



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 4, art. 2,  
pp. 545-563, Out./Dez. 2009



## **Até Que os Custos os Separem: Por que Clientes e Fornecedores Estabelecem Práticas Relacionais para o Desenvolvimento Conjunto de Projetos de *Software*?**

**Until Costs Tear Them Apart: Why Do Customers and Suppliers Set Relational Practices for the Joint Development of Software Projects?**

**Rita de Cássia de Faria Pereira \***

Doutora em Administração pelo PPGA/UFRGS.  
Professora da UFPB, João Pessoa/PB, Brasil.

**Fernando Bins Luce**

Doutor em Administração de Empresas pela Michigan State University, Estados Unidos.  
Professor da UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

\* Endereço: Rita de Cássia de Faria Pereira

Departamento de Administração – CCSA – UFPB, Cidade Universitária, João Pessoa/PB, 58051-900. E-mail: [ritacfaria@ccsa.ufpb.br](mailto:ritacfaria@ccsa.ufpb.br)

---

Copyright © 2009 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

Em que pese o fato de acadêmicos e praticantes darem significativa atenção ao desenvolvimento de vínculos de longo prazo entre empresas, pouca ênfase há sobre o conhecimento acerca dos seus benefícios, especialmente quanto ao valor criado. O objetivo do presente estudo foi analisar o valor percebido em relacionamentos segundo a perspectiva da díade cliente-fornecedor e sua natureza dinâmica em relacionamentos de negócio. A construção do esquema de análise dos relacionamentos e do valor criado nas díades partiu de teorias de marketing de relacionamento com raízes em economia, ciência política, ciências organizacionais, sociologia, psicologia social e direito. Realizou-se uma pesquisa empírica de natureza qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com 14 díades cliente-fornecedor do setor gaúcho de *software*. O setor de *software* foi escolhido por sua representatividade econômica, pela viabilidade de aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento ao contexto e pela existência de outros estudos sobre o tema nesse setor. Os resultados sugerem que a aquisição de *softwares* empresariais reverte em benefícios quantitativos e qualitativos de naturezas diversas para clientes e fornecedores, e que, dependendo dos vínculos relacionais, tais benefícios podem ser incrementados.

**Palavras-chave:** projetos de *software*; díades cliente-fornecedor; relacionamentos de negócio.

## ABSTRACT

In spite of the fact that academics and practitioners pay significant attention to developing long-term ties in industry, there is little emphasis placed on the benefits stemming from such ties, particularly on value creation. Our study analyzes perceived relationship value from the perspective of dyads consisting of one customer and one supplier working together, as well as its dynamic nature in business relationships. The analytical framework was developed from relationship marketing theories with roots in economics, political science, organization sciences, sociology, social psychology and law. A qualitative study was conducted by way of in-depth interviews with representatives from 14 customer-supplier dyads in the prominent software sector established in Southern Brazil. The software sector was chosen because of its economic representativity, its viability for the application of relationship marketing phenomena to the context and because of other studies on the matter in this sector. The findings suggest that the acquisition of enterprise software brings benefits of many types to both customers and suppliers, and that, depending on the relational ties, such benefits can be further improved.

**Key words:** software projects; customer-supplier dyads; business relationships.

## INTRODUÇÃO

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

Em favor destes argumentos, vale destacar que, no topo da lista de prioridades de pesquisa elaborada pelo Marketing Science Institute [MSI] para o triênio 2004-2006, enfatiza-se a avaliação da produtividade e métricas de marketing, denotando-se a relevância de se definirem indicadores para mensuração do retorno obtido com os investimentos na área. Entre as prioridades, enfatizam-se os efeitos de marketing de curto e longo prazo, expressando-se a necessidade de se avaliarem impactos de programas de marketing que possuem efeitos demorados. Evidencia-se, neste grupo de prioridades, a avaliação de ativos intangíveis como questão de pesquisa relevante. Métodos e ferramentas pouco tradicionais em marketing, bem como novas formas de coletar dados, são enfatizados no grupo de prioridades denominado 'Ferramentas de Pesquisa'. Por fim, e intrinsecamente relacionada ao objeto do presente estudo, o MSI destaca a relevância de serem gerenciadas as atividades de marketing como criadoras de valor, em vez 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 disso são os diversos estudos que focalizam o que constitui valor e as formas e condicionantes da criação de valor (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006; Ulaga, 2003; Ulaga & Eggert, 2001; Walter, Müller, & Helfert, 2002; Walter, Müller, Helfert, & Ritter, 2003; Woodruff, 1997). Tal relevância é demonstrada pelo volume de artigos publicados na área sobre o 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 a seguir dão conta da visível importância que o conceito de valor tem em marketing, sobretudo nos estudos sobre relacionamentos: (1) criar valor superior para o cliente é essencial para criação e manutenção de relacionamento cliente-fornecedor de longo prazo (Eggert *et al.*, 2006); (2) a ausência de investigação científica torna difícil avaliar 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 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, & Gemünden, 2001); e (3) 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).

