

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

Vol. 9, No 2

2010

doi:10.5329/RESI.2010.0902

### Sumário

#### Ensino e pesquisa

[INFORMATION SYSTEMS GRADUATE EDUCATION AND RESEARCH IN BRAZIL](#)

*Renata Mendes de Araújo, Márcio de Oliveira Barros*

#### Foco nas pessoas

[SOBRÉCARGA DE INFORMAÇÕES GERADAS PELA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO E SUAS DECORRÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS DE VENDAS](#)

*Lisiane Barea Sandi, Amarolinda Zanela Saccol*

[A INFLUÊNCIA DOS DETERMINANTES DO TRABALHO GERENCIAL NA PERCEPÇÃO DO AJUSTE ENTRE A TECNOLOGIA E A TAREFA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO](#)

*Debora Bobsin, Monize Sâmara Visentini, Mauri Leodir Löbler*

#### Foco nas organizações

[MOTIVATION TO CREATE FREE AND OPEN SOURCE PROJECTS AND HOW DECISIONS IMPACT SUCCESS](#)

*Carlos Denner Santos Jr., Kay M. Nelson*

[NAMORO OU AMIZADE? A VISÃO DE CLIENTES E FORNECEDORES SOBRE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO NO SETOR DE SOFTWARE](#)

*Rita de Cássia de Faria Pereira, Carlo Gabriel Porto Bellini, Fernando Bins Luce*

[APLICABILIDADE DO COBIT NA GESTÃO DE ATIVIDADES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TERCEIRIZADAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM BASE EM DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS](#)

*Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa, Leandro Pilatti, Ionara Rech*

[PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DINÂMICO DE GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA AMBIENTES INDUSTRIAIS](#)

*Alexandre dos Santos Roque, Raul Ceretta Nunes, Alexandre Dias da Silva*

[OS USOS DA TI AO LONGO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E EM CONJUNTO COM AS PRINCIPAIS TÉCNICAS COLABORATIVAS DE GESTÃO](#)

*Dayane Mayely Silva de Oliveira, Max Fortunato Cohen*

#### Foco na tecnologia

[EVALUATING TOOLS FOR EXECUTION AND MANAGEMENT OF AUTHORIZATION BUSINESS RULES](#)

*Leonardo Guerreiro Azevedo, Diego Alexandre Aranha Duarte, Fernanda Baião, Claudia Cappelli*

[REQUISITOS E ASPECTOS TÉCNICOS DESEJADOS EM FERRAMENTAS DE TESTES DE SOFTWARE: UM ESTUDO A PARTIR DO USO DO SQFD](#)

*Ismayle Sousa Santos, Pedro Alcântara Santos Neto, Rodolfo Sérgio Ferreira de Resende, Clarindo Isaías Pereira da Silva e Pádua*



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*



# NAMORO OU AMIZADE? A VISÃO DE CLIENTES E FORNECEDORES SOBRE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO NO SETOR DE SOFTWARE

## ENGAGEMENT OR FRIENDSHIP? THE PERSPECTIVE OF CUSTOMERS AND SUPPLIERS ABOUT BUSINESS RELATIONSHIPS IN THE SOFTWARE SECTOR

(artigo submetido em março de 2010)

**Rita de Cássia de Faria Pereira**

Departamento de Administração – Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
ritacfpereira@ccsa.ufpb.br

**Carlo Gabriel Porto Bellini**

Departamento de Administração – Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
bellini@ccsa.ufpb.br

**Fernando Bins Luce**

Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
fbluce@ea.ufrgs.br

### **ABSTRACT**

*The customer is always in focus in the software sector, but scant research exists on procuring or developing software from a market perspective, in particular with the lens of relationship marketing. Besides concentrating on customer needs, customers and suppliers should foster relationships that promote the creation of value and competitive advantages for both parties. This paper discusses findings from in-depth interviews with 14 customer-supplier dyads in the Brazilian software sector (28 companies) that provided insights into specific attributes of relationships (commitment, trust, adaptation, cooperation, and communication) and contextual factors that may amplify or moderate those attributes (uncertainty, interdependence, and the existence of alternative suppliers). Results include the technical nature of trust, the operational focus of communications, the relevance of personal bonds, and the creation of interdependencies between partners on the basis of intangible assets.*

*Key-words: business relationships; relationship marketing; software development.*

### **RESUMO**

Ainda que o foco no cliente seja importante no setor de software, pouco se estuda a aquisição e o desenvolvimento de software a partir de uma perspectiva de marketing, especialmente a de marketing de relacionamento. Além do foco nas necessidades do cliente, clientes e fornecedores do setor devem fomentar relacionamentos que busquem a criação de valor e de vantagem competitiva para ambas as partes. O presente artigo discute resultados de entrevistas em profundidade com 14 díades cliente-fornecedor do setor gaúcho de software (28 empresas ao todo), nas quais foram abordados fatores específicos dos relacionamentos (comprometimento, confiança, adaptação, cooperação e comunicação) e fatores contextuais que podem influenciar os primeiros (incerteza, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos). Os resultados destacam a natureza técnica da confiança, o foco operacional da comunicação, a relevância dos relacionamentos pessoais e a criação de interdependência entre parceiros com base em ativos intangíveis.

Palavras-chave: relacionamentos de negócio; marketing de relacionamento; desenvolvimento de software.

# 1 INTRODUÇÃO

Marketing de relacionamento representa uma nova ordem de relações nos mercados consumidor (B2C) e empresarial (B2B), emergindo como novo paradigma (SHETH; PARVATIYAR, 2002) ou nova orientação de marketing (PALMER, 2001) com ênfase em aspectos predominantemente relacionais e de longo prazo nas trocas de mercado, em vez da orientação transacional e de curto prazo tradicionalmente difundida pelos conhecidos “4 Ps” (HEALY *et al.*, 2001). No ambiente acadêmico, pesquisadores têm analisado as trocas relacionais para estabelecer os limites teóricos dos relacionamentos de negócio; para isso, consideram seus benefícios (PALMER, 2001; GANESAN, 1994), as características e fases do desenvolvimento (DWYER *et al.*, 1987), as motivações (MADHAVAN *et al.*, 1994) e os fatores de sucesso (MOHR; SPEKMAN, 1994), e buscam associá-los a antecedentes e consequentes (GANESAN, 1994) e validar construtos como confiança (MORGAN; HUNT, 1994; MOHR; SPEKMAN, 1994), comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998), dependência (MOHR; SPEKMAN, 1994) e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994). Também procuram estabelecer relações entre esses construtos e outros interesses de marketing, como satisfação (GARBARINO; JOHNSON, 1999).

Segundo MacNeil (citado em Dwyer *et al.*, 1987), analisar o relacionamento entre empresas e clientes requer diferenciação entre trocas discretas e trocas relacionais: as trocas discretas representam transações puramente econômicas – dinheiro de um lado e *commodity* facilmente mensurável de outro – e caracterizam-se por comunicação e satisfação limitadas; já as trocas relacionais estão além da simples aquisição de um produto, envolvendo planejamento, confiança e expectativas sobre o respectivo parceiro, bem como noções de continuidade, solidariedade, cooperação e satisfação de ambas as partes em termos de benefícios econômicos ou não.

Ganesan (1994) menciona que a orientação temporal adotada por uma empresa nas transações de mercado é explicada pela natureza da troca estabelecida entre ela e os demais membros do canal. Empresas com orientação para o curto prazo confiam na eficiência das trocas de mercado para maximizar o lucro em transações, enquanto empresas com orientação para o longo prazo confiam nas trocas relacionais para maximizar o lucro em uma série de transações. As trocas relacionais envolvem eficiência a partir de esforços conjuntos, resultando de investimentos na exploração de ativos idiossincráticos e divisão de riscos. Ambas as orientações, porém, objetivam maximizar os resultados dos membros do canal e não necessariamente envolvem motivos altruísticos.

Um dos princípios do marketing contemporâneo sugere que a vantagem competitiva sustentável resulta de relacionamentos de longo prazo com parceiros e clientes (VELOUSTSOU *et al.*, 2002), dado que a criação de barreiras para a mudança afasta a empresa da competição por preços. No entanto, em se tratando de trocas relacionais, geralmente há um conjunto bilateral de benefícios e custos, (DWYER *et al.*, 1987),

cabendo a cada parceiro analisar o quanto a relação é efetivamente desejável. Ganesan (1994) exemplifica que os varejistas – atuando como compradores de outros membros da cadeia – com relacionamentos de longo prazo podem alcançar vantagem competitiva por receberem *merchandising*, concessões de propaganda e descontos, entre outros. Por parte dos fornecedores, as relações de longo prazo podem acarretar vantagem a partir de informação sobre produtos mais vendidos e sobre a atividade competitiva, propagandas cooperativas e melhores locais para expor produtos.

Ainda na visão de benefícios de um relacionamento, Grönroos (2000) entende que os clientes demandam oferta mais holística – não observam somente produtos e serviços –, de modo que vale a habilidade da empresa em gerenciar os elementos adicionais da oferta mais efetivamente do que a concorrência. Assim, a empresa tem, em um relacionamento, a possibilidade de customização a partir do conhecimento do cliente, permitindo ampliação da oferta – mediante identificação de necessidades latentes ou não expressas – e propiciando satisfação, confiança e comprometimento do cliente.

No contexto das trocas relacionais, há amplo consenso de pesquisadores e profissionais acerca da natureza dinâmica dos relacionamentos e de que eles experimentam estágios marcados por distintos comportamentos, processos e orientações estratégicas (EGGERT *et al.*, 2006). Além disso, um relacionamento é caracterizado a partir de vários domínios e perspectivas teóricas (CANNON; PERREAULT, 1999), de modo a ajudar clientes e empresas a entenderem os fatores positivos e negativos de suas parcerias e sugerir ações adicionais e corretivas, com o objetivo de criar valor.

O presente artigo, cujo título remete à analogia de Dwyer *et al.* (1987) sobre relacionamentos de negócio e relacionamentos pessoais, descreve fatores intrínsecos e contextuais de relacionamentos entre clientes e fornecedores do setor de desenvolvimento customizado de software de grande porte. A unidade de análise é o relacionamento nessas díades cliente-fornecedor, cujo setor tem sido foco de estudos em marketing (VERVILLE; HALINGTEN, 2003) e constitui rico ambiente para a análise de relacionamentos de negócio (PEREIRA; BELLINI, 2007). Medlin *et al.* (2005) ainda reforçam que o setor de software empresarial apresenta uma estrutura de rede, pois o produto requer vínculos relacionais de longo prazo para gerenciar mudanças contínuas.

