

LEON KRAMARZ

**O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO FATOR ESTRATÉGICO NA
CONSOLIDAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS**

Um estudo de caso sobre o papel desempenhado pelo cliente empresarial para
novas empresas de base tecnológica

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Sistemas de Gestão da Universidade
Federal Fluminense como requisito parcial para
a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de
Gestão. Área de concentração: Sistema de
Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LEON KRAMARZ

**O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO FATOR ESTRATÉGICO NA
CONSOLIDAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS**

Um estudo de caso sobre o papel desempenhado pelo cliente empresarial para
novas empresas de base tecnológica

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Sistemas de Gestão da Universidade
Federal Fluminense como requisito parcial para
a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de
Gestão. Área de concentração: Sistema de
Gestão pela Qualidade Total.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Vagner Cavenaghi, D.Sc.
Universidade Estadual Paulista

Dedico este trabalho

Ao meu pai,
Cronista de seu tempo,
Pela honradez, trabalho e carinho.
À minha família,
De cujo apoio desfruto,
Como herança do mesmo legado.

AGRADECIMENTOS

Ao professor, orientador e amigo José Rodrigues, pelo conhecimento, capacidade e confiança depositada.

Aos colegas da turma de Mestrado 2005, pelo companheirismo e muita alegria; em especial ao amigo Júlio Vieira pela ajuda prestada.

Ao pessoal do Sebrae-RJ e aos representantes das incubadoras, pelo interesse e apoio na realização do trabalho de campo.

Aos empresários entrevistados, pela atenção dispensada e tempo dedicado na participação da pesquisa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização do tema	13
1.2. Situação-problema	14
1.3. Objetivos da pesquisa	16
1.4. As questões da pesquisa	17
1.5. Referencial teórico.....	18
1.6. Delimitações da pesquisa.....	18
1.7. Estrutura do trabalho.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1. Introdução	21
2.2. Os novos empreendimentos e seus clientes	21
2.3. O relacionamento cliente-fornecedor.....	24
2.3.1. Marketing transacional	24
2.3.2. Marketing de relacionamento	25
2.3.2.1. O <i>IMP Group</i>	27
2.3.2.2 Outras contribuições alinhadas ao <i>IMP Group</i>	33
2.3.2.3. A corrente norte-americana.....	39
2.3.2.4 Marketing de relacionamento em serviços	46
2.4 O cliente como fonte de conhecimento e de aprendizado.....	52
2.4.1 A Era do Conhecimento	52
2.4.2. Gerenciando o conhecimento do cliente	53
2.4.2.1. Ciclo do conhecimento do cliente.....	55
2.4.2.2. “Cinco Estilos de CKM”	57
2.4.2.3. Co-criação de valor	59
2.4.2.4. O cliente inovador.....	61
2.4.2.5. Empresas em ambientes de inovação rápida e contínua	63
2.5. Relacionamento com o cliente – síntese parcial	65
2.5.1. Introdução	65
2.5.2. Diversos tipos de relacionamento.....	66
2.5.3. Antecedentes e conseqüências dos relacionamentos.....	66
2.5.4. Os elementos do relacionamento.....	69

2.5.5. O fornecedor e a dinâmica do relacionamento	70
2.5.6. Implicações gerenciais para os fornecedores	71
2.6. O cliente como fonte de conhecimento e de aprendizado – síntese parcial.....	74
2.6.1. Introdução	74
2.6.2. Gestão do conhecimento do cliente – CKM	75
3. METODOLOGIA.....	77
3.1. Estratégia da pesquisa.....	77
3.2. Definição do método da pesquisa	77
3.3. Delineamento da pesquisa	78
3.3.1. Comentário sobre a revisão da literatura.....	79
3.4. Identificação e seleção das empresas.....	81
3.4.1. Critérios para a seleção das empresas	81
3.4.2. Procedimento de identificação e seleção	81
3.4.3. Perfis das empresas selecionadas	83
4. O MODELO ADOTADO E SUA APLICAÇÃO	84
4.1. Seleção e adaptação do modelo de referência	84
4.2. Elaboração dos instrumentos da pesquisa.....	89
4.3. O uso de escalas no questionário	91
4.3.1. Os objetivos do uso de escalas	91
4.3.2. As escalas utilizadas no questionário.....	93
4.4. Aplicação piloto e trabalho de campo.....	94
4.5. Extração e tratamento dos dados.....	95
4.6. Questões de validade e confiabilidade	96
4.7. Apresentação dos resultados	
5. PESQUISA DE CAMPO	99
5.1. Empresa ALFA	99
5.2. Empresa BETA.....	102
5.3. Empresa GAMA.....	106
5.4. Empresa DELTA.....	109
5.5. Empresa SIGMA.....	112
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	116
6.1. Análise intracasos	116
6.1.1. Empresa ALFA	116
6.1.2. Empresa BETA.....	126

6.1.3. Empresa GAMA.....	135
6.1.4. Empresa DELTA.....	143
6.1.5. Empresa SIGMA.....	152
6.2. Análise inter-casos	160
6.2.1. Barreiras na adoção dos produtos pelos clientes	160
6.2.2. Estratégias na conquista dos primeiros clientes.....	161
6.2.3. Análise do relacionamento com os clientes.....	163
6.2.3.1. Desafios e riscos	163
6.2.3.2. Cenários para a consolidação dos relacionamentos	169
6.2.3.3. Aprendizado	171
6.2.3.4. Conseqüências.....	172
7. CONCLUSÕES	174
7.1. Objetivos da pesquisa e resultados obtidos	174
7.2. Respostas às questões da pesquisa	176
7.3. Considerações finais	180
7.4 Sugestões para novas pesquisas.....	181
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184
APÊNDICES.....	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: A empresa aprende com os seus clientes?	16
Figura 2.1: Modelo de relacionamento interativo do <i>IMP Group</i>	29
Figura 2.2: Antecedentes, conectores do relacionamento e resultados	34
Figura 2.3: Modelo integrado dos relacionamentos	43
Figura 2.4: A evolução dos fatores de relacionamento	44
Figura 2.5: O processo de marketing de relacionamento	46
Figura 2.6: Exemplo de Arquitetura Básica de CRM	50
Figura 2.7: Ciclo de Gestão do Conhecimento do Cliente	60
Figura 2.8: As questões-chave da interação em ambientes de co-criação	63
Figura 3.1: Delineamento da pesquisa	87
Figura 4.1: Modelo de relacionamento interativo, baseado no <i>IMP Group</i>	92
Figura 6.1: Alfa – Importância do produto	120
Figura 6.2: Alfa – Comunicação e troca de informações	121
Figura 6.3: Alfa – Relacionamentos interpessoais	122
Figura 6.4: Alfa – Cooperação Integração e Adaptação	123
Figura 6.5: Alfa – Consolidação do relacionamento	124
Figura 6.6: Alfa – Aprendizado	125
Figura 6.7: Alfa – Resumo do Relacionamento	127
Figura 6.8: Beta – Importância do Produto	128
Figura 6.9: Beta – Comunicação e troca de informações	130
Figura 6.10: Beta – Relacionamentos interpessoais	131
Figura 6.11: Beta – Cooperação, Integração e Adaptação	132
Figura 6.12: Beta – Consolidação do relacionamento	133
Figura 6.13: Beta – Aprendizado	134
Figura 6.14: Beta – Resumo do Relacionamento	135
Figura 6.15: Gama – Importância do Produto	136
Figura 6.16: Gama – Comunicação e troca de informações	137
Figura 6.17: Gama – Relacionamentos interpessoais	138
Figura 6.18: Gama – Cooperação, Integração e Adaptação	139
Figura 6.19: Gama – Consolidação do relacionamento	140
Figura 6.20: Gama – Aprendizado	141

Figura 6.21: Gama – Resumo do Relacionamento	142
Figura 6.22: Delta – Importância do Produto	143
Figura 6.23: Delta – Comunicação e troca de informações	144
Figura 6.24: Delta – Relacionamentos interpessoais	145
Figura 6.25: Delta – Cooperação, Integração e Adaptação	146
Figura 6.26: Delta – Consolidação do relacionamento	147
Figura 6.27: Delta – Aprendizado	148
Figura 6.28: Delta – Resumo do Relacionamento	150
Figura 6.29: Sigma – Importância do Produto	151
Figura 6.30: Sigma – Comunicação e troca de informações	152
Figura 6.31: Sigma – Relacionamentos interpessoais	152
Figura 6.32: Sigma – Cooperação, Integração e Adaptação	154
Figura 6.33: Sigma – Consolidação do relacionamento	155
Figura 6.34: Sigma – Aprendizado	156
Figura 6.35: Sigma – Resumo do Relacionamento	158
Figura 9.1: Análise inter-casos – Importância do produto	203
Figura 9.2: Análise inter-casos – Utilização das informações do cliente	203
Figura 9.3: Análise inter-casos – Relacionamentos interpessoais	204
Figura 9.4: Análise inter-casos – Cooperação Integração e Adaptação	204
Figura 9.5: Análise inter-casos – Consolidação do relacionamento	205
Figura 9.6: Análise inter-casos – Aprendizado	205
Figura 9.7: Análise inter-casos – Resumo do Relacionamento	206

