (cf. Pereira e Bellini, 2002). Medlin *et al.* (2005) reforçam que a indústria de *softwares* de negócio reflete uma estrutura de rede, porque o produto requer relacionamentos de longo prazo entre empresas e distribuidores para gerenciar mudanças contínuas. Nesse contexto, o objetivo do presente artigo é analisar o relacionamento na perspectiva da díade da empresa e do cliente no setor de desenvolvimento de *software*. A consideração da visão de empresa e cliente pretende equilibrar a análise do relacionamento, tradicionalmente feita a partir da visão exclusiva de um dos atores. A pesquisa foi realizada com quinze díades de compradores e fornecedores de *software*. A análise de três dessas díades aponta para diferenças importantes na indústria, em se tratando de análise de relacionamentos de negócio.

## 2 Modelos e Construtos de Relacionamentos Empresariais

O campo de pesquisas sobre relacionamentos entre comprador e vendedor apresenta uma notável evolução, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento e à validação de modelos. Discutem-se, nesta seção, os construtos utilizados para a caracterização dos relacionamentos empresariais, bem como as variáveis

contextuais que condicionam a sua manutenção.

## 2.1 Atributos Específicos do Relacionamento Empresa-Cliente

São considerados, aqui, construtos característicos dos relacionamentos empresariais, quais sejam: confiança, comprometimento, adaptação, cooperação e comunicação.

### 2.1.1 Confiança e Comprometimento

Seja originada – e reforçada – pela empresa ou pela experiência do vendedor, a confiança deve, de forma ideal, caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros. A influência da confiança no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento minimiza os custos de transação, contrapondo-se ao oportunismo, à busca por resultados de curto prazo e à erosão do relacionamento. Isso contribui para o engajamento e esforços conjuntos dos parceiros, levando a resultados mutuamente positivos; contribui, ainda, para a satisfação e, posteriormente, a realização de negócios futuros com a empresa (Walter *et al.*, 2002).

A confiança – crença de que uma parte é confiável e tem habilidade para cumprir promessas e obrigações (Friman *et al.*, 2002) – é, assim, considerada indicador da qualidade de um relacionamento, contribuindo para um melhor desempenho, quando combinada com aspectos formais ou contratuais (Cannon *et al.*, 2000). O comprometimento, adicionalmente, é considerado, em muitos estudos, como resultado da intensidade do relacionamento (Styles e Ambler, 2000) e da confiança (Morgan e Hunt, 1994), exercendo forte impacto sobre o desempenho organizacional (Styles e Ambler, 2000). A confiança, o

comprometimento e o desempenho podem, ademais, ser tratados como antecedentes ou consequentes em um relacionamento (Styles e Ambler, 2000), importando o equilíbrio entre estes e os outros construtos caracterizadores (Ambler e Styles, 1999). Nessa perspectiva, observa-se que o desenvolvimento de confiança entre parceiros é enfatizado, por pesquisadores e profissionais, como um dos fatores responsáveis pelo sucesso dos relacionamentos de longo prazo (Walter *et al.*, 2002).

### 2.1.2 Adaptação

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 resulta de “decisões conscientes ou formulação de estratégias das empresas” (Nielson, 1996, p. 43). Assim, contrariamente aos pressupostos da teoria dos custos de transação (Williamson, 1985), em que ativos específicos são antecedentes da emergência de estruturas de governança, defende-se que o desenvolvimento de relacionamentos entre empresas leva à formação de custos de mudança.

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

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 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, considerando-se o nível de interação e a interdependência criada. Nesses mercados, onde os negócios envolvidos em um relacionamento específico podem representar uma considerável parcela das vendas da empresa, há razões para se esperar que significativas adaptações de um ou de ambos os parceiros ocorram. 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. 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 a adaptação, maior a interdependência entre a empresa e os clientes. Entretanto, vale dizer

que a interdependência também ocorre em função da confiança e da percepção de comprometimento da outra parte.

### 2.1.3 Cooperação

A cooperação representa o quanto o esforço cooperativo é utilizado como forma de governança no relacionamento com outros atores. A literatura de cooperação é rica em teoria e diversificada em suas raízes. Em marketing, áreas como desenvolvimento de produtos e marketing de relacionamento têm relacionado a cooperação com a satisfação e o desempenho.

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

Paralelamente, e considerando o relacionamento em canais de distribuições, Weitz e Jap (1995) mencionam que 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 os controles normativos, apoiando-se na teoria de troca 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. Entende-se, como consequência, que as normas de cooperação implícitas ou explícitas são relevantes para a definição dos papéis – ou contratos

psicológicos – indispensáveis à condução do relacionamento.

#### 2.1.4 Comunicação

A comunicação ou troca de informações é importante nos estudos sobre relacionamentos (e.g., Wilson e Vlosky, 1997, e Mohr e Spekman, 1994). Ela representa expectativas de que o parceiro forneça informações que não tenham sido necessariamente 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 empresa e cliente, definida como o compartilhamento formal e informal de informação ou significado entre parceiros, influencia positivamente a confiança dos mesmos (Morgan e Hunt, 1994). A informação é o elo em qualquer relacionamento, incluindo relacionamentos comerciais com clientes e outros atores envolvidos (Duncan e Moriarty, 1998).

A troca de informações entre parceiros é essencial para o desenvolvimento de relacionamentos e antecede a confiança entre eles (Morgan e Hunt, 1994). 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, em consequência, leva a um sentimento de confiança mais forte dentro do relacionamento. Já Ebers (1999) considera que, em um clima de confiança, os atores obtêm benefícios da coordenação e controle melhorados pelo relacionamento, bem como maior abertura e uma troca mais confiável de informações.