## 2 RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO

O campo de pesquisas sobre relacionamentos de negócio apresenta notável evolução, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento e à validação de modelos. A presente pesquisa, porém, optou por abordar construtos clássicos (WILSON; VLOSKY, 1997; CANNON, 1992; MORGAN; HUNT, 1994), quais sejam: fatores específicos ou intrínsecos a um relacio-

namento (comprometimento, confiança, adaptação, cooperação e comunicação) e fatores contextuais (incerteza ambiental, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos). Tais fatores foram utilizados como base para a pesquisa empírica e são discutidos a seguir.

## 2.1 COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA

A confiança – crença de que uma parte é confiável e tem habilidade para cumprir promessas e obrigações (FRIMAN *et al.*, 2002) – é indicador da qualidade de um relacionamento (CROSBY *et al.*, 1990), contribuindo para um melhor desempenho quando combinada com aspectos contratuais (FRIMAN *et al.*, 2002; CANNON *et al.*, 2000). Inversamente, o *free-riding* – violação de normas implícitas ou explícitas – tem impacto negativo sobre as trocas relacionais (LEE *et al.*, 2001), afetando os resultados tangíveis ou intangíveis alcançados pelas partes. Seja originada e reforçada pela empresa ou pela experiência do seu vendedor (DONEY; CANNON, 1997), a confiança deve, de forma ideal, caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros (LEE *et al.*, 2001).

Já o comprometimento surge, em alguns estudos, como resultado da intensidade do relacionamento (STYLES; AMBLER, 2000) e da confiança (MORGAN; HUNT, 1994; CROSBY *et al.*, 1990), impactando fortemente o desempenho organizacional (STYLES; AMBLER, 2000). Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é dependente da relevância do relacionamento para os parceiros e dos esforços feitos por estes para mantê-lo indefinidamente. Além disso, os benefícios, custos de término e valores compartilhados antecedem o comprometimento entre as partes. Por outro lado, os valores compartilhados, a comunicação e o comportamento oportunista são antecedentes da confiança, a qual antecede o comprometimento e afeta o relacionamento de forma geral. Embora o comprometimento seja importante para a relação, a confiança possui efeito superior.

A influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento contrapõe-se às ideias de oportunismo e minimização dos custos de transação, contribuindo para o engajamento e esforços conjuntos por parte dos parceiros e levando a resultados mutuamente positivos. Contribui, ainda, para a satisfação e realização de negócios futuros (WALTER *et al.*, 2002; CROSBY *et al.*, 1990).

## 2.2 ADAPTAÇÃO

Adaptações constituem aspecto significativo da dinâmica dos relacionamentos de negócio (BUVIK; JOHN, 2000). Elas resultam de um processo de troca envolvendo desenvolvimento de confiança mútua entre parceiros e decisões conscientes ou formulação estratégica (NIELSON, 1996) que buscam a formação de relacionamentos com acesso a recursos, os quais reduziriam a dependência empresarial em outras empresas e melhorariam a posição competitiva (EBERS, 1999). De fato, duas empresas em um

relacionamento tendem a modificar e adaptar, mais ou menos continuamente, os produtos intercambiados, bem como as rotinas e regras de conduta, para melhorar a atuação empresarial (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

A maioria dos relacionamentos é “baseada em algum tipo de encontro entre as operações de duas empresas” (HALLÉN *et al.*, 1991, p. 29), em que as partes são mutuamente afetadas pelas modificações realizadas por qualquer delas. Assim, as adaptações ao comprador ou ao vendedor representam o grau de investimento realizado (WILSON; VLOSKY, 1997) especificamente por meio de adaptações de processos, produtos ou procedimentos às necessidades de um parceiro (CANNON; PERREAULT, 1999) e são negativamente correlacionadas ao grau de padronização (HÅKANSSON *et al.*, 1999).

Adaptações técnicas em características de produto ou no processo de produção e adaptações em atividades administrativas e logísticas são típicas de relações interorganizacionais. Adaptações mútuas que unem as empresas, frequentemente em um sentido físico, contribuem para a substância de um relacionamento. Elas geram e refletem compromisso mútuo e, ao mesmo tempo, restringem e dão força às empresas. Hallén *et al.* (1991) sintetizam as adaptações presentes em relacionamentos interorganizacionais como sendo capazes de (1) implicar consideráveis investimentos de uma ou de ambas as empresas, (2) ser de importância crítica para a forma como o fornecedor gerencia a conta do cliente, ou para o cliente ter as suas necessidades satisfeitas, e (3) ter consequências importantes para a competitividade de longo prazo das empresas. Além disso, investimentos feitos em adaptação dificilmente podem ser transferidos para outros relacionamentos, representando custos não triviais.

De fato, inversamente aos pressupostos da teoria dos custos de transação – em que ativos específicos são antecedentes da emergência de estruturas de governança –, o desenvolvimento de vínculos relacionais entre empresas leva à formação de custos de mudança e, portanto, impede a ruptura de relacionamentos de negócio (NIELSON, 1996). Os parceiros se engajam em adaptações e formas de coordenação diversas, que levam a investimentos idiossincráticos e especificidades de ativos com pouco ou nenhum valor fora do relacionamento (CANNON; PERREAULT, 1999), de modo que constituem importantes barreiras à saída.

### 2.3 COOPERAÇÃO

A literatura sobre cooperação é rica em teoria e diversificada em suas raízes, constituindo interesse em economia, sociologia, antropologia, psicologia, ciências políticas, comportamento organizacional, teoria das organizações e gestão estratégica (SMITH *et al.*, 1995).

No contexto dos canais de distribuição, Weitz e Jap (1995) sugerem que a atenção de acadêmicos e profissionais tem mudado dos sistemas verticais e autoritários de controle para o estudo de relacionamentos que envolvem controles normativos e contratuais. Os autores definem controles normativos com base na teoria de contrato relacional, como sendo aqueles que envolvem um conjunto compartilhado de princípios implícitos ou normas que coordenam atividades desempenhadas por intermediários e governam o relacionamento de negócio. As normas de cooperação implícitas ou explícitas são relevantes para definir papéis – ou contratos psicológicos – indispensáveis à condução do relacionamento. Adicionalmente aos controles normativos, também há os controles contratuais ou elos legais, definidos como a extensão dos arranjos e procedimentos econômicos formais e orientados que conectam um comprador e um vendedor em termos de ativos compartilhados, pessoas envolvidas e conectividade operacional (CANNON; PERREAULT, 1999).

Para Cannon *et al.* (2000), o desempenho organizacional se deteriora caso os contratos sejam usados para governança sem o apoio de normas relacionais. Por outro lado, quando normas são desenvolvidas, o uso de contratos melhora o desempenho da empresa; e, quando a incerteza transacional é baixa, as contingências são mais facilmente antecipadas e as exigências de desempenho mais claramente especificadas em contratos que criam regras para ambos os parceiros.

Já 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 valiosa uma relação para as partes envolvidas. Embora conflitos de menor ou maior grau continuem a ocorrer, a existência de um relacionamento baseado em comprometimento geralmente orienta os atores para soluções construtivas.

## 2.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação entre cliente e fornecedor é definida como o compartilhamento formal e informal de informação (MORGAN; HUNT, 1994) ou a expectativa de que o parceiro forneça informações que não foram formalmente solicitadas, como o compartilhamento de programas de produção, anúncios de novos produtos, previsões de demanda e fornecedores (CANNON; PERREAULT, 1999). Informação é o laço que une os atores em qualquer relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

A comunicação é fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos de negócio (WILSON; VLOSKY, 1997), sendo vista por Morgan e Hunt (1994) e Anderson e Narus (1990) como antecedente da confiança entre parceiros. Essa influência deve-se ao fato de que o fluxo contínuo e cada vez mais abrangente de informações entre atores organizacionais possibilita um maior envolvimento e o desenvolvimento de expectativas mútuas, o que resulta em confiança mais acentuada. Além da

influência da comunicação na confiança, a confiança desenvolvida no relacionamento também influencia o fluxo de comunicação entre parceiros; de fato, em um clima de confiança, as partes obtêm benefícios de coordenação e controle melhorados, bem como maior abertura e troca de informações (EBERS, 1999).

## 2.5 INCERTEZA E INTERDEPENDÊNCIA

Incerteza é um dos principais antecedentes da formação de relacionamentos (CANNON *et al.*, 2000), afetando estruturas e processos internos das organizações e, sobretudo, as relações interorganizacionais e seus custos de transação. A incerteza ocorre em função da complexidade ou heterogeneidade do ambiente e varia 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 determinada decisão e mais aleatoriamente a informação estiver distribuída no ambiente, mais incerto o ambiente será para a empresa. Fatores adicionais para a criação de um ambiente incerto são a quantidade de recursos dispostos para a empresa e o nível de competição para a obtenção dos mesmos (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984).

Ainda com relação à natureza da incerteza, Zeithaml e Zeithaml (1984) argumentam que esta se relaciona ao *input* (fornecedor) e ao *output* (mercado) da empresa. Por um lado, há incerteza quanto ao fornecedor, demonstrada por reduções ou variabilidades no fornecimento de matérias-primas, componentes ou produtos manufaturados, etc.; por outro, a incerteza no mercado surge a partir de flutuação da demanda ou diminuição das vendas e é atribuída à ausência de capacidades de marketing dos canais de distribuição que a empresa utiliza.

Já para Cannon *et al.* (2000), há dois tipos de incerteza relacionados às transações de mercado: (1) incerteza externa, relacionada ao dinamismo de mercado (grau de variabilidade de fornecedores) e resultante de fatores como mudanças tecnológicas, mudanças em preços e variações na disponibilidade de produtos e serviços de suporte; e (2) incerteza interna, relacionada à ambiguidade da tarefa (dificuldade em obter ou entender a informação, considerando as tarefas ou funções do fornecedor). Este último tipo inclui, entre outras, a ambiguidade associada à avaliação da oferta de produto ou serviço do fornecedor, à determinação de padrões de produtos e serviços, e a avaliações objetivas de outras tarefas e funções. Cannon *et al.* (2000) também indicam que a perspectiva transacional da incerteza está fundamentalmente relacionada às questões de dependência de recursos discutidas anteriormente; para eles, a incerteza, quando combinada a alguma forma de dependência, é o principal fator que afeta a organização e a governança da troca. Por isso, a incerteza, em si, não é problemática quando não envolve um elemento de interdependência crítico para a empresa. Tal situação agrava-se caso a outra parte da relação lide de forma mais efetiva com a incerteza externa;

nesse caso, o parceiro que porventura enfrente um alto grau de incerteza será crescentemente dependente daquele que enfrente a incerteza externa de modo mais efetivo (ACHROL *et al.*, 1983).