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: comportamentos para a aquisição de intangíveis sociais	22
Quadro 2.2: Taxonomia dos perfis de relacionamento comprador-vendedor	35
Quadro 2.3: Fatores internos e externos que favorecem ou inibem o engajamento do cliente em intercâmbio relacional com fornecedores.	40
Quadro 2.4: Implicações gerenciais do marketing de relacionamento	47
Quadro 2.5: Tipo de serviço e seus efeitos nas relações de negócios	52
Quadro 2.6: Comportamentos de empresas com portfólios de maior e de menor sucesso	68
Quadro 3.1: Características dos projetos de pesquisa qualitativa em ciências sociais	86
Quadro 3.2: Empresas pré-selecionadas para a pesquisa	90
Quadro 3.3: Perfis das empresas selecionadas	91
Quadro 4.1: Elementos do modelo e fatores de avaliação	97
Quadro 9.1: Fatores de Avaliação e sua apuração – Importância do Produto	186
Quadro 9.2: Fatores de Avaliação e sua apuração – Comunicação e troca de informações	187
Quadro 9.3: Fatores de Avaliação e sua apuração – Relacionamentos interpessoais	187
Quadro 9.4: Fatores de Avaliação e sua apuração – Cooperação	187
Quadro 9.5: Fatores de Avaliação e sua apuração – Integração e adaptação	188
Quadro 9.6: Fatores de Avaliação e sua apuração – Consolidação do relacionamento	188
Quadro 9.7: Fatores de Avaliação e sua apuração – Aprendizado	188
Quadro 9.8: Análise inter-casos – Resumo do Relacionamento	206

RESUMO

Este trabalho trata dos novos empreendimentos de base tecnológica e das suas estratégias para se estabelecerem no mercado de negócios desde a sua criação e incubação. Com base na literatura, foi adotada a premissa de que os novos empreendimentos enfrentam dificuldades e barreiras de entrada, apesar do apoio obtido na fase de incubação. Para enfati-las, as novas empresas utilizam o relacionamento com os clientes como recurso estratégico e fonte de aprendizado. Mediante um estudo de casos múltiplos junto a cinco empreendimentos sediados no Rio de Janeiro, foram identificadas estratégias e padrões que corroboram a premissa adotada. O estudo revela que clientes empresariais assumem distintos papéis para os novos empreendimentos na forma de diversos arranjos relacionais, que se modificam na medida em que as novas empresas superam as barreiras de entrada e se estabelecem no mercado. Para os novos empreendimentos, o relacionamento com os clientes traduz-se em obstáculos, desafios e riscos que, ao serem enfrentados e superados, resultam em seu desenvolvimento e amadurecimento. As novas empresas consideram que o aprendizado com os clientes tem sido amplo e proveitoso, cujos benefícios abrangem aumento da eficiência e maior rentabilidade dos produtos. As empresas atribuem também à interação com os clientes grande parte das mudanças introduzidas em suas estruturas e processos. A análise identifica duas conseqüências relevantes para as novas empresas: o seu reconhecimento no mercado como especialistas e o aumento da sua competência relacional, em virtude da experiência adquirida. Este trabalho procura demonstrar a importância do relacionamento com o cliente como fator estratégico e fonte de aprendizado para os novos empreendimentos de base tecnológica nos primeiros anos da sua atividade empresarial.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Empreendimentos de base tecnológica. Empreendedorismo. Relacionamento cliente-fornecedor.

ABSTRACT

This dissertation deals with new technology-based firms and their efforts to establish themselves in the marketplace, since their foundation and incubation. Based on existing literature, the assumption is made that newly founded ventures face difficulties and entry barriers, despite the support obtained during the incubation stage. In order to overcome these barriers, new firms develop relationships with their early customers, which are viewed as a strategic resource and a learning source. A multi-case study carried out among five new firms based in Rio de Janeiro has identified strategies and relationship patterns which support this assumption. The study has found that business customers of new enterprises take on different roles, within diverse relational arrangements, which evolve as the new ventures manage to overcome entry barriers and consolidate their activities. Operationally, relationship with customers may be translated into hurdles, challenges and risk taking and, as the new firms address and solve them, they mature and increase their competence. The entrepreneurs found their apprenticeship with customers to be considerable and fruitful, resulting in increased overall efficiency and higher profitability. Interaction with customers has also been considered a major factor in adjusting internal structures and processes. Finally, the study has identified two relevant consequences for the new firms: (a) their external recognition as specialized companies, and (b) their increased relational competence, due to the experience acquired while dealing with customers. This research seeks to emphasize the importance of the relationship with customers as a strategic and learning resource for new technology-based firms in their early years of entrepreneurial activity.

Keywords: Entrepreneurial strategy. Technology-based ventures. Entrepreneurship. Buyer-seller relationship.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No âmbito do empreendedorismo nacional surgiu, há cerca de duas décadas, o movimento das incubadoras de empresas e, mais recentemente, de parques tecnológicos. Calcado em experiências bem-sucedidas no exterior, esse movimento vem apresentando um crescimento significativo: segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, o número de incubadoras quadruplicou nos últimos dez anos, chegando a 400 em 2007, com 2800 empreendimentos incubados e cerca de 1500 graduados. As incubadoras estão presentes em 25 unidades da federação, e 85% delas mantêm vínculos com universidades (ANPROTEC, 2007).

Entre os empreendimentos vinculados às incubadoras, 70% são de base tecnológica, e 40% de seus colaboradores tem escolaridade de nível superior. As empresas graduadas apresentam taxas médias de sucesso de cerca de 80% (ANPROTEC, 2007)¹. Taxas similares são relatadas nos países da Comunidade Européia – 85% - e nos EUA – de 80% a 93% - (ECEDG, 2002; SBA, 2005).

Segundo um estudo do Banco Mundial, as taxas de sucesso de empresas graduadas podem variar de acordo com o rigor das incubadoras na aceitação dos candidatos, sendo que nos países emergentes, tais como o Brasil e a China, podem alcançar elevados níveis, se as incubadoras estiverem vinculadas às universidades ou centros de pesquisa, e forem apoiadas por programas governamentais (SCARAMUZZI, 2002).

No Brasil, um dos programas oficiais de apoio às incubadoras conceitua Empresa de Base Tecnológica como a que desenvolve novos produtos ou processos, com base na aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas

¹ Como medida de sucesso pode se considerar a utilizada pelo Projeto *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, que considera uma permanência no mercado superior a 42 meses como marco de passagem de Empreendedor Novo para Estabelecido (SEBRAE/IBQP, 2007)

avançadas ou pioneiras (MCT, 2007). Alinhada com esse conceito, uma incubadora vinculada a uma universidade carioca tem por objetivo “transferir o conhecimento da universidade para a sociedade, por meio de formação de empreendedores... e funcionar como centro permanente de inovação...” (PUC-Rio, 2006, página da Apresentação).

Esse quadro ganha relevância, quando comparado ao empreendedorismo tradicional. Pelos dados do Sebrae/IBQP (2007), cerca de 90% dos empreendimentos estão voltados para mercados de consumo, com predomínio de negócios pouco inovadores, atuando em setores tradicionais e de elevada competição, além de demandar baixos investimentos em virtude da escassa condição financeira dos empreendedores (SEBRAE/IBQP, 2007).

Em consequência da sua precariedade, os novos empreendimentos apresentam elevadas taxas de mortalidade. Pesquisa conduzida pelo Sebrae em 2004 apontou que entre as empresas registradas de 2000 a 2002, 60% encerravam as suas atividades antes de completar o quarto ano de vida (SEBRAE, 2004). Pesquisa realizada no Estado de São Paulo produziu dados similares: 30% das novas empresas encerraram as suas atividades antes de completarem um ano, e 56% antes de completarem quatro anos. O custo social anual somente em São Paulo foi estimado na perda de 280 mil ocupações e de aproximadamente R\$ 1,5 bilhão em capital investido e faturamento (SEBRAE-SP, 2005).