## 2.2 Variáveis Contextuais do Relacionamento Empresa-Cliente

Não se deve analisar um relacionamento entre organização e cliente sem considerar os condicionantes externos. Assim, esta seção discute os seguintes condicionantes dos relacionamentos: incerteza, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos.

### 2.2.1 Incerteza e Interdependência

A incerteza é um dos principais antecedentes para a formação de relacionamentos (Cannon *et al.*, 2000; Achrol *et al.*, 1983), afetando estruturas e processos internos das organizações e, sobretudo, as relações interorganizacionais e os custos de transação. Entretanto, a incerteza não é tida como um elemento ambiental isolado, mas sim, o 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 de sua distribuição no ambiente (Achrol *et al.*, 1983). Assim, quanto maior a necessidade de informação para uma decisão e mais aleatoriamente a informação estiver distribuída no ambiente, mais incerto o ambiente se torna para a organização.

Cannon *et al.* (2000) propõem que a incerteza está vinculada a aspectos internos e externos, havendo dois tipos de incerteza relacionados a transações de mercado: (1) a externa, relacionada ao dinamismo de mercado (grau de variabilidade no mercado de fornecedores da firma) e resultante de fatores como mudança tecnológica, mudanças frequentes de preços ou variações na disponibilidade do produto e serviços de suporte, e (2) a interna, representada pela

ambigüidade da tarefa (dificuldade de se obter ou entender a informação, considerando-se as tarefas ou funções do fornecedor). Este último tipo inclui, por exemplo, 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.

Incerteza e dependência são empregadas na análise do contexto no qual as trocas se realizam, bem como para previsão da eficácia de formas alternativas de governança (Cannon *et al.*, 2000), estimulando a formação e a manutenção de relacionamentos. Em situações de dinamismo e heterogeneidade de mercado, por exemplo, maior será a importância dada ao relacionamento pelos parceiros. Já em ambientes ricos, homogêneos, estáveis, dispersos e calmos (ao contrário de turbulentos), menor será a expectativa de que a incerteza aumente (Achrol *et al.*, 1983). Nesta perspectiva, incerteza ou mudanças imprevistas no ambiente de tarefa dão à empresa incentivo para criar ambientes negociados (Buvik e John, 2000).

#### 2.2.2 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos

A disponibilidade de fornecedores alternativos pode ser utilizada como controle na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais (Cannon, 1992; Wilson e Vlosky, 1997), representando explicações adicionais para a adoção ou não de uma forma relacional de governança do cliente com um fornecedor particular. A possibilidade de que haja outros fornecedores com igual nível ou superior pode ser motivo para não se investir em um relacionamento corrente. Assim, a existência de fornecedores

equivalentes pode levar o cliente a investir menos em um dado relacionamento.

### 3 Desenho da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e de caráter qualitativo, com análise dos relacionamentos entre comprador e vendedor no desenvolvimento de *software*. Nos itens subseqüentes, apresentam-se o campo de pesquisa, a unidade de análise, a seleção das díades, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Campo de Pesquisa – a Indústria de *Software* do Rio Grande do Sul

Antes de justificar a seleção da indústria estudada, destacam-se os motivos para a realização da pesquisa em uma única indústria. Medlin *et al.* (2005) argumentam que estudos em uma única indústria permitem controlar o efeito da cultura desta sobre os resultados obtidos, visto que, desde que operem em um ambiente semelhante, empresas de um setor possivelmente revelam forças e fraquezas específicas aos seus concorrentes. Inversamente, 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 que controlem seus efeitos sobre os resultados de pesquisa.

Em marketing de relacionamento, estudos que focam uma única indústria são realizados, especialmente, quando o objetivo é entender um padrão de comportamento relacional de empresas de determinada indústria. Um exemplo é o estudo de Hastings e Perry (2000) junto a empresas

australianas exportadoras em agronegócios, em que se explorou como os relacionamentos são utilizados no apoio ao crescimento das empresas em indústrias de serviços envolvidas em marketing internacional comparativamente a indústrias de bens.

No presente estudo, optou-se pelo lado do fornecedor, por se considerar que o controle de ambos os lados (empresa e cliente) seria de difícil operacionalização e que a seleção dos fornecedores em uma única indústria considera a homogeneidade dos serviços ou produtos comprados, assim facilitando a comparação dos resultados em cada díade.

O setor de empresas vinculadas ao desenvolvimento de *software* foi selecionado para a realização da pesquisa pelo particular grau de proximidade entre empresa e cliente (Stump *et al.*, 2002; Athaide e Stump, 1999), evidenciando não apenas a viabilidade, mas também a importância da pesquisa para as empresas e clientes que o integram. No setor de tecnologia da informação (TI) como um todo, projetos de customização revertem benefícios econômicos e sociais para empresas 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 retorno; assim, riscos latentes em customização estimulam empresas e clientes a desenvolverem relacionamentos próximos com seus parceiros para mitigarem ameaças e aumentarem a probabilidade de sucesso nas transações (Stump *et al.*, 2002).