Observa-se, portanto, que, ainda que seja relevante para o desenvolvimento acadêmico e gerencial do tema, o valor criado nos relacionamentos ainda é pouco pesquisado. Há que destacar que tal limitação não se limita às variáveis utilizadas, mas também ao método de estudo, visto que neste campo os estudos, tradicionalmente, têm enfatizado a perspectiva de um ator na díade em detrimento de uma avaliação mútua pelos parceiros (Smith, 1999). Assim, este artigo analisa o valor criado em relacionamentos de negócio no setor de *software* na perspectiva da díade cliente-fornecedor, considerando as seguintes questões:

- . Quais benefícios e custos estão envolvidos em um relacionamento no setor de *software*?
- . Em que medida as teorias utilizadas para explicar os relacionamentos de negócio apóiam a criação de valor neste setor?

## TEORIAS E ABORDAGENS PARA ANÁLISE DE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO

Marketing de relacionamento representa a confluência de várias tradições de pesquisa (Spekman & 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 que muitas teorias têm sido aplicadas ao estudo dos relacionamentos entre compradores e vendedores, enfatizando que tais teorias são, geralmente, advindas de outras disciplinas e adaptadas ao estudo das trocas de mercado. Assim, constatando-se a relevância destas teorias para a compreensão e análise de relacionamentos entre compradores e vendedores, bem como a sua ampla difusão no ambiente de negócios, os conceitos e características das principais teorias da área são resumidamente apresentados a seguir e sistematizados na Tabela 1.

**Tabela 1: Teorias e Abordagens Aplicadas ao Estudo de Relacionamentos**

Teoria ou Abordagem	Orientação	Contribuições	Limitações
Teoria dos Custos de Transação	Econômica	<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>◦ Desconsidera poder e relações sociais.</li> <li>◦ Representação unidimensional.</li> <li>◦ Especificidade de ativos e oportunismo.</li> </ul>
Teoria de Contrato Relacional	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Complementa bem a TCT.</li> <li>◦ Confiança e comprometimento.</li> <li>◦ Comunicação, 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> </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.</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>
Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico	Política e econômica	<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>

Fonte: adaptado de Cannon (1992).

(1) Teoria dos Custos de Transação [TCT] – combinação de economia institucional e análises legal e organizacional (Heide & John, 1992), a TCT explica os motivos para a existência de diferentes formas de organizar as transações no mercado, as quais levam a diferentes formas de governança pela empresa. Explora-se, assim, a troca econômica como um problema de estabelecerem-se relações de contrato eficientes (Heide & John, 1992).

(2) Teoria de Troca Relacional – caracteriza-se como descritiva, focando as características situacionais e de processo, as quais variam entre formas de troca relacionais e discretas (Cannon, 1992). A forma discreta aproxima-se do conceito de mercado da TCT, abordando os benefícios

econômicos e o comportamento dos atores orientado para o curto prazo. A forma relacional, contrariamente, observa a troca como fenômeno orientado por fatores que extrapolam a visão estritamente econômica. Percebe-se, então, a existência de normas sociais como diretrizes de ação para os atores envolvidos.

(3) Teoria de Troca Social – considera-se que, além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. Assim, constata-se 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 na 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.

(4) Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico – fundamenta o argumento de que as organizações têm graus variados de dependência em entidades externas, particularmente para os recursos que elas requerem para operarem.

(5) Abordagem de Redes – os relacionamentos são formados entre várias unidades corporativas, organizações independentes e empreendedores. Necessitam de vínculos de alto nível de qualidade com parceiros e clientes, caracterizados por confiança, comprometimento, interdependência e satisfação.

Observa-se que os relacionamentos entre clientes e fornecedores resguardam diversidade de temas e perspectivas que não devem ser alijadas de sua análise.

## VALOR EM RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO

Como o conceito de valor – seja para fornecedor, seja para clientes – encerra a noção de benefícios e custos (Woodruff, 1997), 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 & 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 determinado parceiro contribui para o desempenho do fornecedor.

A criação de valor caracteriza-se como processo que requer tempo para o desenvolvimento de confiança e comunicação entre os parceiros, necessárias ao alcance de resultados benéficos para ambos.

Relativamente ao valor no contexto industrial, o estudo de Lapierre (2000) identificou 13 elementos do valor percebido pelo cliente, sendo 10 elementos de benefícios para os clientes (soluções alternativas, qualidade do produto, customização do produto, capacidade de resposta, flexibilidade, confiabilidade, competência técnica, imagem, confiança e solidariedade) e três de sacrifícios (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; a segunda foi associada com o escopo do constructo, composta de três fatores: produto, serviço e relacionamento.

Mais recentemente, autores vinculados ao IMP Group 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 forneceram, além de métricas, diretrizes para a condução dos vínculos relacionais. O modelo originalmente criado e aplicado à perspectiva do cliente foi, posteriormente, aplicado à perspectiva do fornecedor por Walter *et al.* (2001), mostrando adequação e validade. O modelo validado na perspectiva do fornecedor inclui: (1) funções diretas – atividades e recursos de cliente e fornecedor que criam valor para o relacionamento, independentemente de outras relações

(função de lucro, função de volume e função de salvaguarda ou proteção); e (2) funções indiretas – efeitos conectados no futuro e/ou em outros relacionamentos (função de desenvolvimento de inovação, função de mercado, função de ‘explorador’ e funções de acesso).