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os dados fortemente contrastantes entre os novos empreendimentos tradicionais e os pós-incubados podem dar a impressão de que a graduação de uma incubadora, domínio de tecnologia avançada e lançamento de produtos inovadores são condições suficientes para assegurar o sucesso de um novo empreendimento no mercado. Literatura sugere que outros aspectos devam ser considerados, tais como: (a) a prontidão dos clientes em adotar a inovação (SCHRAGE, 2004; FRAMBACH, 1993), (b) o ônus do novo e do pequeno nos primeiros anos da existência de todo

empreendimento (BRÜDERL & SCHÜSSLER, 1990), (c) as barreiras de escala das pequenas empresas (SHELTON, 2005) e (d) a necessidade da aquisição de recursos sociais intangíveis (KHAIRE 2006). Assim, é provável que os novos empreendimentos de base tecnológica encontrem barreiras e dificuldades na comercialização dos seus produtos, exigindo-lhes esforços e estratégias no início das suas atividades para que sobrevivam e se estabeleçam.

Por outro lado, se as taxas de sucesso dos novos empreendimentos de base tecnológica são elevadas, cabe investigar como esses empreendimentos enfrentam as eventuais dificuldades, como superam as barreiras de entrada e como se estabelecem nos respectivos mercados. Ressalte-se que recursos sociais intangíveis, tais como legitimidade, *status* e reputação, são considerados essenciais para que um novo empreendimento, cujo capital inicial é o conhecimento, se estabeleça e prospere (KHAIRE, 2006).

A fonte mais próxima para a obtenção desses recursos é representada pelos próprios clientes dos empreendimentos. Além de adquirir os seus produtos e serviços, os clientes podem conferir-lhes o *status* e a reputação de que necessitam e, com a experiência que detêm, podem tornar-se uma valiosa fonte de conhecimento e aprendizado. A premissa aqui adotada é que o relacionamento com os clientes representa um recurso estratégico de apoio aos objetivos de sobrevivência e crescimento dos novos empreendimentos.

A questão central a ser colocada é a do aproveitamento desse recurso por parte dos novos empreendimentos. Eles extraem dos clientes os conhecimentos que sejam úteis para o alcance dos seus objetivos? O modo de se relacionar com os clientes é um fator condicionante? As novas empresas aprendem, quando interagem com os seus clientes? Como caracterizar ou descrever esse aprendizado? Na visão das pequenas empresas tradicionais, essas questões não são percebidas com clareza.² Terra (1999) sugere que quanto menor e mais atrasada a empresa, menor é o seu

² Em uma pesquisa em cerca de 400 empresas brasileiras, Terra (1999) sugere que o grau de aproveitamento do conhecimento dos clientes nas empresas pesquisadas é diretamente proporcional ao seu porte, crescimento, participação no mercado e nas exportações.

preparo para utilizar os clientes como fonte de aprendizado, conforme ilustrado na Figura 1.

Os estudos e pesquisas sobre empreendedorismo focalizam tradicionalmente os fatores-chave de sucesso dos novos empreendimentos, tais como a capacidade de desenvolver estratégias, *know-how* técnico, visão do negócio, recursos físicos, e pedidos de clientes (COPE, 2005; LOW & MACMILLAN, 1988). Reconhece-se que o principal recurso dos novos negócios é o conhecimento, e que os empreendedores aprendem durante o processo de construção de suas empresas, mas, segundo Aldrich & Martinez (2001), a investigação do processo de aprendizado baseado nos resultados do empreendimento é ainda incipiente.

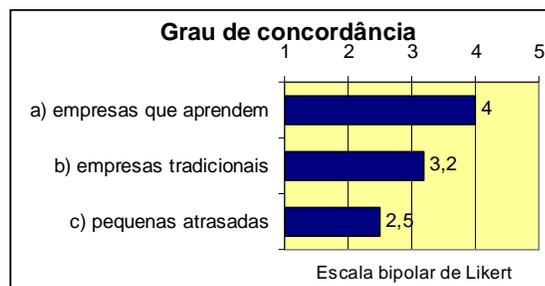


Figura 1 - A empresa aprende com os seus clientes?
Fonte: Terra (1999)

Fica assim caracterizada a situação-problema, cuja dimensão teórica consiste na caracterização do relacionamento com o cliente como fator estratégico no contexto dos novos empreendimentos. Empiricamente, busca-se avaliar como o relacionamento e a interação com os clientes apóiam as estratégias dos novos empreendimentos de se estabelecerem no mercado, e como essas experiências resultam no aprendizado organizacional.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo geral caracterizar o relacionamento com os clientes como recurso estratégico e fonte de aprendizado para os novos empreendimentos

de base tecnológica, em apoio aos seus objetivos de sobrevivência e consolidação no mercado.

Como objetivos específicos, a pesquisa busca:

- Descrever as condições de mercado que os novos empreendimentos de base tecnológica encontram no início das suas atividades;
- Descrever como os novos empreendimentos superam as barreiras à entrada no mercado;
- Identificar os elementos de um modelo de relacionamento com o cliente, como quadro de referência para a interação de novas empresas com os seus clientes;
- Descrever ou caracterizar o aprendizado das novas empresas em virtude de suas interações com os clientes, e seus resultados.

1.4 AS QUESTÕES DA PESQUISA

A pesquisa propõe-se a responder a perguntas relevantes ao tema proposto, visando com isso contribuir para a sua discussão e desenvolvimento. As principais questões a serem respondidas são:

- Quais são os papéis desempenhados pelos clientes na fase inicial dos empreendimentos, quando estes necessitam romper as barreiras de entrada no mercado?
- Como o relacionamento entre os clientes e os novos empreendimentos condiciona as suas práticas, visando o seu estabelecimento no mercado?
- Como pode ser caracterizada a atuação dos novos empreendimentos para desenvolver e consolidar os relacionamentos com os seus clientes?
- Quais são as principais conseqüências dos relacionamentos das novas empresas com os seus clientes?

1.5 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho apóia-se na literatura relativa ao relacionamento cliente-fornecedor, considerada a sua a perspectiva teórica dominante. Os trabalhos consultados provêm da disciplina do marketing de relacionamento, com ênfase em ambientes de negócios entre empresas, especialmente as correntes da escola nórdica (européia), da norte-americana e do marketing de serviços.

Mais três perspectivas foram incluídas neste trabalho:

- A oriunda da literatura sobre gestão do conhecimento, que focaliza o cliente como fonte de conhecimento e aprendizado. Os trabalhos selecionados nessa linha explicitam o papel do cliente como agente ativo na criação de valor;
- Da corrente bibliográfica sobre empreendedorismo, foram considerados alguns trabalhos relativos às barreiras de entrada dos novos empreendimentos no mercado, e às estratégias utilizadas para nfati-las;
- Da literatura sobre inovação foi adotada a perspectiva da sua disseminação, segundo a qual as inovações são moderadas pela prontidão do mercado em nfat-las.

1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mediante estudo de casos múltiplos, este trabalho procura descrever o relacionamento com o cliente como recurso estratégico e fonte de aprendizado para os novos empreendimentos de base tecnológica. A pesquisa abrangeu intencionalmente uma amostra seleta de empreendimentos que, em certos aspectos, resultou bastante homogênea, facilitando a identificação de replicações para a construção de padrões. Pelo mesmo motivo, a sua validade externa é limitada, e a generalização das conclusões deve ser vista com cautela.

A presente pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, que busca identificar padrões de relacionamento e seus sinalizadores. Contudo, não se procura estabelecer nexos causais entre esses sinalizadores, os padrões correspondentes e/ou eventuais conseqüências sobre o desempenho das empresas. Tal abordagem demandaria um estudo explanatório, que extrapolaria o propósito e escopo da presente proposta.

A pesquisa abordou o aprendizado dos empreendedores como uma reflexão sobre as mudanças nas empresas, a partir do relacionamento com os clientes. A reflexão faz sentido para o escopo da pesquisa, na medida em que sublinha a importância do cliente, e o *status* alcançado pelas empresas. Entretanto, em trabalhos que tratam do tema, o aprendizado é considerado o eixo central do empreendedorismo, com diversas abordagens e ramificações, sendo a reflexão retrospectiva apenas uma delas. Assim, a visão restrita do aprendizado constitui uma delimitação deste trabalho.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação compõe-se dos seguintes capítulos:

Capítulo 1 – Introdução, onde o tema é contextualizado, é formulada a situação-problema, são definidos os objetivos e as questões da pesquisa, é resumido o referencial teórico e indicadas as limitações da pesquisa;

Capítulo 2 – Revisão da literatura, composta de três seções. A primeira aborda o extrato da literatura que lida com as barreiras iniciais das novas empresas e a sua superação. A segunda seção focaliza o relacionamento cliente-fornecedor no âmbito da disciplina de marketing de relacionamento em seus diversos contextos, com ênfase no relacionamento de negócios entre empresas. A terceira seção procura reunir trabalhos que caracterizam o cliente como fonte de conhecimento e de aprendizado.