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 India, China and Brazil*", elaborado pelo *Massachusetts Institute of Technology* 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 TI e comunicações, especialmente o segmento de *software*. A participação da TI no Brasil entre 1997 e 2001, destaca o relatório, passou de 1,7% para 2,9% do PIB. Em 2000, o número de empregos de TI e atividades correlatas passou de 112 mil para 167 mil (incluindo fabricação de computadores e equipamentos de teleinformática, porém excluindo manutenção e reparos de equipamentos de escritório). Somente no Rio Grande do Sul, conforme pesquisa com os maiores clientes de TI daquele Estado em 2002 (172 dos 500 maiores), os investimentos ou gastos em TI foram da ordem de US\$260 milhões (Liberali Neto *et al.*, 2002), com investimento médio das empresas entre 1% e 1,5% de suas receitas anuais. Outro dado interessante que reforça a relevância da pesquisa neste campo é que o relacionamento com os representantes das empresas fornecedoras é percebido como importante pelo cliente e efetivamente impacta sua decisão de compra (39,8% avaliaram este requisito como sendo de média importância, enquanto 57,3% indicaram alta importância).

Conforme orientações em Softex (2002), analisaram-se dois modelos de negócio para o setor de *software*. O primeiro foi o de serviços de elevado valor, que envolve incerteza relativa ao resultado ou partilha de

responsabilidade na definição do sistema (análise de requisitos), havendo maior possibilidade de risco para o cliente. Como é difícil a avaliação da capacidade do fornecedor apenas com base na qualidade do processo, a reputação é aspecto considerado na contratação. Já o outro segmento foi o de produto customizável, referindo-se à implantação de produtos como sistemas integrados de gestão (ERP) ou soluções específicas para segmentos verticais, como o financeiro ou de telecomunicações. O *software* envolve normalmente uma solução nuclear que se mantém em todas as vendas, mas requer igualmente adaptação e desenvolvimento específico substancial para cada cliente. A adaptação pode ser feita por terceiros relativos ao fornecedor do *software*, ou pela própria empresa. A base tecnológica da empresa e a definição dos contornos do produto são de responsabilidade do fornecedor do *software*, mas existe um trabalho cooperativo importante com o cliente na adaptação à sua realidade particular.

Tais produtos envolvem a participação de consultorias especializadas em TI. Vale notar que, mundialmente, a área de consultoria em TI deve crescer 5,2% ao ano no período entre 2006 e 2010, sendo este o foco dos fornecedores do setor de *software* (Softex, 2006).

### **3.2 Unidade de Análise e Seleção das Díades**

A unidade de análise está representada pelo relacionamento na díade empresa-cliente, considerada uma entidade sistêmica distinta e relacionada a outras entidades. Håkansson e Snehota (1995) consideram um relacionamento como um elemento em construção em uma estrutura de rede mais

ampla. Assim, o que é produzido no relacionamento influencia e é influenciado por outros relacionamentos que envolvem outras partes. Os efeitos sobre terceiras partes e de terceiras partes e seus relacionamentos no relacionamento dependem de quão conectados estão os relacionamentos na rede. Grover *et al.* (2002) destacam que, ainda que não haja motivos para supor que a cooperação seja falsamente representada a partir de um único lado da díade, estudos mais robustos devem considerar o relacionamento a partir de ambos os lados. Além disso, informações adicionais sobre a estrutura mais ampla dos mercados competitivos (por exemplo, quantidade e poder de compradores e vendedores) podem agregar ricos *insights* na interpretação de estruturas de governança diádicas. A consideração da díade na pesquisa realizada objetiva, assim, evitar o problema particular de pesquisas baseadas em uma única visão (Smith, 1999) e permitir uma análise mais exata do fenômeno. Assim, busca-se, também, a superação de contradição no campo – a de expandir o foco da pesquisa em relacionamento de negócios além da díade sem desenvolver métodos básicos para análise de múltiplas visões dentro de um mesmo relacionamento.

Com base em entrevistas com o Diretor-Superintendente da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet – Regional RS (ASSEPRO-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 ASSEPRO-RS e do Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPRORGS), foram selecionadas 30 empresas de desenvolvimento de *software* que atendem grandes empresas e

implementam projetos de longa duração – e que, portanto, desenvolvem relacionamentos com clientes. Foram feitos contatos pessoais e por telefone com as 30 empresas, das quais 15 aceitaram participar do estudo. Tal restrição numérica deve-se a que o tipo de projeto investigado envolve a troca de informações sigilosas e importantes tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Além disso, as empresas relutaram a indicar

a pesquisa ao cliente, por considerarem um incômodo desnecessário à prestação do serviço.

### 3.3 Instrumentação para Coleta de Dados

Por meio de um roteiro de entrevistas, exploraram-se as visões distintas de empresa e cliente acerca do relacionamento. Foram empregadas duas dimensões de análise (Quadro1).

<b>Dimensão</b>	<b>Autores</b>
<b>Atributos Específicos do Relacionamento</b>	
Comprometimento	Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)
Confiança	Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Walter <i>et al.</i> (2002), Wilson e Vlosky (1997)
Adaptação	Buvik e John (2000), Cannon e Perreault (1999), Wilson e Vlosky (1997)
Cooperação	Cannon e Perreault (1999), Cannon <i>et al.</i> (2000), Heide e John (1992)
Comunicação	Cannon e Perreault (1999), Heide e John (1992), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)
<b>Variáveis Contextuais do Relacionamento</b>	
Incerteza	Buvik e John (2000)
Interdependência	Ganesan (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)
Fornecedores alternativos (questão exclusiva para clientes)	Wilson e Vlosky (1997), Cannon (1992)

Quadro 1 – Dimensões de análise e fontes da pesquisa.