Ainda sobre os estudos relativos a valor, Ulaga (2003), vendo a pouca realização de estudos a partir da perspectiva do cliente e a ausência de perspectiva mais gerencial, analisou o 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 relacionamento: 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.

## MÉTODO DA PESQUISA

O setor de empresas vinculadas ao desenvolvimento e implementação de *software* foi selecionado para a realização da pesquisa, em função do particular grau de proximidade entre cliente e fornecedor, assim evidenciando viabilidade e importância para a indústria. Mais ainda, o setor de *software* é foco de estudos em marketing (e.g., Stump, Athaide, & Joshi, 2002), e interações durante e após o desenvolvimento de *software* fazem deste um rico campo para a análise de relacionamentos de negócio (Pereira & Bellini, 2006).

### Unidade de Análise e Amostragem

A pesquisa com a díade cliente-fornecedor objetivou evitar o problema particular de pesquisas baseadas sobre uma única visão (Smith, 1999), assim permitindo análise mais exata do fenômeno. Deste modo, as perspectivas e desempenhos individuais estão se tornando menos relevantes do que perspectivas e desempenhos conjuntos (Smith, 1999). Com base em consulta aos cadastros da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação - Regional RS [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*, implementando projetos de Tecnologia de Informação [TI] e que, portanto, desenvolviam relacionamentos com seus clientes. Foram feitos contatos pessoais e por telefone com as 30 empresas, das quais 14 aceitaram participar do estudo.

### Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade de janeiro a julho de 2006. O contato inicial ocorria com o fornecedor, em que se solicitava a indicação de um cliente com quem ele tivesse um relacionamento de longa data e que fosse caracterizado como parceria. Inicialmente, o fornecedor era convocado a selecionar um relacionamento com um cliente, considerando dois critérios: ‘importância do cliente’ (Cannon, 1992) e ‘tempo de relacionamento’. O setor de TI do cliente era, então, contatado pela pesquisadora, e esta novamente esclarecia os objetivos e características do estudo. A entrevista era marcada com o gerente de projeto ou pessoa por ele indicada que tivesse participado do projeto e conhecesse profundamente suas características e as 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.

O roteiro de entrevista abordou os benefícios e custos de um relacionamento no setor de *software*. 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) e Walter *et al.* (2001). Além disso, o

roteiro explorou os atributos específicos do relacionamento e suas variáveis contextuais, visando a caracterizar os relacionamentos e analisar como tais atributos e suas teorias de base explicavam a criação de valor no setor de *software*.

As dimensões de benefícios e custos foram identificadas a partir da análise de conteúdo. A análise de conteúdo compreende técnica de investigação que, por meio de descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (Bardin, 1977).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As díades cliente-fornecedor foram, inicialmente, caracterizadas com relação ao relacionamento existente e ao tipo de projeto desenvolvido, como demonstra a Tabela 2.

**Tabela 2: Perfil das Díades Cliente-fornecedor**

Díades	Tempo	Tipo de projeto	Equipe do cliente	Equipe do fornecedor	Custo (R\$)
A	1 ano	· Desenvolvimento de ferramentas de <i>software</i>	10	4	não informado
B	10 anos	· Consultoria de implementação de ERP	8	2	450.000,00
C	10 anos	· Consultoria de implementação de ERP	5	7	não informado
D	2 anos	· Consultoria de implementação de ERP	5	8	não informado
E	2 anos	· Consultoria de implementação de ERP	30	10	não informado
F	5 anos	· Consultoria de implementação de ERP	32	8	não informado
G	6 anos	· Consultoria e desenvolvimento de <i>software</i>	18	4	não informado
H	9 anos	· Implementação de sistemas <i>workflow</i> e GED	4	2	50.000,00
I	4 anos	· Consultoria de implementação de ERP	5	3	não informado
J	6 anos	· Desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial	15	6	350.000,00
K	2 anos	· Consultoria de implementação de ERP	50	8	500.000,00
L	3 anos	· Implementação de <i>business warehouse</i>	4	8	900.000,00
M	2 anos	· Consultoria de implementação de ERP	60	10	1.500.000,00
N	1 ano	· Consultoria de implementação de ERP	60	8	1.500.000,00

### Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Clientes

Aqui, descrevem-se as categorias atinentes à perspectiva dos clientes.

#### Benefícios Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Clientes

Quando questionados sobre os benefícios inerentes ao relacionamento com o fornecedor, os entrevistados fizeram 103 citações, agrupadas em quatro categorias (Tabela 3).