Capítulo 3 – Metodologia, que define a estratégia, o método e o delineamento da pesquisa, bem como apresenta o processo de identificação e seleção das empresas participantes da pesquisa, e o perfil das empresas selecionadas.

Capítulo 4 – Modelo adotado e sua aplicação, que descreve os elementos do modelo de relacionamento interativo e as suas adaptações ao contexto dos novos empreendimentos, apresenta a estrutura dos instrumentos da pesquisa, em particular o questionário utilizado na entrevista estruturada, e descreve as escalas utilizadas no questionário e os elementos de avaliação. É relatada a aplicação piloto e o trabalho de campo, o modo de extração e tabulação dos dados, e são abordadas as questões de validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas.

Capítulo 5 – Pesquisa de campo, onde são apresentados os perfis das cinco empresas participantes da pesquisa, incluindo dados gerais, breve histórico, sócios e estrutura e estratégia de comercialização e marketing.

Capítulo 6 – Análise dos resultados, onde são apresentadas as análises intracausas e inter-casos. A análise intracausas é constituída por uma análise do relacionamento de cada empresa com os seus clientes, ancorada nos elementos do modelo adotado. A análise inter-casos busca similitudes e padrões a partir de replicações literais e teóricas (YIN, 2005).

Capítulo 7 – Conclusões. O capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira são relatadas as conclusões pertinentes aos objetivos do trabalho. Na segunda são respondidas as questões da pesquisa. A terceira seção apresenta as considerações finais, na forma de um resumo geral. A quarta seção apresenta algumas sugestões para novas pesquisas, a partir de indagações suscitadas no trabalho.

Referências bibliográficas, abrangendo todos os textos consultados desde o início da pesquisa.

Apêndices, contendo: (a) o esquema de apuração dos Fatores de Avaliação; e (b) o questionário utilizado na entrevista estruturada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo procura abranger as disciplinas que ajudam a compreender o papel do cliente como fator estratégico no estabelecimento de novos empreendimentos no mercado. A seção 2.2 aborda o extrato da literatura que lida com as barreiras iniciais das novas empresas e a sua superação. A seção 2.3 focaliza o relacionamento cliente-fornecedor por meio da disciplina de marketing de relacionamento em seus diversos contextos, com ênfase no relacionamento de negócios entre empresas. A seção 2.4 procura reunir trabalhos que caracterizam o cliente como fonte de conhecimento e de aprendizado. Esses trabalhos enfatizam o papel do cliente como agente ativo na criação de valor. As seções 2.5 e 2.6 contêm as sínteses parciais do relacionamento cliente-fornecedor e do cliente como fonte de conhecimento e de aprendizado.

2.2 OS NOVOS EMPREENDIMENTOS E SEUS CLIENTES

Nos primeiros anos de sua existência, os empreendimentos arcam com o ônus do novo e do pequeno³. Para Brüderl & Schüssler (1990) o ônus do novo está associado aos custos do aprendizado de novos papéis e tarefas, restrições de capital para a experimentação, interação social inexistente ou incipiente, e ausência de conexões estáveis com clientes e fornecedores. Shelton (2005) analisa o ônus do novo e do pequeno em função de três deficiências, ou barreiras de escala: deficiência financeira, deficiência em gestão e organização, e deficiência competitiva. Para superar as barreiras de escala, os novos empreendimentos necessitam não apenas sobreviver, mas principalmente crescer. Entretanto, sem

³ Do Inglês: *Liability of newness, liability of smallness*. (BRÜDERL & SCHÜSSLER 1990). Tradução do autor.

legitimidade, *status* ou reputação⁴, podem defrontar-se com a desconfiança das partes interessadas – potenciais clientes, fornecedores, fontes de financiamento, e funcionários – que poderá ter um impacto adverso no seu desempenho (KHAIRE, 2006; SINGH *et al*, 1986; BRÜDERL & SCHÜSSLER, 1990; SHELTON, 2005).

Segundo Khaire (2006), legitimidade, *status* e reputação constituem recursos sociais intangíveis e, na medida em que não necessitam de dispêndio de capital, a sua aquisição torna-se extremamente valiosa para novas empresas, dada a limitação de recursos (KHAIRE, 2006).

Evidências empíricas dos estudos mencionados a seguir ressaltam a importância dos recursos intangíveis em novos empreendimentos. Uma análise de empresas jovens no Canadá atribuiu as principais causas de suas falências, de um modo geral, a deficiências em processos intangíveis, tais como gestão organizacional e de marketing. (THORNHILL & AMIT, 2000).

Pesquisa realizada junto a organizações de serviços sociais nos EUA atribuiu a mortalidade dessas organizações à sua incapacidade de adquirirem legitimidade externa (SINGH *et al*, 1986).

Pesquisando empresas de serviços nos EUA⁵, Khaire (2006) identifica padrões de comportamento destinados à aquisição dos intangíveis sociais, conforme apresentado no Quadro 1. A suas evidências apóiam a proposição de que firmas jovens crescem com o auxílio de recursos sociais, apesar de limitações econômicas (KHAIRE, 2006).

Outro estudo recente investiga como empresas jovens adquirem reputação através dos clientes, em diferentes contextos competitivos (REUBER & FISCHER, 2005)⁶.

⁴ Segundo Khaire (2006), uma empresa possui legitimidade quando as suas atividades e produtos são considerados apropriados, aceitáveis e desejáveis, de acordo com um arcabouço existente de normas e crenças. A reputação refere-se ao reconhecimento externo de alguma característica ou capacidade, demonstradas por ações passadas, e funciona como um redutor de risco. O *status* é uma medida de prestígio, associada à reputação e legitimidade (KHAIRE, 2006).

⁵ *Survey* realizado com dados secundários sobre 137 agências de publicidade nos EUA, fundadas entre 1977 e 1985, e falências registradas até 2002 (KHAIRE, 2006).

⁶ Estudo de casos múltiplos, abrangendo 27 empreendimentos de alto crescimento no Canadá, com quatro ou mais anos de atividade. Dados compilados de entrevistas com os principais executivos.

Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento externo, pela participação em premiações e nfatiza es; • Endosso de empresas de capital de risco; • Imitação de estruturas de empresas estabelecidas (diretorias, recepcionista, etc.)
Status e reputação	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com fornecedores de renome; • Atendimento a grandes clientes de renome e prestígio; • Localização em áreas nobres ou de aglomerações do setor (<i>clusters</i>)

Quadro 1 - Comportamentos para a aquisição de intangíveis sociais
 Fonte: Adaptado de KHAIRE (2006)

Na definição dos contextos competitivos são consideradas as dimensões relativas à complexidade do processo de compra e ao grau de customização do produto. O trabalho de Reuber & Fischer (2005) sugere que:

- Quanto maior é a complexidade do processo de compra, mais importante é o status do cliente como sinalizador de reputação da firma;
- Quanto menor é a complexidade do processo de compra:
 - É mais importante o número de clientes satisfeitos como sinalizador da reputação da firma;
 - Os sinalizadores de reputação são mais relevantes para o endosso de domínios específicos, do que da firma como um todo;
 - Os sinalizadores de reputação são mais relevantes para nichos específicos de clientes, do que para toda a clientela.
- Quanto mais customizada for a oferta do produto ou serviço:
 - Mais importantes são as demonstrações de trabalhos prévios como sinalizadores da reputação da firma;
 - Os sinalizadores de reputação são mais relevantes para o endosso de domínios específicos do que da firma como um todo;
 - Os sinalizadores de reputação são mais relevantes para nichos específicos de clientes, do que para toda a clientela.

Reuber & Fischer (2005) concluem que a associação com clientes é relevante no desenvolvimento da reputação das firmas novas, e que essa associação varia de acordo com o contexto competitivo. Nem sempre é necessária a associação com clientes de elevado *status* para a reputação da firma. Por outro lado, essa associação funciona para estabelecer o seu posicionamento no mercado como provedor de certos tipos de produtos ou serviços para determinados nichos de clientes (REUBER & FISCHER, 2005).

2.3 O RELACIONAMENTO CLIENTE-FORNECEDOR

O relacionamento entre compradores e vendedores encontra-se na essência da disciplina de marketing (ROCHA & LUCE, 2006). Nesta seção são apresentadas algumas das principais vertentes teóricas dessa disciplina, iniciando-se com o conceito de marketing transacional, e em seguida abrangendo as contribuições do marketing de relacionamento.