### 3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os respondentes da pesquisa foram os profissionais das empresas que avaliaram um relacionamento com cliente ou fornecedor de *software*. A coleta foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, de setembro a dezembro de 2005. Os contatos eram feitos com as empresas, solicitando-se a indicação de um cliente com que a empresa tivesse relacionamento de longa data e que pudesse ser caracterizado como parceria. Inicialmente, os respondentes das empresas eram solicitados a escolher o relacionamento com um cliente específico, considerando dois critérios: importância do cliente (Cannon, 1992) e tempo de relacionamento. Em

seguida, o tipo de projeto era avaliado quanto à pertença aos segmentos selecionados para a realização da pesquisa. Após, entrevista pessoal era marcada com o gerente do projeto na empresa fornecedora, e, posteriormente, solicitavam-se dados do cliente para a realização de pesquisa pareada. O setor de TI da empresa era, então, contatado pela primeira autora, que novamente esclarecia os objetivos e características do estudo. A entrevista era marcada com o gerente de projeto ou pessoa por ele indicada que houvesse participado do projeto e conhecesse profundamente as características do projeto e do fornecedor.

Realizaram-se 30 entrevistas, com média de uma hora e meia de duração cada,

havendo sido registradas em gravador digital e posteriormente transcritas por profissional especializado. A análise dos dados foi feita por diáde (15 diádes), por se considerar a visão da empresa e do cliente sobre o relacionamento. Buscou-se verificar convergência e divergência de opiniões em cada diáde e, ao final, analisar aspectos semelhantes a todos os relacionamentos.

#### **4 Análise dos Relacionamentos nas Diádes**

Discute-se, neste item, a análise de três diádes investigadas. Os relacionamentos em questão apresentam um tempo considerável de maturação e envolvem a implantação de *softwares* de gestão empresarial como ERP e *workflow*. A seguir, caracterizam-se os relacionamentos conforme atributos específicos e variáveis contextuais.

##### **4.1 Relacionamento da Diáde "A"**

O relacionamento entre empresa e cliente nessa diáde 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*. A área de TI existe na empresa há aproximadamente dez anos, e 16 funcionários estão envolvidos no desenvolvimento interno de *software* e na implantação de soluções adquiridas junto a onze fornecedores e três consultorias, na proporção de 5% e 95%, respectivamente.

Do ponto-de-vista do fornecedor, o relacionamento tem uma singular particularidade: foi o primeiro de sua carteira, sendo visto como parceria estratégica. Tal visão é reforçada pelo fato de este ainda ser o principal cliente da empresa atualmente, tendo, além da contribuição

financeira para a sobrevivência da empresa, o mérito de ter acreditado nela desde o início, assim contribuindo para o seu desenvolvimento.

Analisando-se o ambiente dos parceiros quanto à incerteza, pode-se dizer que o do cliente não é motivo para 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 específico quanto com relação ao restante do mercado. Tal estabilidade também surge com relação à concorrência, tendo-se em vista que o fornecedor forte parceria com o fornecedor da tecnologia e exclusividade na comercialização dos sistemas.

Quanto à interdependência, apesar da afirmação do cliente de que o relacionamento é importante e que uma substituição seria ruim para ambos os lados, o fornecedor demonstra certo receio de término, devido à aquisição de outra empresa pelo cliente, a qual já tem consultoria de implementação de *software* contratada. A perda do cliente, segundo o fornecedor, causaria complicações, como negociação com o fornecedor de outro cliente ou intensificação da força de vendas na busca de outro cliente no mercado. Percebe-se que, efetivamente, há uma relação de dependência nesse relacionamento. 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 econômicas (o cliente é responsável por considerável parte do faturamento), organizacionais (não possui uma força de vendas forte) e de mercado (necessitaria mudar de segmento e oferecer outros

produtos para atingir novos 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 intensa e preocupante.

O relacionamento nessa díade parece ser bastante próspero e apresentar benefícios para ambos os parceiros. No que se refere ao comprometimento, os parceiros demonstram preocupação mútua e investimento. Ações como antecipação de problemas e mudanças, troca de informações confidenciais, acesso a dados sigilosos e previsão de negócios demonstram o quão preocupados os parceiros estão com o futuro da relação, como se evidencia a seguir:

*“Guardadas as devidas proporções, sempre que nós temos qualquer tipo de mudança que vai afetar os negócios [do fornecedor], nós avisamos e deixamos [eles] bem cientes do que vai acontecer. Quando ocorreu a aquisição, nós os comunicamos porque vimos que os negócios iriam mudar.” (Cliente)*

*“Estamos sempre conversando com eles. Informações confidenciais, a gente tem acesso, até porque estamos mexendo com os dados internos da empresa. Então, a gente tem acesso à base dados, a todas as informações da empresa. Quando tem alguma coisa que se quer fazer aqui na empresa, a gente sempre conversa com eles, para saberem o que está se passando conosco. A gente sempre troca idéias, procurando prever mais negócios entre ambas as partes.” (Fornecedor)*

O sentimento de confiança no relacionamento 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 em abertura de informações empresariais e relacionadas ao futuro da organização. A confiança, nesse sentido, extrapola o relacionamento e passa a incluir decisões e estratégias que cada empresa tem em vista, reforçando o comprometimento. Os excertos a seguir evidenciam tal inferência:

*“Nosso sentimento é manter o relacionamento o mais aberto possível, e é a partir disso que se cria confiança. Eles são os nossos braços; sem eles, nós não temos TI. Com relação à confiança no sentido de prazos [e] informações, nós confiamos 100% neles. Quando nós temos projetos grandes, nós chamamos [eles] desde o início, para saber a opinião deles, para que eles acompanhem tudo. Isso também faz aumentar a confiança da relação.” (Cliente)*

*“A confiança no relacionamento é excelente. Ela é uma empresa superconfiável. Se eles não estão certos do que pode acontecer, ou que pode não ser daquela forma, como é o caso dessa provável troca do sistema, eles nunca passam dizendo para ficarmos tranquilos que nada vai acontecer. Quando baterem o martelo lá, logo depois eles já vão estar nos comunicando a decisão. Eles são bem transparentes quanto a isso, quanto a tudo.” (Fornecedor)*

Quanto a investimentos e adaptações necessárias para se manter o relacionamento, houve somente alterações em recursos humanos, sistemas e metodologia de condução do projeto. Vale notar, entretanto, que o fornecedor ressalta não considerar as adaptações feitas como custos, mas sim, investimentos não

específicos ao relacionamento e que serão utilizados na prestação de serviços a outros clientes. Na visão dos entrevistados, tais adaptações influenciaram positivamente a qualidade do serviço prestado, o desenvolvimento do projeto e a relação como um todo.