## 2.6 DISPONIBILIDADE DE FORNECEDORES ALTERNATIVOS

A disponibilidade de fornecedores alternativos é utilizada como controle na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais (JOSHI; CAMPBELL, 2003; CANNON, 1992; WILSON; VLOSKY, 1997; GANESAN, 1994), representando explicação adicional para a adoção ou não de uma forma relacional de governança entre cliente e fornecedor (JOSHI; CAMPBELL, 2003). Assim, a possibilidade de que haja fornecedores com nível igual ou superior ao fornecedor atual representa um potencial motivo para não se investir muito no relacionamento, dadas as facilidades ou possibilidades de substituição.

## 3 MÉTODO

A presente pesquisa investigou características dos relacionamentos de negócio em díades cliente-fornecedor do setor gaúcho de software, fazendo uso de entrevistas em profundidade como principal forma de coleta de dados empíricos. Medlin *et al.* (2005) argumentam que estudos que focam um único setor permitem controlar o efeito da cultura sobre os resultados, visto que empresas de determinado setor possivelmente revelam forças e fraquezas específicas. Por outro lado, empresas que operam em diversos setores estão expostas a fatores ambientais diferentes, que requerem habilidades diversas para o desempenho e, assim, exigem estratégias de pesquisa que controlem seus efeitos sobre os dados. Lam *et al.* (2004) complementam que, mesmo que a generalização dos resultados seja limitada, focar um único setor melhora a validade interna do estudo, reduz a variância do erro e aumenta o poder do teste de hipóteses. Em marketing de relacionamento, estudos que abordam um único setor são realizados especialmente quando o objetivo é entender um padrão de comportamento empresarial; um exemplo é o estudo de Whatne *et al.* (2001), que analisou como as variáveis de marketing e de relacionamento influenciam a escolha de fornecedores por clientes de serviços financeiros em bancos.

No presente estudo, controlaram-se os efeitos quanto ao setor do fornecedor ao se considerar que (1) o controle de ambos os lados – cliente e fornecedor – seria de difícil operacionalização, e (2) a seleção dos fornecedores em um único setor leva em conta a homogeneidade dos serviços ou produtos adquiridos, facilitando a comparação de resultados de cada díade cliente-fornecedor.

A forma tradicional de caracterizar um software é classificando-o em um de três grupos (SOFTEX, 2002): (1) software de pacote, que é aquele mais usual nos ambientes doméstico e profissional (como processadores de texto e planilhas de cálculo), (2) software embarcado, que funciona em

conjunto com uma máquina específica (como softwares embutidos em telefones celulares e televisores) e (3) serviços de software, que envolvem o desenvolvimento customizado de software e atividades como treinamento e manutenção.

A SOFTEX (2002) apresenta uma classificação detalhada dos tipos de modelos de negócios na indústria de software, associando-os mais diretamente a produtos ou serviços, em um contínuo baseado no seu processo de customização. Não é interesse deste estudo, porém, discutir os modelos de negócio que envolvem tal classificação, mas sim, abordar duas situações específicas:

1) Serviços de alto valor – envolvem incerteza relativa ao resultado ou partilhamento de responsabilidades na definição do sistema (análise de requisitos), havendo maior risco para o cliente. Como se torna difícil a avaliação da capacidade do fornecedor apenas com base na qualidade do processo, a reputação é um dos aspectos observados na contratação. O mercado é dominado por multinacionais de consultoria de sistemas, mas há oportunidades locais para fornecer serviços a empresas menores e com menos capacidade financeira. É neste segmento que algumas das empresas locais de países em desenvolvimento querem se posicionar, substituindo algum déficit de reputação por experiência, forte capacitação de processo (por meio do uso das melhores práticas de engenharia de software que contribuam para a melhoria dos processos de software, tais como ISO 9001:2000 e certificação em modelos de maturidade) e custos drasticamente mais baixos; e

2) Produtos customizáveis – referem-se ao processo de adaptação e implementação de produtos como sistemas integrados de gestão (ERP) ou soluções específicas para segmentos verticais. O software normalmente envolve solução nuclear que se mantém em todas as vendas, mas requer alguma adaptação e desenvolvimento específico para cada cliente. A adaptação é feita por terceiros relativos ao fornecedor do software (consultorias de implantação) ou pela própria empresa. Apesar de o modelo de negócios ser baseado em produto, a participação dos serviços nas receitas da empresa pode ser tão ou mais importante do que a venda das licenças de software. A base tecnológica da empresa e a definição dos contornos do produto são de responsabilidade do fornecedor de software, mas existe um trabalho cooperativo importante com o cliente na adaptação à sua realidade particular. O equilíbrio entre produto e serviço e entre padronização e customização está na base da mitigação de risco nesse modelo.

Tais segmentos foram priorizados porque as características acima propiciam o elevado grau de proximidade entre cliente e fornecedor destacado por Stump *et al.* (2002) e Athaide e Stump (1999), bem como extensas interações entre os atores durante e depois do desenvolvimento e implantação do software. No setor de software ou tecnologia da informação (TI), projetos de customização revertem benefícios econômicos e sociais para fornecedores e clientes. Tais benefícios são incrementados

pelo desenvolvimento de relacionamentos próximos entre os parceiros, os quais propiciam retornos qualitativos – como satisfação e expectativas de continuidade – e quantitativos – como o sucesso de novos produtos, incremento nos lucros e diminuição dos ciclos de produção. Entretanto, contratos em iniciativas de customização, particularmente em TI, não garantem níveis satisfatórios de retorno; assim, riscos latentes em customização estimulam fornecedores e clientes a estabelecer trocas relacionais com seus parceiros para diminuir ameaças e aumentar a probabilidade de sucesso nas transações.

### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRAGEM

O relacionamento de negócio na díade cliente-fornecedor de software constitui a unidade de análise da presente pesquisa. Para Grover *et al.* (2002), ainda que não haja motivos suficientes para acreditar que o comportamento cooperativo possa ser falsamente representado a partir de um único lado da díade, estudos mais robustos devem analisar o relacionamento a partir de ambos os lados da díade. A pesquisa com a díade visa, assim, a evitar o problema particular de pesquisas baseadas em uma única visão (SMITH, 1999), permitindo análise mais completa do fenômeno. Objetivou-se, também, evitar a contradição de expandir o foco da pesquisa para além da díade sem desenvolver métodos básicos de análise de múltiplas visões em um mesmo relacionamento.

Relativamente à amostra da pesquisa, considerou-se a sugestão de Patton (citado em Flick, 2004) de que a seleção de casos fosse feita conforme a intensidade do relacionamento entre parceiros. Assim, com base em entrevistas com a direção da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet – Regional RS (ASSESPRO-RS) e com a direção da Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNITEC), bem como a partir de consulta aos cadastros da ASSESPRO-RS e do Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPRORGS), selecionaram-se trinta fornecedores que atuavam no desenvolvimento de software para grandes empresas em projetos de longa duração e que, portanto, de fato estabeleciam relacionamentos de negócio com clientes. Contatos pessoais e por telefone foram feitos com as trinta empresas, das quais quatorze aceitaram participar da pesquisa; em seguida, para selecionar os relacionamentos que realmente tivessem agregado valor às partes, solicitou-se ao fornecedor a indicação de um cliente com histórico relevante de interação e desenvolvimento de atividades conjuntas e cujo relacionamento de negócio fosse reconhecido por seus pares no mercado. Dessa forma, construiu-se uma amostra de quatorze díades cliente-fornecedor do setor gaúcho de software customizado de grande porte.

## 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, realizada de setembro de 2005 a janeiro de 2006, caracterizou-se principalmente por entrevistas em profundidade com as quatorze díades. As entrevistas foram conduzidas pela primeira autora deste artigo e tiveram o auxílio de roteiros de entrevistas semiestruturados por ela desenvolvidos.

Como informado anteriormente, fez-se o primeiro contato de cada díade com o fornecedor, o qual indicava um cliente seu com quem tivesse um relacionamento de longa data e que pudesse ser caracterizado como parceria. Dois critérios foram utilizados para selecionar o cliente: importância do cliente (CANNON, 1992) e tempo do relacionamento, excluindo-se relacionamentos com menos de um ano. Em seguida, a natureza do projeto que o fornecedor havia desenvolvido para o cliente era analisada; tendo em vista que alguns projetos não duram muito tempo ou não levam a um envolvimento maior entre cliente e fornecedor, escolheram-se os serviços de alto valor e produtos customizados. Uma entrevista pessoal era então agendada com o gerente do projeto no lado do fornecedor, e o fornecedor informava seu cliente sobre que ele seria contatado para esclarecimento e realização de entrevista complementar. Por fim, uma entrevista era agendada com o gerente de projeto no lado do cliente ou pessoa por ele indicada e que houvesse participado e conhecesse profundamente o projeto e o fornecedor. Todas as quatorze díades previamente selecionadas participaram efetivamente das entrevistas.

Algumas dificuldades foram naturalmente encontradas antes e durante as entrevistas, como: (1) hesitação do fornecedor em indicar um cliente a ser entrevistado, por entender que isso poderia representar incômodo desnecessário à prestação do serviço; (2) acesso a informações sigilosas e importantes sobre os parceiros; e (3) apesar das informações sobre ética de pesquisa prestadas pela entrevistadora, alguns respondentes temiam que o respectivo parceiro tivesse acesso às suas declarações.