2.3.1 Marketing transacional

A visão tradicional do marketing atribui à organização o papel central e de agente ativo no relacionamento com os clientes. O marketing é concebido como uma função organizacional, que visa levar a empresa a satisfazer as demandas dos consumidores.

Segundo Kotler (1980, pg. 43), “as empresas produzem o que os consumidores desejam e, dessa forma, maximizam o bem-estar dos consumidores e obtêm os seus lucros”. Além de identificar e atender as necessidades e desejos dos consumidores, buscando a sua lealdade, a função marketing deveria também influenciar os clientes, no sentido da preferência na aquisição e recomendação positiva a terceiros. A tarefa da administração de marketing consistiria em “regular o nível, o tempo e o caráter da demanda, ajudando assim a empresa atingir seus objetivos” (KOTLER, 1980, pg. 34-35).

O conceito tradicional de marketing, hoje denominado de marketing transacional, pressupõe um mercado relativamente estável, homogêneo e passivo. As empresas, através da organização da função marketing e aplicação de suas ferramentas teriam a capacidade e o poder de ditar o ritmo das vendas e do crescimento, em seu próprio benefício. (MÖLLER & WILSON, 1995; PALMER *et al*, 2005).

Resumindo, o marketing transacional é centrado na empresa, que desenvolve e comercializa seus produtos e serviços, e exerce influência junto aos consumidores. Cabe a esses reagir às ofertas da empresa, de preferência positivamente, adquirir seus produtos e serviços, associar o seu bem-estar a determinadas marcas, e fazer recomendações a terceiros. Reações dos consumidores também são solicitadas por ocasião do desenvolvimento de produtos, visando reduzir os riscos dos lançamentos (KOTLER, 1980). A implementação do marketing transacional é atribuição de uma função especializada na empresa, cujo papel consiste em propor uma estratégia de atuação no mercado, aplicando metodologias e ferramentas específicas.

2.3.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento considera que o relacionamento entre cliente e fornecedor produz um valor adicional ao valor das transações entre as partes. Seu foco, portanto está no relacionamento, e não na transação (GRÖNROOS, 2004; PALMER *et al*, 2005).

Segundo Cannon & Perreault (1999), o surgimento do marketing de relacionamento em mercados empresariais deve-se à pressão para melhorar a eficiência e eficácia das transações, levando os gestores a experimentarem novas abordagens no relacionamento com os seus clientes ou fornecedores.

De um modo geral, podem distinguir-se três desenvolvimentos teóricos do marketing de relacionamento, segundo os segmentos econômicos de origem:

- Mercados de consumo de produtos, com foco no relacionamento entre empresas e consumidores;
- Mercados industriais, com foco no relacionamento entre empresas fornecedoras e empresas clientes;
- Mercados de serviços, voltados inicialmente para consumidores e expandindo-se para abranger os mercados empresariais.

O marketing de relacionamento em mercados consumidores surgiu como resposta às mudanças nos padrões de demanda, após o arrefecimento do *boom* de consumo de massa do pós-guerra, especialmente em países industrializados. Mercados amadurecidos e de crescimento mais lento, consumidores mais exigentes e concorrência crescente fizeram com que as empresas começassem a valorizar a manutenção e satisfação de seus clientes. Na era pós-industrial, o cliente individual tornou-se o centro das atenções. O marketing de relacionamento busca construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, aumentando a sua fidelidade e retenção (PALMER *et al*, 2005).

A redução da rotatividade dos clientes traria vantagens econômicas para as empresas, tais como a redução dos custos de aquisição de clientes, redução dos custos das transações em função de sua regularidade, redução de riscos, menor sensibilidade a preços por parte de clientes fiéis, maiores oportunidades de ampliar a oferta de produtos e de alongar o ciclo de vida do cliente, e outros benefícios resultantes do processo de aprendizado mútuo, possível graças a relacionamentos prolongados entre empresas e seus clientes. Além disso, clientes fiéis funcionariam como barreira ao avanço da concorrência. (BUCHANAN & GILLES, 1990; SVIOLKA & SHAPIRO, 1995; PALMER *et al*, 2005).

Pertencem a essa vertente os estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor, realizados inicialmente nos EUA na década de 1980, cujas proposições exploram, entre outros, os conceitos de Confiança, Equidade, Proximidade e Influência. Na década seguinte foram sendo incorporadas teorias sobre a satisfação dos consumidores e, mais recentemente, com o suporte da Tecnologia da Informação, a abordagem da Gestão do Relacionamento do Cliente – CRM (ROCHA; LUCE, 2006).

O segundo agrupamento de teorias tem por objeto o mercado industrial, destacando-se a Escola Nórdica (européia), com as contribuições do *IMP Group*⁷, e a corrente

⁷ O *Industrial Marketing and Purchasing Research Group* – *IMP Group* foi formado em meados de 1970 por pesquisadores de diversas universidades européias. O grupo desenvolveu um modelo dinâmico das relações cliente-fornecedor em mercados industriais, ilustrando a sua aplicabilidade em países europeus como a França, Itália, Alemanha, Suécia e Reino Unido (IMP GROUP, 2006).

norte-americana. O modelo básico de relacionamento entre empresas, conforme proposto pelo *IMP Group*, apóia-se nas teorias de interação e redes, construídas a partir de intercâmbio social e de informações, que resultam ao longo do tempo em cooperação e adaptação de parte a parte. Desde a sua proposição, o modelo vem sendo testado em diversos setores e ambientes, com validação empírica das suas premissas básicas e adaptações (METCALF *et al*, 1992; CANNON & PERREAULT, 1999; KALAFATIS, 2002; ROCHA & LUCE, 2006).

A corrente norte-americana enfatizou inicialmente o comportamento do comprador industrial, passando posteriormente a pesquisar o relacionamento entre empresas e seu desenvolvimento. Ênfase é dada à tipologia dos relacionamentos e às condicionantes que incentivam ou inibem o engajamento na troca relacional e o comprometimento de longo prazo. Segundo Rocha & Luce, (2006), integram essa corrente autores como: Sheth & Shah (2003), Dwyer *et al* (1987), Wilson (1995) e Powers & Reagan (2007).

A seguir, são discutidos em maior detalhe os modelos do *IMP Group* e dois trabalhos conexos, três trabalhos representativos da corrente norte-americana, a visão do marketing de relacionamento em serviços, com atenção especial para as implicações gerenciais dessas contribuições.

2.3.2.1 O *IMP Group*

O *IMP Group* estuda o relacionamento entre empresas compradoras e vendedoras em mercados industriais. As principais diferenças entre esses mercados e os de consumo dizem respeito ao menor número de atores, maior porte das empresas, além de maiores volumes e valores das transações. A principal consideração é que nesses tipos de mercado as transações não são isoladas, mas fazem parte de um fluxo contínuo de interações entre as empresas (*IMP GROUP*, 2006).

Nesses ambientes, a competição começou a ceder lugar à cooperação, como uma estratégia de redução de riscos, e que se traduz por uma tendência a contratos de longo prazo (PALMER *et al*, 2005; FERNANDES; PROENÇA, 2005).

Os relacionamentos são constituídos pelas interações entre as empresas, e entre os indivíduos que as representam em diversos níveis. As interações seriam estruturadas em torno de aspectos de conteúdo técnico, social e econômico. Os relacionamentos são bilaterais, quando tomados isoladamente, mas podem formar redes no seu conjunto. O desafio gerencial consistiria em administrar as relações individuais no curto prazo, e o portfólio da rede de clientes e fornecedores no longo prazo. Vantagem competitiva seria obtida por uma seleção e gestão adequadas dos parceiros das redes. Com o tempo, os relacionamentos evoluem, passando por diversos estágios de adaptação mútua, redução da distância entre os parceiros e aumento do comprometimento. (PALMER *et al*, 2005; FERNANDES; PROENÇA, 2005).

Em suas primeiras proposições, o *IMP Group* ressaltou a natureza interativa do marketing industrial, com relacionamentos de longo prazo entre empresas, sendo comuns os episódios de cooperação e adaptação. Os seus críticos passaram a apontar que a cooperação e adaptação nem sempre eram positivas para as partes, logo o modelo não descreveria adequadamente o dinamismo e a complexidade das relações entre empresas (McLOUGHLIN; HORAM, 2002).

Enquanto a corrente norte-americana investigava, entre outros, os fatores condicionantes para o engajamento de clientes industriais em intercâmbios relacionais, um segmento do *IMP Group* passou a adotar a abordagem de redes de negócios, sustentada na teoria de redes (McLOUGHLIN; HORAM, 2002; FORD *et al*, 2003).

São descritos a seguir os modelos do *IMP Group* de relacionamento interativo, e de redes de negócios.