No que se refere à cooperação, os entrevistados foram incisivos sobre que o parceiro se preocupa com o futuro da empresa. 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 pela empresa e pelo cliente:

*“Acredito que este fornecedor se preocupa com o nosso sucesso. Tenho quase toda certeza que sim, porque senão eles perderiam uma boa parte da receita deles, porque nós contratamos muito (...) E nós nos preocupamos muito com o sucesso deles, porque eles são, praticamente, nosso único fornecedor, o único [em] que nós realmente confiamos; até existem outros fornecedores, mas nós não confiamos. (...) se [o fornecedor] fechar ou tiver algum problema nos seus negócios, nós também vamos ter. Nós não vamos ter 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 o sistema [com] que eles trabalham... apenas nós somos representantes desse fornecedor. Então o sucesso da empresa é o sucesso do cliente também. Neste processo de mudança de ERP, eles poderiam ter se fechado e ter ficado quietos, e um dia antes*

*nos avisarem que tudo acabou; mas não, eles já nos contataram, nos contaram o que está acontecendo, que pode diminuir o trabalho... então acho que existe uma preocupação. Nós também nos preocupamos com eles pelo fato de serem um cliente estratégico e de terem uma importância muito grande para nós.” (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 negócio:

*“Todas as coisas que a gente faz para eles a gente só compartilha com eles, porque faz parte da relação. Isso a gente não compartilha com nenhum outro. O que eles pedem para a gente fazer é uma informação que a gente troca só entre as duas empresas. Por mais que venha um outro cliente querendo a mesma solução, a gente não diz que já usou com este cliente. Até se tivesse alguma informação para ser divulgada, possivelmente nós divulgaríamos primeiro para eles. A gente sempre tenta deixar tudo muito transparente.” (Fornecedor)*

#### 4.2 Relacionamento da Díade “B”

Nessa díade, o relacionamento iniciou há nove anos e abrange uma gama de projetos de implementação de *software*, tais como a

implantação de *workflow* e ERP. O último projeto envolveu duas pessoas da empresa e duas do cliente, com custo orçado em R\$50 mil.

O cliente é uma das grandes empresas do Pólo Petroquímico de Triunfo (RS) e tem uma demanda estável com previsão de 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 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, integra o Pólo de Informática de São Leopoldo (RS) e tem demanda e concorrência estáveis:

*“Implementando a mesma tecnologia, é muito pouca concorrência, porque o concorrente é aquele que está na mesma faixa de preço que tu e faz a mesma coisa. Mas, como nem todas as empresas nos conhecem, existe um certo tipo de cooperação. O negócio é manter o elo com o cliente, fazer uma manutenção, porque no dia [em] que existir algum concorrente, vai bater na porta do cliente, e se a nossa relação com ele não for de total confiança, ele vai abrir a porta para o concorrente (...) Além disso, existe um conjunto de empresas que trabalham com outro tipo de serviço, mas que podem, por outro caminho que não o que a gente usa, resolver o problema do nosso cliente.”*  
(Fornecedor)

Como expresso na díade anterior, o cliente afirmou que há fornecedores do mesmo nível e porte do atual, não sendo, portanto, impossível substituir o fornecedor atual. Paralelamente, a interdependência é vista como intrínseca ao nível de

relacionamento existente e ao tipo de serviço comprado. O desenvolvimento de projetos de *software* com outro fornecedor e a necessária adaptação a ele são tidos por cliente e empresa como incômodos e custosos. Como afirmou um entrevistado do fornecedor, “os benefícios que nós ganhamos com esse cliente justificam a manutenção do relacionamento”. Assim, entende-se que, diante dos benefícios de manutenção e os custos de um rompimento, há forte interdependência entre as partes.

Relativamente ao comprometimento, a tendência do relacionamento é que ele se mantenha e que o volume de negócios aumente consideravelmente, 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 no relacionamento claramente benéfico para ambas as partes.

Há um clima de confiança na relação analisada. O cliente afirma que tal confiança é derivada do tempo de relacionamento, 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:

*“Acho que é uma empresa idônea. E nós já nos relacionamos com eles desde 1997, então faz com que a gente acredite naquilo que eles*

*nos dizem e no que eles fazem para nós.” (Cliente)*

*“A relação é tão boa que, hoje, eles estão estudando a aplicação de um projeto, e eles não estão conversando com mais ninguém, somente com a gente. Não abriu a porta para nenhum concorrente, porque, além de eles já nos conhecerem, confiam no nosso trabalho, nos serviços que nós prestamos para eles; confiam que a nossa empresa seja a melhor empresa (...) que a gente vai estar cobrando o justo e ideal para ele, e confia que [o fornecedor] deva ser a empresa que chegue mais perto da solução que ele acha que precisa.” (Fornecedor)*

As adaptações necessárias à manutenção do relacionamento foram feitas pelo cliente, tais como compra de novos computadores e atualização de sistemas para melhor funcionamento do *software* adquirido. O fornecedor não relatou adaptação atinente ao relacionamento.