**Tabela 3: Resultado da Análise de Conteúdo dos Benefícios para o Cliente**

Categorias e variáveis/nº de citações	
<b>Categoria “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 [31 (11 respondentes)].</b>	
Racionalização [10]	“A cada atualização que o fornecedor faz, temos a possibilidade de otimizar os processos. Essa questão da tecnologia vem muito agregada à utilização desse <i>software</i> ” (Cliente I).
Agilidade e redução de custos [11]	“Nós ganhamos muita agilidade, especialmente na racionalização de pessoal. Quando se tem um sistema que é mais automático, não se necessita de tantas pessoas. Assim, além da agilidade, houve também a economia com pessoal” (Cliente H).
Melhoria no fluxo de informações [9]	“As empresas tornam-se mais competitivas porque têm informações mais organizadas na hora da negociação com clientes e com fornecedores. Passamos a gerenciar os clientes após a implementação do <i>software</i> a partir de dados de compras, histórico etc.” (Cliente B).
Mudança de rotinas [3]	“A consultoria tem um papel importante que é de ajudar a quebrar paradigmas, ajudar a mostrar ‘você tem que fazer assim’. Claro que o convencimento depende do analista de negócios, depende da empresa comprar a idéia, depende de uma série de passos” (Cliente E).
Relações com mercado [3]	“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” (Cliente D).
<b>Categoria “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 individuais e organizacionais durante o relacionamento [34 (8 respondentes)].</b>	
Conhecimento para a empresa [11]	“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 o próprio fabricante do ERP” (Cliente G).
Experiências de implementações anteriores [9]	“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).
Desenvolvimento de RH da empresa [7]	“Aumento da rede de contatos e conhecimento pessoal. Traz conhecimento para os profissionais que nunca saíram daqui e agrega o relacionamento com as pessoas do mercado. Para as pessoas que saíram recentemente da universidade, um relacionamento deste nível melhora a condição profissional e agrega conhecimentos para todas as pessoas” (Cliente D).
Informações de mercado [7]	“Saber como outras empresas atuam, como seus fornecedores e clientes trabalham. Essa soma de valores agrega ao produto da empresa; agrega valor ao produto final” (Cliente D).
<b>Categoria “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 [22 (11 respondentes)].</b>	
Suporte de equipe externa [13]	“O fato de este fornecedor nos prestar este serviço é que não precisamos ter pessoas especializadas para fazer este serviço” (Cliente K).
Capacidade técnica [6]	“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).
<b>Categoria “Benefícios de Serviços Adicionais” – diretamente vinculados ao <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 [11 (6 respondentes)].</b>	
Atualizações do <i>software</i> [4]	“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. Eles agregam valor porque estão sempre atualizados” (Cliente G).
Abertura e acesso do fornecedor [4]	“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” (Cliente C).
Ampliação do escopo do projeto [3]	“Quando se tem um relacionamento próximo, tem-se a tranquilidade de ter um parceiro. Não é somente uma empresa que está prestando serviços. Às vezes, surge um problema que não está dentro do escopo de um contrato e que se não existisse parceria, a empresa teria que ir ao mercado fazer um contrato com outro fornecedor” (Cliente C).

## Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Clientes

Quando questionados acerca dos custos envolvidos no relacionamento com um fornecedor de TI, os entrevistados fizeram 78 citações, agrupadas em três categorias (Tabela 4).

**Tabela 4: Resultado da Análise de Conteúdo dos Custos para o Cliente**

Categorias e variáveis /Nº de citações	
<b>Categoria “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. [41 (11 respondentes)]</b>	
Erros no cronograma [9]	“Existe um gasto que não é só 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).
Financeiro [8]	“Nós pagamos muito pelo tipo de serviço prestado por este fornecedor. Temos uma insatisfação muito grande; por isso não os indicamos para outras empresas que buscam fornecedores nesta área” (Cliente N).
Substituição de consultores [6]	“A pior coisa é uma troca de consultor 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).
Erro na definição do escopo do projeto [5]	“O escopo do projeto foi totalmente alterado. O escopo inicial não tem nada que ver com o escopo atual. São problemas do profissional que projetou o sistema, que não foi capaz de enxergar toda a necessidade da empresa” (Cliente C).
Desempenho do <i>software</i> [4]	“Quando eles dizem que está certo, testamos e vimos que o problema continua o mesmo. Perdemos muito tempo com esse vai-e-vem. Por exemplo, a nova versão do <i>software</i> 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” (Cliente N).
Despesas extras do projeto [4]	“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. Também não se avaliou o custo ligado às despesas dos consultores” (Cliente D).
Alocação de recursos humanos [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).
Metodologia de trabalho [2]	“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. Perguntamos: aonde vai parar este negócio? Qual é o próximo passo? Qual vai ser o resultado disso?” (Cliente E).
<b>Categoria “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. [22 (9 respondentes)]</b>	
Adaptação da equipe [11]	“Até o momento, não foi preciso trazer pessoas com conhecimento de fora para fazer o <i>software</i> funcionar. Com treinamento, capacitamos nosso pessoal” (Cliente I).
Aquisição de equipamentos [6]	“Nossa empresa fez atualizações, colocou computadores de melhor capacidade e desempenho. Cada atualização implica uma necessidade maior de memória, de mais velocidade, um computador melhor, que ofereça resoluções melhores” (Cliente I).
Adaptação de processos [3]	“Em termos de investimentos freqüentemente há compra de equipamentos e <i>software</i> . Existem pessoas voltadas apenas para o desenvolvimento e que acabam tendo um perfil adequado para isso” (Cliente L).