2.3.2.1.1 Modelo de relacionamento interativo

O modelo de relacionamento interativo do *IMP Group* baseia-se em processos de trocas de produtos e de informações em mercados empresariais, além de interações sociais entre o comprador e o vendedor, que com o tempo levam à cooperação e adaptação entre as partes.

Metcalf *et al*, (1992) estrutura os elementos do modelo do *IMP Group* de forma a testar as suas inter-relações, conforme ilustrado na Figura 2. Segue descrição dos elementos do modelo:

- As trocas de produto são a razão-de-ser do relacionamento entre compradores e vendedores industriais. As características do produto podem ser determinantes para moldar o tipo de interação, em particular a *importância do produto* na perspectiva do cliente. A percepção do cliente acerca da importância do produto decorreria da capacidade do produto em proporcionar ganhos ou perdas para o cliente, ou ainda do grau em que o produto adquirido estaria associado aos principais objetivos do comprador (METCALF *et al*, 1992);
- Troca de informações técnicas e comerciais será tanto mais intensa e continuada, quanto maior for a complexidade do produto, podendo tornar-se um fator de aproximação e cooperação por períodos prolongados;
- Interações sociais referem-se aos relacionamentos interpessoais nos diversos níveis da organização fornecedora e do cliente. Essas interações são consideradas críticas na resolução de problemas e superação das barreiras de comunicação. Uma vez desenvolvida, a confiança interpessoal funciona como um mecanismo de redução de riscos (METCALF *et al*, 1992);

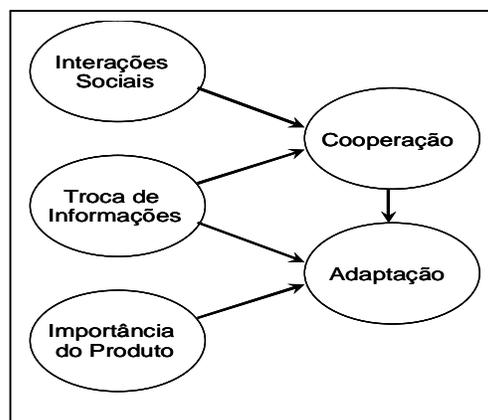


Figura 2 - Estrutura de relacionamento interativo de Metcalf et al (1992), com base no modelo do IMP Group
 Fonte: Adaptado de Metcalf et al. (1992)

- Cooperação é o resultado das trocas e interações ao longo do relacionamento, quando os compradores e vendedores chegam a um consenso sobre os respectivos papéis e responsabilidades, visando maximizar a eficiência e a eficácia das transações. Comportamento cooperativo ocorre quando as partes percebem que o relacionamento é benéfico para ambas. A cooperação é a extensão com que o trabalho do comprador e do vendedor é coordenado (METCALF *et al*, 1992);
- Adaptação refere-se ao grau em que comprador e vendedor realizam investimentos significativos para manter o relacionamento. Adaptações podem abranger procedimentos básicos tais como gestão de estoques, gestão financeira, coleta e disseminação de informações, ou relativas à tecnologia do produto. As adaptações podem ser unilaterais ou bilaterais; elas marcam o comprometimento do comprador ou do vendedor com a manutenção do relacionamento.

Desde a proposição do modelo de relacionamento interativo, os seus construtos vêm sendo testados e validados em diversos ambientes de negócios na Europa, América do Norte e Ásia (METCALF *et al*, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; KALAFATIS, 2002). As suas implicações gerenciais são amplas, conforme sugere Metcalf *et al.*(1992):

- Troca de informações e contatos interpessoais geram um clima de cooperação entre a empresa compradora e vendedora, criando as condições para a adaptação;

- Ao início do relacionamento compradores e vendedores devem criar mecanismos para facilitar a troca de informações e relacionamentos pessoais entre os membros das duas organizações;
- Visitas mútuas as instalações das firmas e intercâmbio de pessoal técnico, ou colaboração entre as equipes de controle da qualidade representam práticas que beneficiam o relacionamento;
- Como os contatos interpessoais ocorrem em diversos níveis, o desafio das gerências é a sua coordenação, para prevenir tomadas de decisão independentes.

2.3.2.1.2 Modelo de Redes de Negócios

Um dos desdobramentos do trabalho do *IMP Group* é a visão de mercados como redes de empresas, ou redes de negócios. São resumidos a seguir dois trabalhos nessa linha: Ford *et al*, (2003) e Möller & Halinen (2000).

Com base na teoria de redes, Ford *et al*, (2003) apresenta as características das redes de negócios como sendo de interação, interdependência, e complementaridade. As redes de negócios são interativas, dado que um grande número de empresas heterogêneas interage entre si, buscando ativamente soluções para os seus problemas.

A interdependência representa uma limitação à liberdade de uma empresa de estabelecer estratégias independentemente das demais empresas na rede, sendo os seus resultados influenciados por empresas com as quais mantém relacionamentos. A complementaridade, por outro lado, significa que nenhuma empresa da rede possui por si só os recursos, habilidades e tecnologias para atender a suas necessidades, sendo nesse aspecto dependente de fornecedores, distribuidores, clientes e concorrência.

Desse modo, um dos objetivos da formação de redes de negócios seria a aquisição desses recursos de terceiros e sua utilização (FORD *et al*, 2003).

Para as empresas inseridas em redes de negócios, os desafios gerenciais envolvem:

- Escolhas entre conformar-se ou confrontar a rede em que a empresa está envolvida, considerando os seus benefícios e custos. Se, de um lado, a rede permite o desenvolvimento, os relacionamentos existentes podem ser um dos fatores limitadores desse mesmo desenvolvimento;
- Escolhas entre consolidar o seu posicionamento na rede, ou criar um novo posicionamento, alterando a combinação das relações existentes e desenvolvendo novas relações;
- Escolhas sobre a forma de se relacionar, ou o grau de controle que se deseja exercer sobre as demais empresas na rede. A empresa pode utilizar a sua posição para impor as suas regras, ou ceder às iniciativas das demais empresas.

Além das escolhas, as empresas devem avaliar os resultados da sua participação em redes de negócios, embora uma avaliação completa dos resultados de uma rede seja dificultada pela complexidade dos inter-relacionamentos. Uma avaliação poderia começar com relacionamentos individuais com cada uma das demais empresas na rede, sendo importante que sejam avaliados os custos e benefícios para ambas as partes. Progressivamente, a empresa poderá adquirir a capacidade de avaliar o impacto global da rede em que se insere, sendo um aspecto importante a visão coletiva sobre o desempenho da mesma. Uma consequência da avaliação refere-se à utilização de recursos técnicos, físicos ou operacionais, internos e das contrapartes. A necessidade de acesso e utilização eficiente dos recursos pode levar as empresas à identificação de lacunas no desenvolvimento das redes (FORD *et al*, 2003).

Möller & Halinen (2000) sugerem a existência de duas teorias: a do marketing de relacionamento baseado no mercado e a do marketing de relacionamento baseado em redes de negócios, ancoradas nas distintas características das trocas e seus contextos específicos. A gestão do marketing de relacionamento baseada no mercado ocupa-se com o gerenciamento da base de clientes ou consumidores, enquanto que o marketing de relacionamento baseado em redes pode ser descrito como o gerenciamento das interdependências entre os agentes de negócios. Isso implica em interações mais amplas e profundas com os parceiros externos, tais

como clientes e fornecedores, e outras partes interessadas. As questões-chave referem-se à coordenação das relações entre as partes e à mobilização e controle de recursos críticos por meio desses relacionamentos.

Para Möller & Halinen (2000), os principais desafios gerenciais para o marketing de relacionamento baseado em redes são:

- Como avaliar quais recursos devem ser desenvolvidos e gerenciados internamente, e quais deverão ser obtidos via intercâmbio, e por meio de que tipos de relacionamento;
- Como gerenciar o portfólio das trocas relacionais, para assegurar o sucesso dos intercâmbios;
- Como mobilizar recursos e agentes para alcançar, manter ou mudar os relacionamentos necessários, de modo a viabilizar a posição da empresa na rede;
- Como desenvolver soluções interfuncionais para a coordenação dos relacionamentos;
- Como gerenciar e cuidar dos relacionamentos interpessoais, monitorando as expectativas dos agentes e o seu atendimento;
- Como iniciar e desenvolver parcerias estratégicas;
- Como sustentar uma flexibilidade estratégica e formas de gestão inter-organizacional, haja vista que o planejamento tradicional não resolve a questão.

2.3.2.2 Outras contribuições alinhadas ao *IMP Group*

São apresentados a seguir os trabalhos de Cannon & Perreault (1999), que estabelecem empiricamente uma taxonomia de relacionamentos, e de Möller & Wilson (1995), que realizam uma revisão da literatura sobre a abordagem interativa e de rede do marketing de negócios.