Os conflitos existentes, principalmente no início do relacionamento, referiam-se a questões técnicas e de atendimento, sendo resolvidos pelos atores – fato comprovado pela dificuldade que os parceiros tiveram em recordar algum conflito na relação. Adicionalmente, cliente e empresa demonstraram disposição para mudanças relacionadas à compra de novos equipamentos e treinamento de funcionários, respectivamente. Segundo os entrevistados, tais mudanças ocorreram tranquilamente, com muita conversa e acordos. Questionados se havia uma preocupação com o futuro do parceiro, empresa e cliente enfatizaram que a compra ou venda de soluções depende, em muito, do sucesso da empresa parceira. Assim, quanto mais o cliente se expandir, mais a empresa 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 nesse relacionamento.

A comunicação ocorre principalmente por telefone, mas não faltam visitas ou reuniões para discussão de problemas. As dificuldades de comunicação e demora são responsabilidade, sobretudo, do fornecedor da tecnologia. Segundo 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 disso 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 seriam repassadas a outra empresa.

#### **4.3 Relacionamento da Díade “C”**

O relacionamento nessa díade tem dois anos e uma particularidade entre as díades analisadas: a empresa cliente é uma estatal gaúcha, e a empresa fornecedora é de economia mista. O último projeto desenvolvido nesse relacionamento foi a implantação de um sistema ERP atualmente envolvendo 50 colaboradores do cliente e oito da empresa fornecedora. O tempo total de duração do projeto é de três anos, estando orçado em R\$500 mil. Tendo em vista evitarem-se processos licitatórios, o cliente, na seleção da consultoria de implementação, optou pelo fornecedor em questão por ele estar vinculado ao governo, assim supondo

que os processos seriam mais fáceis e rápidos.

No que se refere à área de TI do cliente, ela existe há três anos e não trabalha com desenvolvimento, sendo responsável apenas pela compra e gestão de projetos realizados atualmente por um fornecedor de *software* e uma consultoria. O investimento anual em TI é de aproximadamente um milhão de reais, e a área conta com três funcionários para o desempenho das funções mencionadas.

O ambiente competitivo de empresa e cliente 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 de soluções por ele comercializado, teme-se a perda de um de seus cinco produtos para a concorrência. Há consciência por parte do cliente de que o mercado é fértil em fornecedores de bom nível de qualificação.

Relativamente 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 uma equipe interna. Um aspecto relevante para o cliente manter o relacionamento é o porte e a capacidade técnica do fornecedor na prestação de serviço:

*“Não é vital a manutenção, mas, por enquanto, é melhor que a gente continue essa parceria com eles. Mas, caso eles deixassem de trabalhar conosco e a gente tivesse que ir atrás de alguém no mercado, seria muito difícil conseguir outra empresa com o porte [do vendedor]; ia ser bem complicado. Possivelmente, a solução seria começarmos a fazer tudo isso internamente. Hoje em dia, a gente já teria condições de fazer muitas*

*coisas por conta própria.”*  
(Cliente)

Para o fornecedor, o término do relacionamento não teria impacto financeiro considerável, mas sua continuidade é importante para o desenvolvimento de novos negócios no setor, especialmente para organizações com vínculos estatais:

*“Dentro da nossa carteira de clientes, estrategicamente ela [a empresa cliente] é importante, como qualquer outra. Financeiramente, não é a que traz mais valor; a fatia dela é bem pequena. Se nós deixássemos de trabalhar com este cliente, nós não teríamos um grande impacto financeiro (...) Nós nos preocupamos e esperamos manter este relacionamento com este cliente, justamente porque ele é um elo dessa cadeia de governo. Quanto mais a gente se fixar neste mercado de governo, melhor para nós, porque este é o nosso foco. É a nossa garantia de continuidade, de satisfação e de fornecimento.”* (Fornecedor)

Concernente ao comprometimento, fornecedor e cliente apresentam 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 financeiros 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 parece ter prejudicado um pouco o relacionamento no início, aspecto este já resolvido. Algumas informações confidenciais não são compartilhadas; entretanto, há uma

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 parece não ser total, o que, segundo o cliente, ocorre ora por ele ser uma 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 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, demorado e que, por vezes, desgasta-se com problemas operacionais e rotineiros, a confiança entre fornecedor e cliente parece 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 clientes futuros. 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”*. Da parte do cliente, as adaptações refletem mais as suas necessidades do que o relacionamento com o fornecedor.

No que se refere à cooperação, especialmente aos conflitos existentes no relacionamento, ambos os parceiros atribuíram os problemas existentes a questões de natureza técnica. Segundo o cliente, *“conflito já existiu, sim... em relação a comprometimento, de entrega de prazos não cumpridos... e o que se faz é tentar correr atrás, fazer pressão, ver por que atrasou, quem era o responsável, tentar conversar, ver se nossa empresa pode fazer alguma coisa... e a gente não tem muito que fazer, a quem recorrer”*.

O fornecedor concorda que alguns obstáculos geraram conflitos no relacionamento, os quais, atualmente, parecem solucionados: *“Nunca chegamos a ter conflitos propriamente ditos. Houve conflitos no sentido da adaptação da ferramenta às necessidades... daí sempre há aquele certo desconforto, os prazos são alongados. Mas muito foi também devido à falta de experiência no negócio”*.