Os roteiros de entrevista abordaram fatores específicos do relacionamento e fatores contextuais (Quadro 1). As 28 entrevistas (duas para cada díade) duraram, em média, uma hora e quarenta e cinco minutos cada, sendo registradas em gravador digital e transcritas em documento eletrônico por profissional especializado, para posterior análise de conteúdo.

| <b>FATORES ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO</b> |  |
|--|--|
| Construtos                                   | Fontes teóricas  |
| Comprometimento                              | Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)  |
| Confiança                                    | Doney e Cannon (1997), Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997) |
| Adaptação                                    | Buvik e John (2000), Cannon e Perreault (1999), Hallén <i>et al.</i> (1991), Wilson e Vlosky (1997)        |
| Cooperação                                   | Cannon e Perreault (1999), Cannon <i>et al.</i> (2000)   |
| Comunicação                                  | Cannon e Perreault (1999), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)             |
| <b>FATORES CONTEXTUAIS DO RELACIONAMENTO</b> |  |
| Construtos                                   | Fontes teóricas  |
| Incerteza                                    | Buvik e John (2000)  |
| Interdependência                             | Ganesan (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson e Vlosky (1997)  |
| Disponibilidade de fornecedores              | Wilson e Vlosky (1997), Cannon e Perreault (1999)  |

Quadro 1. Fatores e fontes dos roteiros de entrevista.  
Fonte: elaboração própria.

A validação dos roteiros de entrevista (para cliente e fornecedor) buscou verificar se ambos realmente representavam a essência do que se queria medir (HOPPEN *et al.*, 1996). Os roteiros foram avaliados quanto à apresentação e quanto à pertinência e coerência dos enunciados em relação aos construtos de interesse. Assim, para a validade de face (CHURCHILL, 1979), realizaram-se entrevistas com dois clientes e dois fornecedores previamente à coleta propriamente dita, de modo a observar a compreensão da linguagem e do conteúdo pelos entrevistados (BAGOZZI *et al.*, 1991). O pré-teste dos roteiros visou a assegurar que não haveria dificuldades significativas para o entendimento pelos respondentes (BOUDREAU *et al.*, 2001). Adicionalmente à validade de face conferida a partir do pré-teste dos roteiros com clientes e fornecedores, a validade de conteúdo desses instrumentos foi atestada pelo método dos juízes (MALHOTRA, 2001), ou seja, submetendo-os a especialistas nos conceitos em foco – no caso, dois pesquisadores da área de marketing e um de tecnologia da informação.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os relacionamentos das 14 díades foram analisados relativamente aos fatores específicos e contextuais. A análise foi descritiva, considerando cada construto individual e, em seguida, a convergência ou a divergência entre os discursos de clientes e fornecedores por meio de quadros que resumiam cada relacionamento (Apêndices A1 e A2). A validade dos resultados da análise de conteúdo também foi atestada pelo método dos juízes (três pesquisadores de marketing) e, após duas rodadas de ajustes, a análise foi finalizada.

O Quadro 2 apresenta o perfil das díades, com destaque para o tempo médio dos relacionamentos (4,5 anos) e a forte presença de projetos de implantação de software para gestão empresarial.

| Díade | Duração | Natureza do projeto   | Equipe do cliente | Equipe do fornecedor | Custo do projeto |
|-------|---------|---|-------------------|----------------------|------------------|
| A     | 1 ano   | Desenvolvimento de sistemas de marketing  | 10                | 4                    | -                |
| B     | 10 anos | Consultoria e implantação de ERP  | 8                 | 2                    | R\$450.000       |
| C     | 10 anos | Consultoria e suporte técnico para desenvolvimento de software                              | 5                 | 7                    | -                |
| D     | 2 anos  | Consultoria e implantação de ERP  | 5                 | 8                    | -                |
| E     | 2 anos  | Consultoria de implantação de ERP   | 30                | 10                   | -                |
| F     | 5 anos  | Consultoria de implantação de ERP   | 32                | 8                    | -                |
| G     | 6 anos  | Consultoria e implantação de ERP  | 18                | 4                    | -                |
| H     | 9 anos  | Implantação de sistemas de workflow   | 4                 | 2                    | R\$50.000        |
| I     | 4 anos  | Consultoria e implantação de ERP, CAD e CAM   | 5                 | 3                    | -                |
| J     | 6 anos  | Desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão empresarial para instituições de ensino | 15                | 6                    | R\$350.000       |
| K     | 2 anos  | Consultoria e implantação de ERP  | 50                | 8                    | R\$500.000       |
| L     | 3 anos  | Implantação de business warehouse   | 4                 | 8                    | R\$900.000       |
| M     | 2 anos  | Consultoria e implantação de ERP  | 60                | 10                   | R\$1.500.000     |
| N     | 1 ano   | Consultoria e implantação de ERP  | 60                | 8                    | R\$1.500.000     |

Quadro 2. Perfil das díades.  
Fonte: pesquisa de campo.

### 3.3.1 Comprometimento e Confiança

Observou-se elevado comprometimento tanto de fornecedores quanto de clientes, expresso, entre outros, em investimentos financeiros realizados com o desejo declarado de se manter a parceria e na efetiva perspectiva de se aumentar o volume de negócios, ampliando o escopo inicial do projeto e implementando módulos e softwares adicionais. Os entrevistados defendem a relevância do comprometimento em um relacionamento neste setor para que seja efetivamente de valor para os parceiros.

“Eles [fornecedor] estão realmente comprometidos com o projeto; neste último mês, eu acho que passavam dias e noites e finais de

semana em função do desenvolvimento para conseguir cumprir o prazo, etc. Eles realmente focaram a equipe no nosso projeto e estão tocando isso (...) pelo fato de eles [fornecedor] estarem entrando na nossa empresa [cliente], quererem fazer uma parceria de longo prazo e desenvolver outros produtos para outras áreas aqui da empresa. Este relacionamento tem sido muito bom e está fluindo bem.” (Cliente A)

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

Os entrevistados salientam que o comprometimento é positivamente relacionado à confiança, à cooperação e à comunicação entre parceiros. Contudo, clientes destacam que há interferência elevada da prestação de serviços, especificamente dos conflitos, sobre o comprometimento. Em algumas díades, apesar da disponibilidade e engajamento mútuo, clientes afirmam ser difícil a superação da ocorrência constante de falhas no serviço. Além disso, percebe-se a influência da relação do fornecedor com o seu fornecedor de TI; caso não haja forte comprometimento nessa relação, dificilmente o fornecedor consegue cumprir suas promessas, o que acaba afetando o relacionamento entre os parceiros de forma negativa. Paralelamente, os fornecedores destacam que aspectos inerentes à organização do cliente, tais como sua cultura ou decisões estratégicas (alianças, fusões e postura competitiva, por exemplo), têm potencial para deteriorar o comprometimento entre parceiros.

Diretamente vinculada ao comprometimento, a confiança também demonstra ser decisiva na manutenção dos relacionamentos. A confiança é expressa em aspectos técnicos, operacionais e de comunicação, na visão de clientes e fornecedores. A face técnica da confiança é influenciada pelo cumprimento de promessas e prazos, competência dos profissionais envolvidos, solução de problemas e qualidade técnica do serviço. Tais aspectos foram identificados por Doney e Cannon (1997) acerca da natureza da confiança no contexto empresarial (B2B), em que a confiança de um cliente em um vendedor está positivamente relacionada às percepções sobre a perícia do último. No setor de software, além da perícia, a capacidade de o consultor (que representa o vendedor neste caso) atender as demandas do cliente e cumprir promessas relaciona-se positivamente à confiança. Isso possivelmente ocorre porque, neste setor, o cliente cria vínculos relacionais com o consultor, o que leva ao entendimento de que este é, naturalmente, um defensor do cliente junto ao fornecedor. Caso o papel de defensor junto à empresa fornecedora não seja evidente, haverá reflexos negativos na confiança depositada pelo cliente no consultor.

“Nunca tivemos problemas. Este fornecedor sempre cumpre muito bem o que promete, e as coisas sempre funcionaram muito bem. O software desta empresa nunca nos deixou na mão. Por isso, dá

para confiar nela.” (Cliente J)

“Não confio, não. Nem tem como... a gente vê que a coisa não funciona e que a gente pede e não dá certo.” (Cliente N)

“Acho que a forma como o fornecedor cria valor pra ti é se comprometendo com o teu resultado; não simplesmente indo lá e prestando serviço, mas sim, dando uma solução para os teus problemas, participando da tua necessidade, sendo proativo muitas vezes, se comprometendo. Sendo uma parceria realmente boa no atingimento dos resultados, não sendo simplesmente uma empresa que vá lá e te presta serviços. Eu acho que ele agrega valor nesse sentido, sendo parceiro teu no alcance dos resultados, sendo proativo muitas vezes, olhando a empresa como se fosse a dele na realidade.” (Cliente C)

“O nosso relacionamento é aberto, franco e bem esclarecido. Normalmente, quando se tem que customizar um processo, o profissional vem e nós passamos todas as informações. Os funcionários de todas as áreas conversaram com os consultores e passaram as informações solicitadas. A nossa empresa tem estas características. O fornecedor, em contrapartida, tem esta abertura também. Nós notamos sua preocupação com o nosso projeto, porque nós somos estrategicamente importantes para ele. Somos a primeira empresa do nosso ramo a implantar todo o processo. Em algumas pessoas envolvidas nós vemos que o nosso negócio já foi deixado de lado... deixou de ser o principal, e sim o relacionamento. Preocupação mútua das duas equipes em se manter as relações... sempre tem problemas, mas a gente procura nunca deixar passar disso.” (Cliente D)

A confiança também 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 mitigar o comportamento oportunista dos parceiros.

Uma característica da confiança nas díades deste estudo é que ela deriva do tempo de relacionamento – quanto maior é o conhecimento do parceiro, mais intensa é a confiança entre as partes. De fato, contrariamente ao estudo de Doney e Cannon (1997), a confiança no setor de software vincula-se ao estágio do relacionamento. Isso pode ser explicado pela natureza do serviço de implementação de software, que envolve elevada intangibilidade, longos períodos de tempo e interações constantes entre equipes do cliente e do fornecedor. Infere-se, assim, 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”.

Em resumo, clientes e fornecedores enfatizam a influência da confiança e do comprometimento para manter relacionamentos com cooperação e mitigação de conflitos, corroborando entendimentos de

Morgan e Hunt (1994).