2.3.2.2.1 *Perfis de relacionamento em mercados de negócios (CANNON; PERREAULT 1999)*

A pesquisa de Cannon & Perreault (1999) busca estabelecer uma tipologia (taxonomia) de relacionamentos entre vendedores e compradores empresariais, buscando descrever as diversas maneiras em que esses relacionamentos são conduzidos. A partir das características-chave dos relacionamentos, foram identificados seus antecedentes contextuais e resultados. As características-chave, denominadas conectores, seus antecedentes e resultados estão ilustrados no esquema da Figura 3.

Os conectores de relacionamento selecionados estão ancorados em atividades e comportamentos nos negócios, a partir de observações de campo e revisão da literatura (Cannon; Perreault,1999). Os conectores foram conceituados conforme segue:

- Troca de informações: Expectativas de intercâmbio aberto de informações, que possam ser úteis para as partes;
- Conexões operacionais: Grau em que os sistemas, procedimentos e rotinas das partes foram integrados para facilitar as operações;
- Obrigações legais: acordos contratuais que especificam e detalham as obrigações e papéis das partes no relacionamento;
- Normas de cooperação: Refletem as expectativas que as partes têm sobre o trabalho conjunto, visando alcançar simultaneamente os objetivos conjuntos e de cada parte;
- Adaptações dos compradores e dos vendedores: representam investimentos em processos, produtos e procedimentos, para que se ajustem às necessidades ou capacidade do parceiro. As adaptações são específicas em cada relacionamento, podem ser unilaterais ou recíprocas, podem representar um investimento isolado ou ajustes ao longo do tempo.

Para Cannon & Perreault (1999) as condicionantes situacionais e de mercado podem determinar a importância relativa de cada conector no relacionamento. Por

outro lado, a avaliação pelo cliente do desempenho do fornecedor e sua satisfação com o relacionamento é um importante resultado nas transações de negócios.

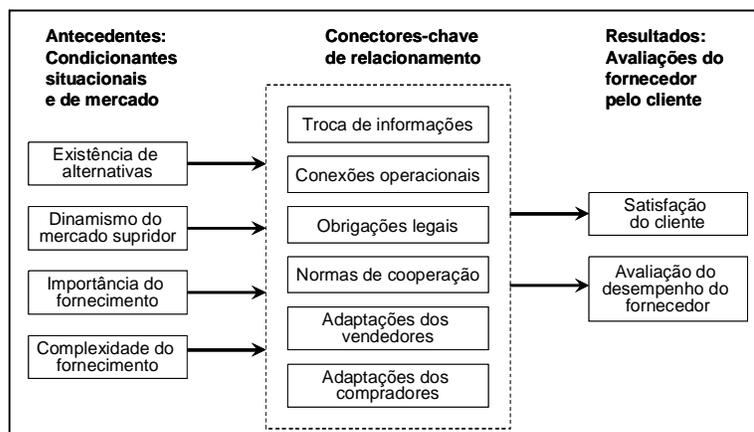


Figura 3 - Antecedentes, conectores do relacionamento e resultados
 Fonte: Traduzido e adaptado de Cannon e Perreault (1999)

Esse modelo foi testado em pesquisa tipo *survey* com cerca de 400 gerentes de compras no mercado norte-americano. Os dados foram submetidos à análise de *clusters*, resultando em uma taxonomia empírica de oito perfis de relacionamento, ordenada segundo grau crescente de interações, conforme indicado no Quadro 2.

Perfil de relacionamento	Descrição das características
A) Compra e Venda	Transação simples e rotineira, de baixo valor, predominando aquisições de distribuidores.
B) Conexão Básica	Modalidade transacional simples, similar ao tipo (A), com conexões operacionais e algum tipo de adaptação do vendedor.
C) Transação Contratual	Gestão de contratos. Os compradores são geralmente empresas de serviços, com baixo grau de confiança no fornecedor e monitoramento ativo do mercado supridor.
D) Fornecimento Customizado	Elevado grau de adaptação do fornecedor. Os compradores desconfiam de fonte única, monitorando ativamente o mercado supridor. Nível intermediário de troca de informações, conexões operacionais, obrigações legais, cooperação e adaptação do comprador.
E) Sistema de Cooperação	Elevados níveis de conexão operacional e de cooperação, baixos níveis de obrigações legais e adaptação do comprador, e níveis moderados de troca de informações e adaptação do vendedor. Elevado nível de confiança do vendedor nesse tipo de relacionamento.
F) Colaboração	Elevados níveis de cooperação e troca de informações. Conexões operacionais e obrigações legais acima da média. Compradores indicam elevado grau de confiança nos fornecedores. Prevaecem arranjos de fornecedor exclusivo, consistentes com a filosofia de parceria.
G) Adaptação Mútua	Elevado grau de adaptação específica ao relacionamento, por parte de compradores e vendedores. Elevados graus de conexões operacionais e troca de informações. Elevados valores nas aquisições e tendência ao fornecedor exclusivo.
H.) "Cliente é Rei"	A adaptação do vendedor é a mais elevada, embora a adaptação do comprador seja muito mais baixa do que no perfil (G). Valores elevados das transações. Comprador e vendedor estão atrelados ao relacionamento cooperativo.

Quadro 2 - Taxonomia dos perfis de relacionamento comprador-vendedor
 Fonte: Traduzido e adaptado de Cannon & Perreault (1999)

Correlacionando os oito perfis de relacionamento com as quatro condicionantes situacionais e de mercado, Cannon e Perreault (1999) sugerem que as parcerias mais avançadas – Adaptação Mútua e “Cliente é Rei” – têm mais probabilidade de ocorrerem quando a aquisição é mais importante para o cliente e quando este enfrenta obstáculos na aquisição, tais como menores opções de fornecimento, fornecimentos de maior complexidade, e maior incerteza na aquisição. Inversamente, quando, na ótica do comprador, as aquisições são menos importantes e a situação permite maiores opções de fornecimento, menor complexidade e incerteza, as formas mais simples de transação serão preferidas.

Uma análise similar é feita para os resultados dos tipos de relacionamento, no tocante a satisfação do cliente e sua avaliação dos fornecedores. Os resultados indicam que:

- Os maiores níveis de satisfação do cliente foram relatados nos perfis Sistema de Cooperação, “Cliente é Rei”, Colaboração, e Compra e Venda;
- Os menores níveis de satisfação do cliente foram relatados nos perfis Adaptação Mútua, Conexão Básica e Fornecimento Customizado.

Esses resultados indicam que nem sempre as formas de relacionamento mais estreito com os fornecedores geram elevados níveis de satisfação. Os autores consideram esses resultados “provocadores”, sugerindo que os níveis de satisfação possam estar relacionados às expectativas dos clientes em cada perfil de interação.

Como implicações teóricas desse estudo, Cannon & Perreault (1999) tecem considerações sobre a dinâmica e a evolução do relacionamento comprador-vendedor. A partir de dados sobre a “idade” dos relacionamentos pesquisados, é contestado o modelo de Dwyer *et al* (1987), segundo o qual os relacionamentos desenvolvem-se ao longo do tempo, evoluindo para parcerias ou dissolução. A visão proposta é que, se os relacionamentos atendem às necessidades do cliente, deverão perdurar, independentemente do grau de conectividade. Por outro lado, os relacionamentos que envolvem adaptações tenderiam a se desenvolver mais lentamente do que os demais tipos.

Outra consideração refere-se à assertiva de que a adaptação mútua é específica a cada relacionamento. Cannon e Perreault (1999) sustentam que o relacionamento eficaz é o que reduz os custos totais para as partes, e não o que repassa os custos de uma parte para outra no curto prazo. Se as partes investiram em um relacionamento que se mostrou eficaz, o comprador e o vendedor poderão replicá-lo para outros relacionamentos, evoluindo eventualmente para novas formas de fazer negócios.