**Tabela 4 (continuação): Resultado da Análise de Conteúdo dos Custos para o Cliente**

<b>Categoria “Custos Pessoais” – desgastes físicos e emocionais de colaboradores, usuários e gerentes envolvidos no relacionamento com um determinado fornecedor [14 (5 respondentes)]</b>	
Desgaste pessoal dos funcionários [7]	“Teve muito estresse e desgaste familiar. Quando se precisa de algo de um funcionário e ele não dá prioridade a esta necessidade, ocorre o desgaste. Tem estresse em qualquer relacionamento cliente-fornecedor, mas parece mais forte neste tipo de projeto” (Cliente M).
Desgaste de relacionamento [3]	“Existe uma morosidade muito grande para resolver problemas. Eles dizem que estão fazendo, e eu não vejo nenhuma solução. Assim, fica difícil de confiar” (Cliente N).
Problemas de relacionamento interno [4]	“Quando se está implantando um sistema desse tipo, a imagem é do gerente de TI e seu time. Até se pode 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” (Cliente C).

### **Benefícios e Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Fornecedores**

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

#### **Benefícios Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Fornecedores**

Relativamente aos benefícios atinentes ao relacionamento com o cliente, foram identificadas 64 citações, agrupadas em cinco categorias (Tabela 5).

**Tabela 5: Resultado da Análise de Conteúdo dos Benefícios para o Fornecedor**

<b>Categorias e variáveis/ N° de citações</b>	
<b>Categoria “Benefícios de Aprendizagem” – conhecimentos agregados a produtos, processos e metodologias do fornecedor por meio do relacionamento com o cliente. [13 (9 respondentes)]</b>	
Troca de experiências com o cliente [4]	“Com esse cliente, estamos sempre agregando conhecimento. Por isso temos esse tipo de contrato, porque ele exige muito, mas gera conhecimento que é agregado ao nosso produto final, enriquecendo-o. Existe uma troca de conhecimento muito intensa” (Fornecedor N).
Conhecimento agregado ao produto [4]	“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 à legislação de diversos Estados e, assim, aprendemos bastante sobre isso.” (Fornecedor N).
Conhecimento de mercado [4]	“Os clientes são fonte de conhecimento constante para nós, tanto na parte de <i>know-how</i> , como conhecimento de mercado. Eles nos fazem correr atrás de soluções” (Fornecedor G).
Conhecimento do processo [2]	“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).
Diversidade de processos [2]	“Clientes que têm diversidade de operações são importantes, porque aprendemos novas operações que depois poderão ser usadas em outros clientes” (Fornecedor N).
<b>Categoria “Benefícios Institucionais” – efeitos positivos do relacionamento com o cliente sobre a imagem, produtos e serviços do fornecedor no mercado. [15 (10 respondentes)]</b>	
Referência no mercado [9]	“Como o cliente é uma referência para as indústrias como uma instituição atualizada e com tecnologia de ponta, é interessante dizer para os nossos clientes atuais e potenciais que ele está usando nosso sistema, porque dá credibilidade à nossa oferta. É uma referência” (Fornecedor I).
Vinculação com características do cliente [9]	“Por ser um cliente que tem nome e tradição no mercado, ele agrega valor, porque passa credibilidade ao nosso trabalho. Então, uma empresa de informática que pode atender a 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).

**Tabela 5 (continuação): Resultado da Análise de Conteúdo dos Benefícios para o Fornecedor**

<b>Categoria “Benefícios de Volume de Negócios e Garantia” – 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. [15 (11 respondentes)]</b>	
Retorno financeiro [9]	“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).
Realização de projetos futuros [4]	“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” (Fornecedor A).
Perspectivas de sobrevivência do negócio [2]	“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 o perdêssemos” (Fornecedor J).
<b>Categoria “Benefícios de Mercado” – inerentes à prospecção de novos clientes no mercado a partir de indicações e apoio do cliente atual. [9 (8 respondentes)]</b>	
Indicações para clientes potenciais [6]	“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. Estas empresas falaram com as empresas daqui e chegaram até nós” (Fornecedor H).
Apoio à área de vendas [3]	“Alguns clientes recebem potenciais compradores de <i>software</i> em suas empresas para dar informações sobre o produto ou implementação e evidenciam nossas características positivas. Isso conta positivamente na hora da seleção de um fornecedor” (Fornecedor B).
<b>Categoria “Benefícios Pessoais” – ganhos advindos da interação da equipe do fornecedor com a equipe do cliente e sentimentos associados à realização pessoal e profissional dos colaboradores. [2 (2 respondentes)]</b>	
Nível dos profissionais [2]	“Nossa empresa fica muito satisfeita em trabalhar com este cliente. O pessoal é gente boa. Existe um clima de cooperação muito forte” (Fornecedor H).