“Comprometimento e confiança são os fatores que mais afetam o valor de um relacionamento. Adaptação não é o problema – por exemplo, quando os fornecedores entram lá com novos funcionários, a adaptação é tranquila, até porque tem outras pessoas trabalhando, tem suporte. Quando tu tens um relacionamento e perde a confiança, aí a coisa fica ruim... tanto a confiança, quanto o comprometimento. Se não tiver o comprometimento, tem-se um relacionamento extremamente difícil e repleto de desconfianças. Não se tem uma parceria. Como eu não tenho o contato diário, fico do lado dele, olhando, e se eu não tiver o comprometimento e se ele não tiver o comprometimento, ele vai fazer exatamente aquilo que eu pedi para ele e eu não espero só isso. Eu espero que a empresa veja as necessidades como eu vejo. Acho que comunicação, por exemplo, é prejudicial, pode gerar problema de continuidade com certeza, mas tu consegues de alguma forma contornar e resolver. Se a cooperação for abalada, sempre tem prejuízo, mas não tanto quanto a confiança. Agora, quando faltar confiança e comprometimento, vamos encerrar por aqui e vamos partir para outra.” (Cliente C)

“Se eu tivesse que apostar em um item, eu diria que é isso. O que nós temos em dez anos de relacionamento se deve a isso. É óbvio que tem retorno financeiro, mas hoje o principal fator que mantém o nosso relacionamento é a confiança de ambos.” (Fornecedor C)

### 3.3.2 Adaptação

Adaptações são negativamente correlacionadas ao grau de padronização dos produtos (HÅKANSSON *et al.*, 1999). Por isso, considerando que a implementação de software pressupõe a customização do produto em si e do projeto às características dos clientes, esperava-se elevado grau de adaptação nas díades analisadas. As adaptações verificadas se referem principalmente a ajustes internos de recursos físicos e organizacionais de clientes e fornecedores para aquisição e implementação de sistemas. Invariavelmente, realizam-se investimentos em ativos como hardware e software de ambas as partes.

Para os clientes, as adaptações dizem respeito a mudanças na equipe e em processos, aquisição de equipamentos e tempo necessário aos ajustes envolvidos na manutenção dos vínculos com o fornecedor. Já para os fornecedores, altera-se a metodologia de projeto, representando adaptações administrativas e melhorias no software comercializado. Outros investimentos inerentes a horas extras, estrutura, recursos humanos e finanças também são realizados pelos fornecedores. Na visão dos fornecedores, e considerando a perspectiva da teoria dos custos de transação, as adaptações, ainda que possam ser transferidas de alguma forma para outros relacionamentos, constituem investimentos importantes no relacionamento e influenciam e são influenciadas pelo grau de comprometimento existente. Assim, a razão para adaptação em um relacionamento é a necessidade de ajustes para aumentar os benefícios das partes (HAGBERG-ANDERSSON, 2006).

Nas díades analisadas, a ausência de adaptação poderia ameaçar o desenvolvimento dos relacionamentos, pois ela influencia positivamente a qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento dos projetos e a continuidade das relações. Em alguns casos, a adaptação também favorece os negócios dos parceiros ao ser replicada em outros relacionamentos (HALLÉN *et al.*, 1991). Por exemplo, alguns fornecedores que adaptaram suas metodologias de trabalho aos métodos e padrões de eficiência dos clientes destacam diversas contribuições dessas mudanças à prática organizacional de suas empresas e, conseqüentemente, aos seus demais vínculos no mercado.

“Em termos de investimentos, frequentemente há compra de equipamentos e software. Existem pessoas voltadas apenas para o desenvolvimento e que acabam tendo um perfil adequado para isso.” (Cliente L)

“Nossa empresa fez atualizações, colocou computadores com melhor capacidade e desempenho. Cada atualização implica uma necessidade maior de memória, de mais velocidade, um computador melhor, que ofereça resoluções melhores.” (Cliente I)

“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, de que eles poderiam ter aberto mão. São mais questões detalhistas mesmo.” (Fornecedor J)

De forma geral, as adaptações realizadas por clientes e fornecedores estão atreladas à customização – característica marcante neste setor – e ao elevado grau de comprometimento da maior parte das díades investigadas. Similarmente ao estudo de Hallén *et al.* (1991), os resultados indicam que a adaptação é vista por clientes e fornecedores como um elemento em um processo de troca social e transação econômica. A maior parte das adaptações representa demonstrações recíprocas de comprometimento e confiança no relacionamento; contudo, também em conformidade aos achados daqueles autores, algumas adaptações foram unilaterais, em consequência de desequilíbrio na relação de poder entre as empresas. Na presente pesquisa, alguns fornecedores de menor porte investiram na aquisição de equipamentos e na modificação de metodologias para manter o relacionamento com dado cliente, mas situações desse tipo foram típicas de relacionamentos iniciais ou de dependência financeira.

### 3.3.3 Cooperação

O conceito de cooperação tem sido vinculado ao de conflito, embora a natureza do vínculo seja incerta e, enquanto alguns pesquisadores vêem conflito e cooperação como extremos de um mesmo contínuo, outros os percebem como fenômenos distintos (ANDERSON; NARUS, 1990). Por isso, elementos de cooperação e de conflito têm coexistido na atmosfera dos relacionamentos de negócio e o desenvolvimento de um relacionamento

parece não necessariamente significar que todos os conflitos tenham sido resolvidos (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

No presente estudo, alguns aspectos atinentes a cooperação e conflito são identificados no discurso de clientes e fornecedores. Ainda que haja um discurso de cooperação entre parceiros, muitos conflitos são mencionados. A maior parte dos conflitos manifestados pelas díades é de natureza técnica e operacional e inclui o não-cumprimento de promessas, prazos e orçamentos ou discordâncias quanto à forma de condução do projeto. A resolução de conflitos é geralmente informal, sem apoio dos contratos existentes nem envolvimento de níveis hierárquicos superiores.

“Sim, já existiram conflitos. E conflitos no sentido de divergências na área técnica, nas especificações necessárias em nível de infraestrutura e em nível de análise de dados, da forma como eles [cliente] deveriam ser estruturados dentro do sistema. Então, a área técnica teve alguns conflitos. E também na área comercial, na negociação, porque, no início da negociação, a previsão foi de aquisição de produto para atender centenas de usuários, e toda a negociação financeira foi feita com base nisso.” (Fornecedor M)

Para o cliente, e dependendo do estágio do relacionamento, a cumplicidade é favorecida e os conflitos manifestos e latentes são reduzidos. Entende-se que há, na maior parte das díades, forte mutualismo na relação em que cliente e fornecedor assumem ser diretamente influenciados pelo negócio dos parceiros. Entretanto, os entrevistados não avaliam como saudável a existência de conflitos no relacionamento e afirmam que o não-cumprimento de promessas feitas antes ou durante a parceria deteriora consideravelmente o comprometimento e influencia de forma negativa a sua percepção acerca dos custos de projeto. De fato, em díades com ocorrência de conflitos, observa-se que os custos de projeto são abordados com mais frequência do que em díades com baixo nível de conflitos; ou seja, os conflitos influenciam negativamente a avaliação da qualidade do relacionamento. E, em duas díades, infere-se a existência de conflitos latentes, a partir do elevado grau de insatisfação, reclamações e ausência de perspectivas futuras para o relacionamento. Alguns conflitos específicos podem ocorrer, por exemplo, com a interferência de funcionários do cliente e de funcionários de outros fornecedores de software, algo típico do setor.

“O principal conflito que nós temos é a mudança de processo, ou seja, quando o usuário está acostumado a fazer de uma maneira que é bom pra ele e, por decisões gerenciais do mercado, vamos ter que mudar este processo. Isso cria uma barreira para o usuário que é resistente à mudança.” (Fornecedor F)

“A gente teve mais dificuldades do que hoje. Hoje, eu poderia dizer que o grupo está bastante integrado e os conflitos caíram bastante. Agora, um processo desse tipo traz conflito, então nós temos que estar preparados para atuar em cima desses conflitos. Normalmente, surge a pressão de que o processo vai mudar tirando as pessoas da sua zona de tranquilidade.” (Fornecedor E)

“Empresas grandes têm três, quatro fornecedores no mesmo projeto, e essa coisa de se relacionar com outros fornecedores às

vezes gera problema. Às vezes, gera um ruído; às vezes, o outro fornecedor acha que, quando se faz uma ação efetivamente, você está querendo minar a vida dele com o cliente, porque são dois setores em um mesmo cliente. A relação com o cliente sempre é muito transparente e muito tranquila; a gente coloca isso como importante variável cultural. A gente transmite sempre para as pessoas aqui para que isso não seja um problema.” (Fornecedor A)

Na maior parte das vezes, os entrevistados são conscientes sobre sua importância para o parceiro, e vice-versa. O cliente, porém, expressa sua importância com maior clareza, considerando que o foco da relação é a comercialização de um produto e a garantia de um volume financeiro para o fornecedor. Assim, apesar de clientes e fornecedores não demonstrarem propensão à saída de seus relacionamentos correntes, cabe ao fornecedor agregar benefícios ao serviço e minimizar os custos de relacionamento para o cliente, de modo que os custos de mudança criem barreiras à extinção da parceria. De uma forma geral, contudo, os entrevistados demonstram interesse pelo sucesso do parceiro, seja pela existência de vínculos relacionais e pessoais, seja porque a sobrevivência do parceiro afeta diretamente os negócios.

O compartilhamento de responsabilidades é evidente em todas as díades. Aqui, sobressai outra especificidade do setor de software: a definição contratual das responsabilidades de fornecedores e clientes inerentes à implementação dos projetos, em virtude de haver equipes internas de desenvolvimento e de tarefas que envolvem um elevado número de profissionais do cliente. Entretanto, alguns conflitos ocorrem por falta de cumprimento dos contratos e de melhor especificação das responsabilidades dos clientes. Nota-se que a cooperação propriamente dita ou a disponibilidade para efetuar mudanças e realizar atividades colaborativas para a manutenção do relacionamento ocorre de forma contratual quando em nível organizacional, e de forma espontânea quando em nível individual; ou seja, os indivíduos cooperam espontaneamente e, quando há necessidade, as empresas agem para cobrar o cumprimento das responsabilidades de cada uma por meio dos contratos.

A este respeito, os relatos indicam que as relações comerciais evoluíram por meio de interações sociais entre compradores e gerentes de projeto, fortalecendo os vínculos empresariais e bloqueando potenciais concorrentes. A suposição é de que a presença de vínculos pessoais protege os relacionamentos da competição. Então, quanto mais próximo é o relacionamento entre funcionários do fornecedor e do cliente, menor a probabilidade de migração do cliente para um concorrente (WATHNE *et al.*, 2001).