Ainda com relação à cooperação, mas atinente à preocupação mútua com o futuro do parceiro, os entrevistados são conscientes de sua importância:

*“Eu acredito que [o fornecedor] se preocupa com o nosso bem-estar. Eu não saberia te dizer quanto que a nossa empresa representa para o faturamento [deles]. Talvez eles se preocupem porque estão começando a implantar essa ferramenta nova, que poderá servir para eles para outros relacionamentos com outras empresas (...) Nós não temos muita preocupação [com o fornecedor]. Eu não vejo o que a gente pode trazer de grandes benefícios [para eles]. Acho que é mais unilateral, de lá para cá.” (Cliente)*

*“Nosso relacionamento [com o cliente] é muito bom, e nós achamos que ele acredita que nós ainda temos muito a agregar no processo. Eu acredito que ele se preocupa no sentido de que a gente continue aqui para fornecer os serviços para eles, que a gente satisfaça as necessidades deles. Acho que nada além disso.” (Fornecedor)*

A preocupação do fornecedor refere-se, também, ao fato de o cliente fazer parte de uma cadeia produtiva, cuja solução implantada com a ajuda do fornecedor afetará as demais empresas. O relacionamento com o cliente pode influenciar novos relacionamentos com clientes ou outros atores e gerar imagem positiva no mercado. Por fim, as duas empresas, na visão dos entrevistados, parecem dispostas a mudanças, porém dentro do contrato estabelecido e da estratégia de cada uma.

Finalmente, a comunicação entre a empresa e o cliente caracteriza-se como aberta e direta, por *e-mail*, telefone e visitas, entre outros. Há uma pequena contradição no que se refere à centralização e descentralização da comunicação: o fornecedor diz que a comunicação flui em todos os níveis, mas 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 que parece 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 é totalmente percebido pelo cliente:

*“Eventualmente nos comunicam sobre isto. Não é de praxe fazer isso. A pessoa que atende a nossa empresa não é exclusiva. Não é uma coisa que eles acordam pensando na nossa empresa. A atenção deles não está voltada 100% para nós. Eles nos auxiliam naquilo que eles acham que vai servir para nós...” (Cliente)*

*“Se surgir, no mercado, eventualmente, alguma coisa que se adapte à necessidade deste cliente, nós vamos lá e apresentamos para eles. Não precisa necessariamente ser uma ferramenta do nosso fornecedor; se tiver alguma outra coisa, nós vamos lá, buscamos e apresentamos. Nós queremos o melhor para o nosso cliente.” (Fornecedor)*

Quanto a confidencialidade de informações, as empresas têm confiança, especialmente devido aos contratos e à natureza do serviço.

*“É quase que uma obrigação confiar neles, até porque todos os nossos dados estão em posse do fornecedor. Mas quanto à confidencialidade, é tranquilo. Com relação a isso, confiamos 100%.” (Cliente)*

*“As informações referentes a este cliente só são compartilhadas com ele. Tirando as específicas do cliente, não teríamos mais nada a compartilhar. Nós compartilhamos informações que são referentes a eles, informações sobre eventuais produtos que estamos desenvolvendo, descobrindo [algo] de novo da área... e só isso!” (Fornecedor)*

No Quadro 2, apresentam-se as características relacionais analisadas nas três díades.

Atributos	Visão da Díade A	Visão da Díade B	Visão da Díade C
<b>Fornecedores alternativos</b>	– Sim.	– Sim..	– Sim.
<b>Incerteza (demanda e concorrência)</b>	– Ambientes de cliente e fornecedor são estáveis.	– Demanda e concorrência estáveis.	– Concorrência estável do cliente e dispersa do fornecedor (vários produtos)
<b>Interdependência</b>	– Vinculada a aspectos técnicos e financeiros (C), e a aspectos organizacionais e de mercado (F).	– Intrínseca pelo nível de relacionamento existente e tipo de serviço comprado.	– Substituição do fornecedor apenas por equipe interna. – Influência da capacidade técnica do fornecedor. – Cliente é visto vital para o desenvolvimento de negócios.
<b>Comprometimento</b>	– Preocupação e investimentos mútuos.	– Tendência de manutenção e aumento do volume de negócios.	– Disposição para manter o relacionamento e realizar empreendimentos futuros.
<b>Confiança</b>	– Confiança nas informações e nas qualificações técnicas do fornecedor (credibilidade das promessas feitas).	– Derivada do tempo de relacionamento. – Influência da imagem do fornecedor e da confiança que o cliente deposita na sua capacidade técnica.	– Algumas informações confidenciais não são compartilhadas. – Falhas técnicas e no cumprimento de promessas (acordos desfeitos e mudanças de prazos).
<b>Adaptação</b>	– Consideradas investimentos devido à influência positiva no projeto.	– Aquisição de equipamentos. – Contratação de recursos humanos.	– Investimentos em treinamento de pessoal, compra de <i>hardware</i> e tecnologia de apoio. – Refletem necessidades do cliente e do fornecedor.
<b>Cooperação</b>	– Inexistência de conflitos e transparência nas relações pessoais e organizacionais.	– Conflitos inexistentes. – Disposição para investir no relacionamento e preocupação com o futuro do parceiro.	– Conflitos de ordem técnica. – Consciência de cliente e fornecedor de sua importância para o respectivo parceiro. – Cliente como forma de prospectar novos negócios.
<b>Comunicação</b>	– Fluxo intenso e informal de informações de natureza operacional e estratégica.	– Dificuldades advindas do fornecedor de tecnologia, não do fornecedor analisado.	– Informal e centralizada (C). – Incoerência nos discursos: há comunicação sobre novos produtos (F); o cliente discorda.