### Custos Percebidos no Relacionamento na Perspectiva de Fornecedores

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 (Tabela 6).

**Tabela 6: Resultado da Análise de Conteúdo dos Custos para o Fornecedor**

<b>Categorias e variáveis/Nº de citações</b>	
<b>Categoria “Custos de Investimentos e Adaptação” – inerentes aos sacrifícios e investimentos financeiros, administrativos e humanos realizados pelo fornecedor para manutenção do relacionamento com um determinado cliente. [18 (9 respondentes)]</b>	
Alocação de recursos e horas extras [9]	“A empresa acaba investindo mais. De repente, não previu direito, e aí tem que colocar mais pessoas, trabalhar mais horas para poder cumprir o planejado” (Fornecedor M).
Adaptação de estrutura [4]	“O foco do nosso produto é atender bem o cliente e gerar fidelização. 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).
Capacitação de recursos humanos [2]	“O custo de capacitação de recurso onera bastante um projeto. É quando se tem que alocar um recurso capacitado em um projeto. Faz-se treinamento, desenho de protótipo e quando o profissional estiver habilitado, vai para o mercado” (Fornecedor L).
Financeiro [2]	“Existe um elevado custo financeiro inerente ao relacionamento e também ao custo de atender à legislação, o que significa ter uma equipe de para buscar essas informações” (Fornecedor N).
Oportunidade [1]	“Tem custo de oportunidade que ocorre ao investirmos em um cliente e, por isso, temos menos tempo para investir em outros clientes. Quando se decide focar e conquistar um cliente, isso nos dá um limite de crescimento, mas em compensação traz um nível de excelência do relacionamento” (Fornecedor A).

**Tabela 6 (continuação): Resultado da Análise de Conteúdo dos Custos para o Fornecedor**

<b>Categoria “Custos de Operação” – inerentes aos gastos operacionais do fornecedor vinculados ao desenvolvimento e implementação do <i>software</i>. [13 (7 respondentes)]</b>	
Serviços adicionais e atendimento ao cliente [4]	“Fazemos atendimento remoto, temos um custo para manter essa conexão com esse cliente. Tem o custo de ter pessoas que façam levantamentos de alguma necessidade dele, mesmo que ele ainda não saiba. Tem também o custo de deslocamento para ir até o cliente e este custo não é repassado. Inclusive existem dois funcionários alocados no cliente e não cobramos por isso” (Fornecedor G).
Negociação do projeto [3]	“Existe uma dedicação bastante grande durante a elaboração da proposta. É uma proposta que demanda uma semana de trabalho, exige atenção e reuniões” (Fornecedor A).
Gestão de recursos humanos [3]	“Custo da administração das pessoas. Isto é extremamente necessário, porque se está alocando pessoas na empresa. E às vezes o cliente não tem o mesmo pensamento que os fornecedores” (Fornecedor C).
Desenvolvimento do <i>software</i> [3]	“Ainda que o fornecedor da tecnologia invista no <i>software</i> , nós também estamos constantemente tentando melhorar nossa oferta e isso acaba onerando o serviço ao cliente” (Fornecedor B).
<b>Categoria “Custos Pessoais” – sacrifícios físicos, emocionais e temporais dos consultores e analistas envolvidos em um projeto com um determinado cliente. [4 (2 respondentes)]</b>	
Perda de tempo [2]	“Embora os 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 dos colaboradores” (Fornecedor C).
Sacrifícios pessoais do consultor [2]	“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” (Fornecedor B).

### **Validação das Categorias de Valor à Luz das Teorias de Análises dos Relacionamentos de Negócio**

Esta seção objetiva relacionar as categorias de custos e benefícios identificadas na seção anterior às teorias de base do relacionamento apresentadas anteriormente neste artigo.

#### **Teoria dos Custos de Transação [TCT]**

Analisando-se os benefícios do relacionamento na perspectiva dos clientes, constata-se que alguns são de natureza transacional, vinculados às motivações iniciais da compra do serviço de implementação de *software*. Por isso os contratos desempenham papel fundamental nos relacionamentos, 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 do processo, aqui identificados como ‘Benefícios de Gestão’, ‘Benefícios de Serviços’ e ‘Benefícios de Serviços Adicionais’, sejam obtidos. Nesse sentido, a TCT traz algumas contribuições ao entendimento dos relacionamentos em questão, uma vez que explicita o papel do contrato na redução de incertezas e, primordialmente, no controle do oportunismo do parceiro. Como postula a Teoria, observou-se empiricamente que um dos focos para a avaliação do valor 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 de contratar um fornecedor externo e aqueles inerentes ao desenvolvimento interno de soluções. 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.

Para os fornecedores, 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 aos contratos, denotando que este público acredita que tais resultados sejam produtos de características mais relacionais e menos contratuais. Consideram, assim, que os contratos minimizam, em menor intensidade, as incertezas inerentes às trocas.