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

“Nosso relacionamento iniciou há nove anos e temos, nesse período, um relacionamento estável, onde trabalhamos com pessoas educadas e de nível elevado. Quando se tem problemas, a gente conversa; não há gritos nem socos na mesa. Nós temos pessoas

alocadas e eles têm uma relação de parceria com seus fornecedores. Não é a área de informática, é o cliente. Todo ano realizam fórum de fornecedores para premiar alguns fornecedores. Vem sendo uma satisfação trabalhar com essa empresa, em virtude principalmente das pessoas e do relacionamento que a gente tem com eles.” (Fornecedor H)

Considera-se, assim, a visão de Granovetter (citado em Whatne *et al.*, 2000) de que as transações econômicas são envolvidas por relacionamentos pessoais. Esses relacionamentos são reconhecidos pela literatura de marketing, que sugere que vínculos pessoais servem como proteção contra a competição de preço e produto. De fato, os resultados do presente estudo estão de acordo com Whatne *et al.* (2000), que sugerem que o gerente de compras de uma empresa é tanto pessoa de negócio – de quem o empregador espera compras ótimas –, quanto amigo do vendedor (funcionário do fornecedor), podendo sentir obrigação em cooperar para manter o vínculo pessoal. Mais ainda, Andersen e Kumar (2006) identificam o afeto nos relacionamentos empresariais, especialmente reconhecendo o papel dos vendedores na criação de fortes laços emocionais com compradores.

### 3.3.4 Comunicação

Nas díades investigadas, clientes e fornecedores trocam informações de forma sistemática e intensa por meio dos mais variados meios de comunicação formal e informal. Cumpre destacar o foco estritamente operacional das informações compartilhadas, em sua maioria referentes a projetos, softwares e problemas das equipes de trabalho. Na visão dos entrevistados, isso é aspecto positivo e que potencialmente evita conflitos nos relacionamentos. Os fornecedores, em particular, afirmam de forma mais incisiva que, além da redução de conflitos, a comunicação favorece a criação de valor, tendo em vista seu impacto na qualidade do serviço. Possivelmente, a ênfase dada pelos fornecedores se deve ao fato de que, quando há algum conflito operacional decorrente de problemas de comunicação, é o fornecedor o principal responsável, por contrato, em assumir os custos decorrentes. Assim, entende-se que a sistemática disponibilidade de informações resulta em uma efetiva realização dos trabalhos conjuntos, sendo associada a incremento dos níveis de satisfação e sucesso do relacionamento (MOHR; SPEKMAN, 1994), desempenho econômico das transações (NIELSON, 1996) e, inclusive, desenvolvimento de confiança (RODRÍGUEZ *et al.*, 2006).

Entretanto, ainda que o compartilhamento de informações seja essencial, a ênfase dada pelos entrevistados à troca de informação operacional sugere que o compartilhamento de informações mais estratégicas nas díades é limitado e prejudica a definição de objetivos e ações futuras, assim comprometendo as perspectivas da relação. O caráter operacional da informação também prejudica, em certa medida, a aprendizagem dos parceiros; de fato, na maior parte das díades em que há conflitos ou dificuldades de comunicação, benefícios ligados à

incorporação de conhecimentos de mercado, tecnológicos e de experiências anteriores não são relatados por clientes nem fornecedores. Em algumas díades, porém, o intercâmbio de informações de natureza mais estratégica preveniu os parceiros sobre mudanças nos modelos de negócio e suas naturais consequências sobre o relacionamento.

Quanto à forma da comunicação, uma especificidade do setor se observa: ainda que haja forte senso de confiança entre parceiros, na maior parte dos casos é prática usual o registro das comunicações por clientes e fornecedores. Tais registros, segundo os entrevistados, representam salvaguardas em caso de conflitos e evitam a utilização dos contratos nas reivindicações e reclamações. Em paralelo, observa-se que a comunicação entre parceiros é bastante informal, novamente pressupondo influência das relações pessoais nos relacionamentos.

“Já passei situações com esse cliente, que só vivenciaria neste cliente. Participei de reuniões que deveriam ser internas... só participei destas por causa da confiança que o cliente tem. Não sei se é com todos os fornecedores, mas certamente na nossa área não é comum, principalmente porque a gente está falando de informações sigilosas... exige sigilo elevado.” (Fornecedor C)

“Nós tratamos o pessoal do fornecedor da mesma forma que nossos funcionários. Eles usam nossas dependências, usam os ônibus que usamos, nosso refeitório, a máquina do café, tudo. Eles transitam na mesma área que a gente transita... só, claro, no CPD, onde ficam as máquinas, os servidores, aí é só uma pessoa responsável pelo time. Claro, cada um trabalha dentro do seu perfil de atuação. Ela vai acessar, ela tem que desenvolver uma customização – por exemplo, a área de RH... é naquele momento em que as informações de RH vão estar disponíveis pra ela porque ela precisa fazer testes. É normal. Então, essa confiança existe. Inclusive, nos contratos a gente coloca ali a questão de sigilo de informações, o que eles estão olhando ali... porque eles olham os relatórios... Eles vão desenvolver um sistema sobre a remuneração dos funcionários.. é claro que vão ver o que está lá. Isso não tem como... Por isso, existe um contrato.” (Cliente C)

### 3.3.5 Incerteza e Interdependência

Considerando a incerteza do ambiente como dependente da visão dos parceiros e diretamente vinculada a aspectos internos e externos, dois aspectos serviram como base nas análises: o comportamento da demanda e o comportamento da concorrência. No contexto dos clientes, dada a posição do entrevistado na hierarquia organizacional, observam-se dificuldades na avaliação do comportamento da demanda e da concorrência, pois a maioria dos entrevistados ocupa cargo de gerência da área de TI e, invariavelmente, não tem condições para avaliar com maior profundidade. Já do lado do fornecedor, a caracterização da concorrência e da demanda é feita de forma mais consciente, facilitando a análise.

Ainda que a incerteza ambiental seja frequentemente associada à formação de relacionamentos interorganizacionais, não se observa influência direta sua nas díades. Na perspectiva dos clientes, mesmo que

a relação ambiente-relacionamento não seja explicitada nos discursos, a maioria caracteriza como estáveis as suas demandas e concorrências e afirma haver similaridade de comportamentos no ambiente competitivo. Apesar disso, pode-se dizer que os clientes percebem incerteza interna representada por ambiguidade de tarefa (dificuldade em obter ou entender informações, considerando tarefas do fornecedor) que inclui ambiguidade associada à avaliação da oferta de produto ou serviço do fornecedor, determinação de padrões de produtos e serviços, e avaliações objetivas de outras tarefas e funções (CANNON *et al.*, 2000). Tal inferência baseia-se em motivações dos clientes para a implantação de softwares de gestão, entre as quais a melhoria das informações para a tomada de decisões estratégicas – demonstrando haver certa incerteza quanto ao ambiente de tarefa.

Já na perspectiva dos fornecedores, as análises foram realizadas por pessoas mais conhecedoras da relação da empresa com o seu ambiente de tarefa. Os cenários descritos quanto à concorrência e à demanda apresentam elevada incerteza. Por exemplo, com relação ao comportamento competitivo das empresas atuantes no mesmo setor dos fornecedores, há certa pulverização da oferta, diversificação de produtos, concorrência por preços e tecnologias e falta de profissionalismo na venda de software.

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

Os produtos comercializados pelos clientes não têm relação direta com aqueles comprados dos fornecedores de software – ou seja, a demanda de mercado do cliente não afeta diretamente a demanda por produtos de TI (demanda derivada). Um aumento na demanda do cliente, então, não necessariamente reverte em aumento na demanda por produtos de software. Ainda assim, há, sob a perspectiva da demanda, certa instabilidade em virtude de fatores macroambientais (por exemplo, econômicos e naturais), comportamento competitivo do mercado dos clientes (concorrência acirrada com elevados investimentos em tecnologia, preocupação com custos e competitividade) e comportamento de compra (demanda incipiente e pouco qualificada). Tais fatores influenciam indiretamente a estratégia do cliente e a consequente adoção de softwares de gestão. Diante disso, os fornecedores destacam que o relacionamento com clientes desempenha papel importante na sobrevivência dos negócios e, por isso, os vínculos relacionais devem ser fomentados. De certa forma, as condições ambientais fazem com que os fornecedores priorizem a manutenção dos clientes existentes em vez da

conquista de novos clientes.

Outro fator que confere incerteza ambiental à atuação do fornecedor refere-se à influência de sua relação com o fornecedor de TI nos relacionamentos com clientes. A concorrência que ocorre em nível de fornecedor de TI e as mudanças de estratégias, fusões e aquisições afetam a tomada de decisão. Assim, além da influência da demanda e da concorrência, ocorre participação do fornecedor de TI na incerteza do ambiente dos fornecedores. Conclui-se que, ainda que a compra e a venda de software tenham especificidades e estas alterem a forma de análise dos relacionamentos, incertezas inerentes à demanda, ao suprimento e à concorrência podem ser empregadas na análise do ambiente e motivação para vínculos relacionais. Como afirmam Buvik e John (2000), incertezas ou mudanças imprevistas no ambiente de tarefa dão à empresa incentivo para criar ambientes negociados.

Para Menguc *et al.* (2000), um mercado turbulento é aquele continuamente dinâmico, volátil e marcado por descontinuidades bruscas com respeito a aspectos como demanda e taxas de crescimento. Também consideram, além da incerteza inerente à demanda, aquela relativa à concentração da concorrência no setor em foco, quando poucos concorrentes comandam uma grande fatia do mercado e geram competição agressiva. A esse respeito, pode-se analisar o setor de software sob dois aspectos: a concorrência entre fornecedores de TI e entre fornecedores que as comercializam a clientes finais. No que se refere a fornecedores de TI, o discurso dos entrevistados permite dizer que há elevada concentração do mercado em poucos fornecedores (por exemplo, SAP, Oracle, Datasul e Microsig). Já em termos de fornecedores que comercializam a TI diretamente a clientes finais, observa-se dispersão da concorrência, com grande número de fornecedores para as diversas aplicações de software. Vale notar que a interdependência no contexto em foco não se vincula a custos de mudança baseados em ativos tangíveis, ou seja, está dissociada de investimentos ou adaptações que, porventura, tenham sido feitos pelos parceiros. A interdependência está vinculada a aspectos de natureza técnica e de mercado na visão de clientes e fornecedores, respectivamente; ademais, tem forte influência da percepção desses atores acerca dos benefícios criados e é influenciada pelos relacionamentos pessoais existentes entre as equipes.