Legenda: (F) Fornecedor/(C) Cliente

## Quadro 2 – Características dos Relacionamentos

### 5 Considerações Finais

A análise dos relacionamentos a partir das díades aponta nuances a serem consideradas em se tratando de marketing de relacionamento no setor de *software*. Inicialmente, a relação de compra é fortemente marcada pela simultaneidade de vários fornecedores. Isso faz com que uma empresa tenha até onze fornecedores na mesma área e haja grande concorrência em nível de produto, e não em nível de pacote de produtos e serviço, ou seja, uma empresa

fornece o ERP, outra o CRM, outra o *Business Intelligence*. Assim, um mesmo fornecedor desenvolve projetos em várias áreas em um mesmo cliente, o que o torna suscetível à concorrência, mesmo na clientela atual. Além disso, os produtos comercializados pelos clientes não têm uma relação direta com aqueles comprados das empresas 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*.

A partir das análises, observou-se que há alguns fatores que contribuem para a interdependência entre os parceiros. Do lado do fornecedor, a dependência no cliente se dá em nível econômico e de mercado; adicionalmente, o primeiro cliente do fornecedor parece ter importância primordial para os negócios da empresa. 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.

Merece consideração o fato de que a adaptação em mercados empresariais representa riscos para os parceiros, considerando-se o nível de interação e interdependência. Nesses mercados, onde os negócios envolvidos em um relacionamento específico podem representar considerável parcela das vendas da empresa, há razões para se esperar que significativas adaptações de um ou de ambos os parceiros ocorram. As adaptações criam investimentos idiossincráticos e especificidade de ativos que têm pouco ou nenhum valor fora do relacionamento (Cannon e Perreault, 1999), e, portanto, constituem barreiras à saída. Nas díades analisadas, as adaptações referem-se a mudanças superficiais e investimento em atividades da empresa que pode ser transferido para outros relacionamentos, não representando ativos específicos ou barreiras à saída. Assim, a interdependência entre fornecedor e cliente é amenizada pela pouca especificidade dos investimentos. Ademais, os benefícios tangíveis e intangíveis percebidos pelos parceiros têm influência maior na manutenção do relacionamento do que a adaptação e investimentos comentados.

Entre os benefícios identificados pelos fornecedores, destacam-se: referências para outros clientes, formação de imagem baseada no cliente atendido e desenvolvimento de novos negócios no setor. Já os clientes destacam a obtenção de informação de mercado e novidades relativas à gestão da informação. Por fim, a eficiência operacional do fornecedor e a conseqüente satisfação do cliente também contribuem para que um relacionamento se mantenha, bem como para incrementar o desenvolvimento de novos projetos.

A informalidade e troca de informações evidenciam que os relacionamentos pessoais têm forte influência nos relacionamentos de empresas. Os relatos sobre confiança, comunicação e comprometimento indicam que os relacionamentos evoluem por meio de interações sociais entre compradores e gerentes de projeto, as quais fortalecem os vínculos empresariais e bloqueiam os potenciais concorrentes. Implícita ou explicitamente, a suposição é que a presença de um relacionamento pessoal próximo protege um relacionamento da competição. Então, quanto mais próximo é o relacionamento entre o pessoal de fronteira das empresas, menor a probabilidade de migração do cliente para um concorrente – conforme demonstrado por Wathne *et al.* (2001), que falam de um efeito significativo e negativo desse tipo de relacionamento sobre a tendência de um comprador em mudar de fornecedor.

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. 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 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, 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. Infere-se, pois, 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”.

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*.

## Referências

- 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.
- AMBLER, T.; STYLES, C. The future development of relationship marketing: constructs and conduits. Centre for Marketing, London Business School, **Working Paper**, 99-903, 1999.
- 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.
- 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 de Doutorado. 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.; PERREAU, W.D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, 36(4), 1999, 439-460.
- 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
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S.E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, 62(2), 1998, pp. 1-13.
- EBERS, M. **The Formation of Inter-organizational Networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- FRIMAN, M.; *et al.* An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory. **Industrial Marketing Management**, 31(5), 2002, pp. 403-409.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 58(2), 1994, pp. 1-19.
- 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.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.
- HASTINGS, K.; PERRY, C. Do services exporters build relationships? Some qualitative perspectives. **Qualitative Market Research**, 3(4), 2000, pp. 207-214.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, 56(2), 1992, pp. 32-45.
- LIBERALI NETO, G.; TREZ, G.; FONSECA, M.J. **Perfil TI RS – Clientes 2002**. Porto Alegre: ASSESPRO-RS, 2002.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.
- 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.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success. **Strategic Management Journal**, 15(2), 1994, pp. 135-152.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58(3), 1994, pp. 20-38.
- 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.
- PEREIRA, R.C.F.; BELLINI, C.G.P. Marketing de relacionamento no desenvolvimento de software personalizado. **Anais... XXXVII CLADEA**. Porto Alegre: CLADEA, 22-25/10/2002.
- SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. **A Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. **Industrial Marketing Management**, 28(3), 1999, pp. 277-292.
- SOFTEX. **A Indústria de Software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento**. Campinas: SOFTEX, 2002.
- SOFTEX. **Consultoria em TI cresce 5,2% ao ano até 2010**. Campinas: SOFTEX, 2006.

- 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. **Journal of Product Innovation Management**, 19(6), 2002, pp. 439-454.
- STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export desempenho. **Australian Journal of Management**, 25(3), 2000, pp. 261-281.
- WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. **Relationships functions and customer trust as value creators in relationships**. 18<sup>th</sup> Annual IMP Group Conference. **Dijon: IMP Group, 2002**.
- WEITZ, B.A; JAP, S.D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23(4), 1995, pp. 305-320.
- 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.
- WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- 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.