Empiricamente, outros estudos identificaram benefícios de natureza transacional. 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 *et al.* (2001) identificaram os benefícios de volume de vendas e garantia de níveis de negócios e retorno. Walter *et al.* (2003) e Walter *et al.* (2002) identificaram benefícios transacionais ligados ao valor do relacionamento na visão do cliente: redução de custos, volume de compras, qualidade dos produtos.

Notou-se, nas entrevistas realizadas, forte ênfase nos custos de adaptação inerentes aos relacionamentos. 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 que não há especificidade de ativos nas díades em questão.

Apesar da natureza transacional de alguns benefícios e dos custos de adaptação existentes, a TCT contribui de forma limitada para a compreensão dos relacionamentos no contexto analisado. As formas contratuais de governança adotadas por fornecedores e clientes conseguem diminuir a atuação do oportunismo como fator de erosão do relacionamento e os ganhos de curto prazo, aumentando a possibilidade de ganhos de longo prazo. 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.

## **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 como um mecanismo de governança, que reflete contratos relacionais implícitos para adaptar às contingências do ambiente e coordenar e garantir trocas.

Quando descreviam seus relacionamentos com o respectivo parceiro, os entrevistados destacaram que variáveis como comprometimento, confiança, adaptação, cooperação e comunicação agiam exclusiva ou paralelamente aos contratos, como salvaguardas para os atores envolvidos. É 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 cliente-fornecedor analisadas, apesar da disponibilidade de fornecedores, 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 – 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, independentemente de benefícios econômicos diretos e de curto prazo. O contrato baseado na integridade 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.

## Teoria de Troca Social

É amplamente reconhecido que relações pessoais desempenham importante papel nos relacionamentos de negócio (Andersen & Kumar, 2006), porque estes são geralmente construídos sobre processos de troca social, nos quais os indivíduos se tornam comprometidos, além do conteúdo estrito da tarefa (Håkansson & Snehota, 1995), por meio de socialização e laços de amizade. Para Tikkanen, Alajoutsijärvi e Tähtinen (2000), é por meio da comunicação interpessoal que os indivíduos constroem 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 cliente-fornecedor 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 aquelas vivenciadas dentro do projeto, sendo comuns relatos de amizade, compreensão mútua e 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*, em nível individual ou grupal com implicações diretas na confiança estabelecida entre os parceiros.

Paralelamente, a análise 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 informes 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.

A este respeito, Walter *et al.* (2003) e Walter *et al.* (2002) enfatizaram como funções indiretas dos relacionamentos com fornecedor, ligadas às relações interpessoais, 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, cumpre as seguintes funções indiretas, fomentadas a partir de relações interpessoais: 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 *et al.*, 2001).

## Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-econômico

A adaptação mútua reflete comprometimento, ao passo que limita e atribui poder às empresas. 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. 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 não geraram ativos específicos nem representaram elementos para aumentar ou reduzir o poder, considera-se complexa a análise das díades com base nos pressupostos ligados ao exercício do poder.

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 se preocupam em não depender exclusivamente do parceiro. Tal 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 à não-dependência financeira dos atuais, do lado dos fornecedores.

Forsström (2005) 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 aspecto da co-criação de valor. Para 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 para o relacionamento nem como condição *sine qua non* para a criação de valor. Argumenta-se, com base em Anderson *et al.* (1994), que a interdependência favorece a manutenção do relacionamento e, apenas em conjunto com a conectividade de recursos, atividades e atores, possibilita a criação conjunta de valor.

### **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 compreender estes benefícios, bem como descrever as características dos relacionamentos, vistas na seção anterior.

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, pelo que pressupõem a interligação de métodos de trabalho e atividades de forma a gerarem-se novos recursos. Conforme discurso dos entrevistados, a adaptação de 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*, 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. Teoricamente, sabe-se que 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. Como afirmam Håkansson e Snehota (1995), aprendizagem 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 usados em conjunto, mais efetivamente elas poderão ser combinadas. Tikkanen *et al.* (2000, p. 377) complementam que relacionamentos tendem a se tornar ‘rotinizados’ 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”.

Ademais, observa-se respaldo teórico para os benefícios e custos identificados na análise das díades, a partir da abordagem de redes. 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 *et al.* (1994) e relacionam-se aos objetivos dos intercâmbios 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de tema relativamente novo, torna-se difícil a comparação dos resultados aqui obtidos com estudos da área. Ademais, a maior parte dos estudos são *cross-industry* ou focam em uma indústria diferente da indústria de *software*, o que compromete qualquer comparação entre os resultados.

Desconsiderando-se a indústria, o estudo exploratório elaborado por Ulaga (2003) é o mais próximo do presente. Com base em entrevistas com clientes de várias indústrias, foram identificados oito vetores de valor: 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. No presente estudo, foram revelados, na perspectiva do cliente, quatro vetores de benefícios (gestão, serviços, serviços adicionais e aprendizagem) e três de custos (pessoais, adaptação e de projeto) e 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 aplicação a várias indústrias, o modelo de Ulaga (2003) contemplou apenas a visão dos clientes. Diferentes dos resultados aqui obtidos, as categorias foram identificadas de forma empírica, não havendo suporte teórico anterior à sua definição.