Quando questionados sobre a relevância do cliente para a empresa, os fornecedores dizem que a dependência no cliente se dá em nível financeiro (faturamento e lucratividade) e de mercado (imagem e referência que o atendimento proporciona). Adicionalmente, na maior parte das díades, a manutenção do relacionamento com os primeiros clientes é primordial para a formação da imagem do fornecedor no mercado, bem como para a sobrevivência dos negócios. Do lado do cliente, apesar da existência de fornecedores semelhantes, o término do relacionamento pode representar suspensão de atividades e necessidades de adaptação a novos sistemas e métodos de trabalho. Ademais, os clientes destacam que a principal fonte de dependência de um fornecedor

refere-se ao histórico do relacionamento e ao conhecimento desenvolvido pelos parceiros. Por isso, várias vezes os clientes mostram-se conscientes de que os custos de mudança são superiores aos benefícios gerados pela estabilidade do relacionamento e, portanto, representam barreiras à mudança de fornecedor.

“Em termos técnicos, existe concorrência similar. Em termos de relacionamento, inicialmente teria um prejuízo até de conhecimento a nosso respeito. Essa parceria está muito entranhada; eles conhecem muito a nossa empresa. Para outra empresa entrar, teria este tempo e esta dificuldade. E também, é claro, hoje a gente sabe o que pode esperar do fornecedor... dez anos de relacionamento... em termos de respostas, em termos de prontidão... a outra, já não sei como seria.” (Cliente C)

### 3.3.6 Disponibilidade de Fornecedores Alternativos

Os clientes foram questionados sobre se, em caso de término do relacionamento, haveria disponibilidade de fornecedores alternativos. Os entrevistados afirmam que a relação de compra é marcada por simultaneidade de vários fornecedores, fazendo com que um cliente tenha diversos fornecedores de soluções de software e haja grande concorrência em nível de produtos e serviços vendidos isoladamente, e não em nível de pacotes de produtos ou serviços de um fornecedor. Adicionalmente, os mercados de software local e nacional parecem ter disponibilidade de fornecedores qualificados, de modo que não se observa influência ou mediação da disponibilidade de fornecedores alternativos sobre a formação de relacionamentos interorganizacionais no setor gaúcho de software.

“Eu acho que a parceria com este fornecedor é importante. Acho que não seria difícil encontrar outro fornecedor do mesmo nível, mas seria muito difícil substituí-lo em função do que se conseguiu de compromisso no relacionamento.” (Cliente D)

Em apenas um caso foi citada a inexistência de fornecedores alternativos, em função da especificidade do software utilizado pelo cliente.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou aspectos distintivos dos relacionamentos de negócio no setor de software, especialmente no que diz respeito a parcerias entre clientes e fornecedores para o desenvolvimento de sistemas de gestão customizados de largo porte. Em uma abordagem de pesquisa qualitativa e a partir das lentes do marketing de relacionamento, realizaram-se entrevistas em profundidade com díades cliente-fornecedor no Estado do Rio Grande do Sul para aprofundar o conhecimento sobre fatores específicos e contextuais que caracterizam a formação de parcerias estratégicas nesse setor.

Entre os resultados, destaca-se a importância da confiança entre parceiros, seja ela de natureza cognitiva ou afetiva, indicando que, ainda que o valor financeiro, o produto ou o serviço sejam a motivação primeira

de uma relação comercial, a confiança está na base do seu sucesso. A confiança de natureza técnica também foi ressaltada pelos entrevistados, estando principalmente vinculada ao cumprimento de cronograma e à competência dos consultores envolvidos.

Outro resultado é que, apesar de não declararem especificidade de ativos ou estratégias de utilização de poder, os entrevistados temem o uso do poder por seus parceiros e, com base nisso, preocupam-se em evitar dependências exclusivas. Tal preocupação revela-se nos dois lados da díade: do lado do cliente, ocorre na seleção de outros fornecedores como forma de reduzir riscos de dependência técnica; do lado do fornecedor, revela-se na busca de vários clientes e clientes de grande porte para não haver dependência financeira nos clientes atuais.

Os vínculos pessoais entre funcionários do cliente e do fornecedor foram enfatizados pelos entrevistados. O conseqüente caráter informal da comunicação – mas associado a alguma forma de registro de salvaguarda – também ficou evidente e sugere algo de paradoxal na natureza dessas comunicações: se, por um lado, as pessoas interagem bastante e informalmente por meio de, por exemplo, correio eletrônico, telefone ou sistemas de mensagens instantâneas, por outro não utilizam exclusivamente esse tipo de comunicação em atividades de projeto, optando por recorrer, em paralelo, à comunicação formal e documentada que possa esclarecer conflitos futuros.

O presente estudo também apresenta a contribuição teórica e metodológica de investigar a díade cliente-fornecedor, e não apenas uma de suas partes. A tradicional limitação das pesquisas à percepção exclusiva de uma das partes da díade caracteriza forte viés conceitual, que ora prioriza a visão do cliente – suas necessidades, demandas, etc. –, ora a visão do fornecedor – sua expectativa de lucratividade, participação no mercado, etc. Analisar relacionamentos de negócio de uma forma mais equilibrada exige, porém, sensibilidade dos pesquisadores para minimizar as suas próprias preferências por um ou outro lado da díade, bem como o conhecimento de múltiplas disciplinas; assim, a introdução do marketing de relacionamento como lente teórica na presente pesquisa representa importante contribuição à área de desenvolvimento conjunto de software.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o foco em um único setor (desenvolvimento customizado de sistemas de gestão) e em uma única região empresarial do país (Rio Grande do Sul). Contudo, essa mesma especificidade permitiu o controle de influências setoriais e culturais importantes, que, de outro modo, poderiam inviabilizar a análise conjunta dos dados. Outra limitação, esta relacionada ao método, refere-se à natureza qualitativa da investigação, que priorizou compreender as bases conceituais e práticas do fenômeno em foco, em vez de medir relações causais e outros efeitos específicos.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 4, 1983, p. 55-67.
- ANDERSEN, P.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships: a conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 4, 2006, p. 522-535.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, 1990, p. 42-58.
- ATHAIDE, G.; STUMP, R. A taxonomy of relationship approaches during product development in technology-based, industrial markets. *Journal of Product Innovation Management*, v. 16, n. 5, 1999, p. 469-482.
- BAGOZZI, R.; YI, Y.; PHILLIPS, L. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, 1991, p. 421-458.
- BOUDREAU, M.; GEFEN, D.; STRAUB, D. Validation in information systems research: a state-of-the-art assessment. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, 2001, p. 1-16.
- BUVIK, A.; JOHN, G. When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, 2000, p. 52-64.
- CANNON, J. *A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets*. Tese (Doutorado em Administração). Chapel Hill: Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, 1992.
- CANNON, J.; ACHROL, R.; GUNDLACH, G. Contracts, norms and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 2, 2000, p. 180-194.
- CANNON, J.; PERREAULT, W. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, 1999, p. 439-460.
- CHURCHILL JR., G. A paradigm for developing better measures of marketing construct. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, 1979, p. 64-73.
- CROSBY, L.; EVANS, K.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 3, 1990, p. 68-81.
- DONEY, P.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, 1997, p. 35-51.
- DUNCAN, T; MORIARTY, S. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, 1998, p. 1-13.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, 1987, p. 11-27.

EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. Nova Iorque: Oxford University, 1999.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 1, 2006, p. 20-27.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIMAN, M.; GÄRLING, T.; MILLET, B.; MATTSSON, J.; JOHNSTON, R. An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 5, 2002, p. 403-409.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, 1994, p. 1-19.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, 1999, p. 70-87.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the Nordic School Perspective. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Orgs.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000, p. 95-118.

GROVER, V.; TENG, J.; FIEDLER, K. Investigating the role of information technology in building buyer-supplier relationships. *Journal of the AIS*, v. 3, n. 1, 2002, p. 217-245.

HAGBERG-ANDERSSON, A. Does adaptation pay off? *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 2, 2006, p. 202-209.

HÅKANSSON, H.; HAVILA, V.; PEDERSEN, A. Learning in networks. *Industrial Marketing Management*, v. 28, n. 5, 1999, p. 443-452.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge, 1995.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, v. 55, n. 2, 1991, p. 29-37.

HEALY, M.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, 2001, p. 182-193.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *REAd*, v. 2, n. 2, 1996.

JOSHI, A.; CAMPBELL, A. Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: a contingency framework and an empirical test. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 2, 2003, p. 176-188.

LAM, S.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-

business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 3, 2004, p. 293-311.

LEE, D.; PAE, J.; WONG, Y. A model of close business relationships in China (guanxi). *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, 2001, p. 51-69.

MADHAVAN, R.; SHAH, R.; GROVER, R. Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing. *Proceedings of the 1994 American Marketing Association Winter Educators' Conference*. St. Petersburg: American Marketing Association, 19-21/02/1994, p. 183-190.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Bookman, 2001.

MEDLIN, C.; AURIFEILLE, J.; QUESTER, P. A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, 2005, p. 214-222.

MENGUC, B.; WHITWELL, G.; URAY, N. Effects of environmental uncertainty on organizational search activity in high-tech markets. *Proceedings of the ANZMAC 2000*. Gold Coast: Australian & New Zealand Marketing Academy, 28/11-01/12/2000, p. 816-822.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, 1994, p. 135-152.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, 1994, p. 20-38.

NIELSON, C. An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n. 6, 1996, p. 38-60.

PALMER, R. The eternal triangle: a framework of business to business relationships. *Proceedings of the 17<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing & Purchasing Conference*. Oslo: Industrial Marketing & Purchasing Group, 09-11/09/2001.

PEREIRA, R.; BELLINI, C. A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de software. *Gestão.Org*, v. 5., n. 2, 2007, p. 94-117.

RODRÍGUEZ, I.; AGUDO, J.; GUTIÉRREZ, H. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 6, 2006, p. 666-675.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, 2002.

SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. *Industrial Marketing Management*, v. 28, n. 3, 1999, p. 277-292.

SMITH, K.; CARROL, S.; ASHFORD, S. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, 1995, p. 7-23.

SOFTEX. *A indústria de software no Brasil: fortalecendo a economia do conhecimento*. Campinas: SOFTEX, 2002.

STUMP, R.; ATHAIDE, G.; JOSHI, A. Managing seller-buyer new product development relationships for customized products. *Journal of Product Innovation Management*, v. 19, n. 6, 2002, p. 439-454.

STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export performance. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 3, 2000, p. 261-281.

VELOUSTSOU, C.; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship marketing: what if...? *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 4, 2002, p. 433-449.

VERVILLE, J.; HALINGTEN, A. A six stage model of the buying process for ERP software. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 7, 2003, p. 585-594.

WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. Relationships functions and customer trust as value creators in relationships: a conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. *Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Industrial Marketing & Purchasing Conference*. Dijon: Industrial Marketing & Purchasing Group, 05-07/09/2002.

WATHNE, K.; BIONG, H.; HEIDE, J. Choice of supplier in embedded market: relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 2, 2001, p. 54-66.

WEITZ, B.; JAP, S. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, 1995, p. 305-320.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, 1997, p. 59-70.

ZEITHAML, C.; ZEITHAML, V. Environmental management: revisiting the marketing perspective. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 2, 1984, p. 46-53.

## APÊNDICE A.1: CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DAS DÍADES A a G

| Fator            | Visão da díade A   | Visão da díade B   | Visão da díade C  | Visão da díade D                                   | Visão da díade E  | Visão da díade F  | Visão da díade G   |
|------------------|--|--|---|--|---|---|--|
| Incerteza        | Demanda de software incipiente e pouco qualificada (F).  | Incerteza moderada<br>Falta de profissionalismo na compra e venda de software.                     | Estável em termos de concorrência e demanda para cliente e fornecedor.  | Sazonalidade da demanda do cliente.                | Incerteza elevada (C).<br>Concorrência acirrada, demanda flutuante e incerteza relativa à entrada no mercado internacional (F).                             | Demanda instável e afetada por problemas no macroambiente e custos elevados (F).<br>Concorrência acirrada e elevados investimentos (C). | Ambientes de cliente e fornecedor são estáveis.  |
| Interdependência | Vinculada a aspectos financeiros (F).<br>Possibilidade de fornecedores alternativos.   | Vinculada a aspectos técnicos, mas minimizada no longo prazo pela contratação de outro fornecedor. | Conhecimento gerado e relacionamentos pessoais desenvolvidos.   | Aspectos inerentes ao relacionamento desenvolvido. | Conhecimento desenvolvido no relacionamento e dependência do serviço ofertado (C).<br>Comprometimento da imagem do fornecedor.                              | Vinculada a aspectos técnicos e do relacionamento (C) e a aspectos financeiros (F).   | Vinculada a aspectos técnicos (C) e a aspectos financeiros, organizacionais e de mercado (F).              |
| Comprometimento  | Mútuo.   | Evidenciado por investimentos de ambas as partes.  | Elevado, mas afetado pela rotatividade dos membros da equipe.   | Perspectivas futuras e interesses mútuos.          | Perspectivas futuras e investimentos mútuos.  | Elevado, com perspectivas futuras.  | Preocupação e investimentos mútuos.  |
| Confiança        | Baseada na conduta dos parceiros, referências anteriores ao projeto e aspectos técnicos do serviço (C) e em procedimentos e cultura organizacional do cliente (F). | Vinculada ao tempo de relacionamento e à intensidade dos relacionamentos pessoais.                 | Participação em atividades internas e troca intensa e irrestrita de informações.<br>Garantida por contratos e supervisão        | Fluxo intenso e irrestrito de informações.         | Baseada em aspectos técnicos e variável de acordo com estágios do relacionamento.   | Evidente nas concessões feitas por ambas as partes e compartilhamento diferenciado de informações de mercado e estratégicas.            | Confiança nas informações e nas qualificações técnicas do fornecedor (credibilidade das promessas feitas). |
| Adaptação        | Ajustes internos do fornecedor para atender o cliente.   | Conhecimento desenvolvido no relacionamento e relacionamentos pessoais entre as equipes.           | Adaptações estruturais realizadas antes do projeto.   | Nenhum investimento ou adaptação.                  | Metodologia do fornecedor às características do cliente.  | Adaptação da metodologia do fornecedor às características do cliente e aquisição de recursos por ambos os lados (hardware e software).  | Consideradas investimentos devido à influência positiva no projeto.  |
| Cooperação       | Falhas e interferência de outros fornecedores.   | Nível baixo de conflitos.  | Conflitos inerentes à rotatividade e negociação de valores.<br>Solução facilitada em virtude dos contratos e do relacionamento. | Conflitos de natureza técnica.                     | Inerente à complexidade do projeto e número de pessoas envolvidas.<br>Definida contratualmente em nível organizacional, mas espontânea em nível individual. | Conflitos superficiais inerentes ao desenvolvimento do projeto.   | Inexistência de conflitos e transparência nas relações pessoais e organizacionais.                         |
| Comunicação      | Relevância de registros e documentações.   | Compartilhamento de informações técnicas, fluxo constante e poucos ruídos.                         | Elevada credibilidade e fluxo contínuo.   | Centralizada no diretor de TI.                     | Frequente, mas limitada a aspectos técnicos.  | Carece de melhorias, tendo em vista a natureza do serviço.  | Fluxo intenso e informal de informações de natureza operacional e estratégica.                             |

## APÊNDICE A.2: CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DAS DÍADES H a N

| Fator            | Visão da díade H   | Visão da díade I  | Visão da díade J   | Visão da díade K   | Visão da díade L  | Visão da díade M  | Visão da díade N   |
|------------------|--|---|--|--|---|---|--|
| Incerteza        | Demanda e concorrência estáveis.   | Concorrentes similares no ambiente competitivo do cliente. Concorrência dispersa no ambiente dos fornecedores.  | Incerteza no ambiente do fornecedor. Ambiente do cliente é competitivo, mas os concorrentes são similares em termos de marca e tecnologia. | Concorrência estável do cliente e dispersa do fornecedor (vários produtos).  | Mercado estável do cliente.   | Demanda e concorrência instáveis (C).   | Preocupação com custos e competitividade (C). Concorrência acirrada (F).   |
| Interdependência | Intrínseca pelo nível de relacionamento existente e tipo de serviço comprado.  | Devida aos benefícios gerados para o cliente e à imagem que o cliente possibilita ao fornecedor.  | Elevada do ponto de vista do cliente (aspectos técnicos) e do fornecedor (financeira).   | Substituição do fornecedor apenas por equipe interna. Influência da capacidade técnica do fornecedor. Cliente visto como vital para o desenvolvimento de negócios. | Perda do aprendizado relativo ao setor e à empresa (C). Imagem possibilitada pelo cliente (F).  | Vinculada ao conhecimento gerado no relacionamento. Não ocorre na visão dos parceiros.  | Inexistência de fornecedores alternativos e exigência da matriz (C). Imagem e referência do cliente (F).   |
| Comprometimento  | Tendência de manutenção e aumento do volume de negócios.   | Perspectiva de aumento da quantidade de projetos.   | Perspectiva de manutenção e evolução do relacionamento.  | Disposição para manter o relacionamento e realizar empreendimentos futuros.  | Futuro próspero e investimentos mútuos. Abalado pela possível ruptura do relacionamento.  | Abalado por conflitos no relacionamento. Fraca relação de parceria entre fornecedor da tecnologia e fornecedor afeta o relacionamento.  | Não há desejo de fornecedores alternativos pelo cliente. Incoerência nos discursos.  |
| Confiança        | Derivada do tempo de relacionamento. Influência da imagem do fornecedor e da confiança que o cliente deposita na sua capacidade técnica. | Transparência na conduta do respectivo parceiro e imagem no mercado (F). Baseada em aspectos processuais e técnicos (C).                              | Baseada em aspectos técnicos, pessoais e no cumprimento de promessas.  | Algumas informações confidenciais não são compartilhadas. Falhas técnicas e no cumprimento de promessas (acordos desfeitos e mudanças de prazos).                  | Derivada de relacionamentos pessoais e credibilidade do fornecedor no mercado.  | A não-formalização e o não-cumprimento de promessas influenciaram negativamente a confiança.  | Baixa e atribuída ao não-cumprimento de promessas e falhas no atendimento.   |
| Adaptação        | Aquisição de equipamentos. Contratação de recursos humanos.  | Aquisição de equipamentos. Contratação de recursos humanos.   | Limitou-se à compra de equipamentos e contratação de recursos humanos. Adaptações vistas como investimentos.                               | Investimentos em treinamento de pessoal, compra de hardware e tecnologia de apoio. Refletem necessidades do cliente e do fornecedor.                               | Compra de equipamentos e softwares, contratação de pessoas, modificação de estrutura (C). Seleção e treinamento de consultores para setor específico (F). | Treinamento para desenvolvimento do projeto.  | Reformulações no sistema (F). Compra de equipamentos e treinamentos (C).   |
| Cooperação       | Conflitos inexistentes. Disposição para investir no relacionamento e preocupação com o futuro do parceiro.                               | Existência de conflitos burocráticos. Disponibilidade para mudanças. Cooperação mais intensa do lado do fornecedor. Influência dos vínculos pessoais. | Inexistência de conflitos. Resolução fácil quando estes acontecem. Preocupação mútua com o futuro.   | Conflitos de natureza técnica. Consciência do cliente/fornecedor de sua importância para o respectivo parceiro. Cliente como forma de prospectar novos negócios.   | Inerente ao projeto (atualmente inexistente). Influência positiva dos relacionamentos pessoais.   | Conflitos relacionados à negociação de termos, prazos, módulos e tarefas. Abandono do cliente pelo fornecedor (C).  | Mudança vista com receio pelo cliente. Preocupação com o parceiro por causa da indisponibilidade de fornecedores. Desejo de manutenção pelo fornecedor. Compreensão mútua. |
| Comunicação      | Dificuldades advindas do fornecedor de tecnologia, não do fornecedor analisado.  | Formal e restrita, devido ao caráter estratégico do serviço. Potencial para troca de informações estratégicas.  | Formal e restrita devido ao caráter do serviço. Potencial para troca de informações estratégicas.  | Informal e centralizada (C). Incoerência nos discursos: há comunicação sobre novos produtos (F); o cliente discorda.   | Intensa troca de informações de natureza operacional e estratégica.   | Aberta e formal, fluxo moderado de informações técnicas. No início, compartilhamento de informações entre as equipes. Foco em outros clientes causa a diminuição do intercâmbio de informações e conhecimentos. | Incoerência nos discursos. Falhas no fluxo de informação. Foco nos problemas faz com que não haja desenvolvimento de novos produtos nem troca de informações estratégicas. |