Especificamente sobre a indústria de *software*, Verville e Haltingen (2003) notam que pouca pesquisa na área de comportamento de compra organizacional tem focado a aquisição de *softwares* de TI, ignorando os elevados investimentos neste tipo de compra. Relativamente à compra de sistemas integrados de gestão, os autores destacam que ela compreende uma atividade de elevado custo para as organizações. Neste estudo, nove das catorze díades cliente-fornecedor analisadas estavam envolvidas na 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 & Haltingen, 2003), investigar fatores inerentes à aquisição e avaliação do serviço, por clientes e fornecedores, incrementa os processos de compra e implementação, bem como maximizam-se os aspectos que aumentam o valor percebido pela díade, como confiança e comunicação. Ademais, a compra de projetos de *softwares* envolve complexidades dos clientes, porque 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 & Haltingen, 2003).

Nota-se que a apreciação do valor difere, obviamente, dos conjuntos de critérios de avaliação de

vendedores definido por Verville e Halington (2003), porque antecede a compra e inclui, 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, este estudo contribui em aprofundar métricas de avaliação de fornecedores utilizadas pelos clientes. Sobre isso, sublinhe-se 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). As práticas do setor de *software* analisado apontam, assim, a necessidade de definir modelos para avaliação do valor.

A pesquisa, ao priorizar a perspectiva de cliente e fornecedor, constatou contradições no discurso dos parceiros, o que aponta 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 entre parceiros e mensuração independente, livre de percepções individuais e vieses (Straub, Hoffman, Weber, & Steinfield, 2002). Assim, diferenças nas percepções de benefícios e fatores de interdependência reforçam a importância da análise conjunta aqui realizada.

Entretanto, ainda que a perspectiva da díade cliente-fornecedor represente uma contribuição relevante do estudo, ela representa apenas um ponto de partida para as pesquisas na área. Como notaram Tikkanen *et al.* (2000), ao analisarem a satisfação na indústria de *software*, a gestão é mais complexa do ponto de vista de rede conectada do que de relacionamentos diádicos. Um fornecedor pode influenciar sua própria rede de negócios, por exemplo, aumentando a qualidade técnica de seus subcontratados por meio de planejamento e desenvolvimento de produto conjuntos. No presente estudo, viu-se a participação decisiva do fornecedor de TI no relacionamento do fornecedor com os clientes. Notou-se, ainda, 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 clientes e fornecedores. Alguns relatos sugeriram que estes públicos muito têm a dizer sobre o valor criado em um relacionamento empresarial no setor pesquisado.

**Artigo recebido em 31.12.2007. Aprovado em 19.09.2008.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522-535.
- Bångens, L., & Araujo, L. (2002). The structures and processes of learning: a case study. *Journal of Business Research*, 55(7), 571-581.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bellini, C. G. P. (2006). *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 de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Cannon, J. P. (1992). *A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets*. Unpublished doctoral dissertation, Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill.
- Doney, P. M., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Forsström, B. (2005). *Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships – creating and exploiting interdependencies: an empirical case study*. Doctoral dissertation, Åbo Akademi Förlag, Åbo Akademi University Press, Åbo, Finlândia.
- Grover, V., Teng, J. T. C., & Fiedler, K. D. (2002). Investigating the role of information technology in building buyer-supplier relationships. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 217-245.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-45.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms. *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Möller, K., & Törrönen, P. (2003). Business supplier's value creation potential: a capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Pereira, R. C. F., & Bellini, C. G. P. (2006, setembro). A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de *software*. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Smith, B. (1999). A comparison of aggregation approaches for second-order data. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 277-292.
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10-19.
- Straub, D. W., Hoffman, D. L., Weber, B. W., & Steinfield, C. (2002). Toward new metrics for net-enhanced organizations. *Information Systems Research*, 13(3), 227-238.
- Stump, R. L., Athaide, G. A., & Joshi, A. W. (2002). Managing seller-buyer new product development relationships for customized products. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 439-454.
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K., & Tähtinen, J. (2000). The concept of satisfaction in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 373-386.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Ulaga, W., & Eggert A. (2001, Setembro). Developing a standard scale of relationship value in business markets. *Proceedings of the Annual IMP Conference*, Oslo, Norway, 17.

- Ulaga, W., & Eggert A. (2003). Relationship value in business markets: development of a measurement scale [Working Paper – ISBM Report 2]. *Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University*, University Park, PA. Recuperado em junho, 2004, de <http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/2003-working-papers/02-2003-relationship-value-in-business-markets.pdf>
- Verville, J., & Halington, A. (2003). A six stage model of the buying process for ERP software. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 585-594.
- Walter, A., Müller, T. A., & Helfert, G. (2002, Setembro). The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment. *Proceedings of the Annual IMP Conference*, Dijon, France, 18.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159-169.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.