Entre as implicações gerenciais, Cannon & Perreault (1999) alertam os gestores de empresas envolvidas em relacionamentos comerciais para os seguintes aspectos:

- Antes de buscar um relacionamento de longo prazo com os clientes, os fornecedores deveriam (a) avaliar se as condicionantes situacionais e de mercado são favoráveis a esse relacionamento, e (b) dadas as mesmas condicionantes, avaliar que tipo de relacionamento apresenta o potencial de maior eficácia total.
- Cada tipo de relacionamento requer diferentes graus de investimento e produz diferentes resultados, em termos de satisfação do cliente e sua avaliação do desempenho do fornecedor. Este por sua vez deve gerenciar o seu portfólio, compreendendo o impacto dos diferentes tipos de relacionamento.
- Adaptações podem requerer investimentos vultosos. Os gestores das empresas envolvidas devem avaliar as conseqüências de curto e longo prazos das decisões de adaptação.
- Para os fornecedores, relações de confiança implicam em expectativas de satisfação e lealdade do cliente. No entanto, a confiança do cliente no desempenho do fornecedor depende não apenas do grau de conectividade, mas também das expectativas em cada tipo de relacionamento e das condicionantes situacionais e de mercado. Os clientes ficam propensos a confiar nos fornecedores em situações de menor vulnerabilidade. Inversamente, na medida em que a conectividade aumenta a dependência do cliente em relação ao fornecedor, maior é o espaço para a desconfiança e insatisfação.

2.3.2.2.2 As táticas do relacionamento interativo (MÖLLER; WILSON 1995)

Em uma revisão da literatura sobre a abordagem interativa e de rede do marketing de negócios, Möller & Wilson (1995) concluem que o engajamento de empresas em relacionamentos de longo prazo visa, em última instância, a obtenção de ganhos econômicos. Para alcançar esse objetivo, as táticas utilizadas abrangem: (a) uso do poder e da influência, notadamente em situações de subcontratação; (b) reciprocidade, resultando em cooperação, quando esta é percebida como benéfica para as partes; (c) busca da estabilidade e previsibilidade; (d) busca da eficiência, com foco nos custos das transações; (e) legitimação, visando estabelecer uma presença ou reputação; (f) atenção às leis e regulamentações, especialmente em mercados controlados, e (g) acesso a recursos, sendo a cooperação uma opção viável, especialmente para pequenas firmas.

Möller & Wilson (1995) resumem as implicações gerenciais da abordagem interativa, conforme segue:

- A frequência e a complexidade do intercâmbio de recursos tende a ampliar o intercâmbio social, bem como a probabilidade da ocorrência de adaptações;
- Episódios satisfatórios da troca e intercâmbio (expectativas atendidas) favorecem um ambiente de confiança mútua;
- A existência de adaptações funcionais eleva o intercâmbio de recursos, o que demanda maiores esforços de coordenação;
- Adaptações crescentes tendem a aumentar a percepção da interdependência, promovendo a durabilidade do relacionamento;
- Aumento das adaptações funcionais resulta em maiores adaptações psicológicas: atitudes, valores, normas, e objetivos, com reforço positivo quando os resultados do desempenho de cada empresa são favoráveis;
- Em situações assimétricas de poder, o uso de estímulos positivos e existência de mecanismos de coordenação produzem resultados melhores do que os métodos legais e coercitivos;

- Tanto o desempenho dos negócios, como os resultados psicológicos do relacionamento, retroalimentam os processos de interação, positiva ou negativamente;
- A prática da interação resulta no aprendizado organizacional, de como gerir os relacionamentos. Experiências positivas levam à replicação do modelo e as negativas à sua rejeição. Com a experiência, as empresas tendem a obter melhores resultados advindos do relacionamento.

2.3.2.3 A corrente norte-americana

A corrente norte-americana, originária do marketing industrial, focaliza o comportamento do cliente industrial, enfatizando também os relacionamentos inter-organizacionais. Segundo Rocha & Luce (2006), os trabalhos representativos dessa corrente abrangem Sheth & Shah (2003), Dwyer *et al.* (1987) e Wilson (1995), que foram consultados e resumidos nesta seção. É apresentada ainda uma pesquisa recente de Powers & Reagan, (2007), que investiga a evolução temporal de fatores de relacionamento, utilizando as etapas propostas por Wilson (1995).

2.3.2.3.1 As condicionantes do engajamento relacional (SHETH; SHAH, 2003)

Sheth & Shah (2003) investiga as condicionantes internas e externas a uma empresa, que favorecem ou inibem o seu engajamento em relacionamentos de longo prazo com fornecedores. Distinção é feita entre troca transacional – *transational exchange*, que seria discreta, de curto prazo, sem compromissos além dos limites da transação, e intercâmbio relacional – *relational exchange*, contínuo, com compromissos de longo prazo e tendência à colaboração do cliente no processo.

As principais condicionantes externas referem-se às estruturas das indústrias dos clientes e fornecedores, e as relações de poder resultantes. As condicionantes

internas referem-se à cultura e estrutura da tomada de decisões, tolerância ao risco, tipo de aquisição e custos das transações. Quadro 3 apresenta os fatores internos e externos que favorecem ou inibem o engajamento do cliente em relacionamentos de longo prazo com fornecedores.

Fator	Favorece intercâmbio relacional	Inibe intercâmbio relacional
Estrutura setorial e relações de poder	Maior concentração do setor do cliente; Cliente mais poderoso do que o fornecedor; setor do fornecedor fragmentado. O relacionamento tende a ser de fornecedor cativo.	Estrutura concentrada no setor do fornecedor. Relações de poder equivalentes. O fornecedor pode representar uma ameaça.
Cultura da tomada de decisão	Decisões baseadas em especificações e reputação do fornecedor. A tomada de decisão é delegada aos setores técnicos ou de engenharia. Preço em segundo plano.	Decisões de compra baseadas em preço, delegadas ao setor de aquisição.
Estrutura da tomada de decisão	Aquisições feitas por comitês ou grupos multifuncionais, responsáveis também pela utilização do produto. Processo mais difuso e lento, necessitando de maior coordenação e colaboração dos fornecedores.	Aquisições delegadas ao setor ou pessoa, sem grandes implicações interfuncionais.
Tolerância ao risco	Incerteza em relação ao desempenho do fornecedor. Tendência de associar-se a fornecedores líderes de mercado, para legitimar a escolha.	Risco considerado aceitável, e os custos envolvidos não justificam preocupações com eventual insucesso.
Tipo de aquisição	Aquisições que exigem planejamento pré-aquisição, treinamento dos usuários, assim como assistência técnica pós venda.	Soluções padronizadas (commodities). Os custos do relacionamento com os fornecedores não se justificam.
Custos das transações	Elevados custos das transações. Atividades terceirizadas com fornecedores chave. Elevados custos de migração para alternativas devido a interfaces tecnológicas ou infra-estrutura integrada.	Situações em que as características descritas estão ausentes ou podem ser desconsideradas.

Quadro 3 - Fatores internos e externos que favorecem ou inibem o engajamento do cliente em intercâmbio relacional (de longo prazo) com fornecedores.

Fonte: Traduzido e adaptado de SHETH & SHAH (2003)

Entre as implicações gerenciais para as empresas fornecedoras de bens e serviços nos mercados empresariais, constam:

- Segmentação dos mercados e/ou clientes de acordo com a sua propensão em se engajar em um intercâmbio relacional, em uma escala com os extremos marcados por “transacional” e “relacional”.
- Seletividade nos investimentos no intercâmbio relacional, formulando as proposições de valor de forma correspondente. Fornecedor deve comprometer-se, quando se assegura de que o cliente deseja fazer-lo também.

- Reconhecimento de que um mesmo cliente pode preferir transações simples com um tipo de produto, e desejar desenvolver um relacionamento com outro tipo de produto que, por exemplo, necessite de desenvolvimento.

2.3.2.3.2 Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor (DWYER et al. 1987)

Com esse trabalho, Dwyer *et al.* (1987) visam estabelecer um arcabouço para o desenvolvimento das relações entre compradores e vendedores. Em contraposição aos eventos transacionais, que são discretos e isolados, o relacionamento é abordado como um fenômeno contínuo no tempo, onde as transações devem ser vistas em termos de seu passado histórico e futuro esperado. O intercâmbio relacional é descrito mediante uma série de características, que são contrapostas às características das transações singulares. Emerge um quadro de maior complexidade na troca relacional, tanto nos aspectos processuais, como nos resultados. Os processos incorporam esforços adicionais devido à interdependência entre as partes, e os resultados, além dos econômicos, estendem-se ao intercâmbio social e à satisfação pessoal.

O engajamento das empresas na troca relacional justifica-se pelos seus benefícios, que abrangem menores incertezas, maior eficiência nas trocas e satisfação social. Além disso, ganhos significativos podem ser obtidos em virtude da colaboração e das decisões conjuntas. Quando o comprador percebe a eficácia do relacionamento, aumentam as barreiras à entrada da concorrência, e o vendedor adquire vantagem pela diferenciação, distanciando-se da competição por preço. Por outro lado, devem ser considerados os custos da manutenção da associação. São necessários recursos para a adaptação mútua, e os processos de barganha e resolução de conflitos exigem esforços adicionais. As partes podem também incorrer em custos de oportunidade com parceiros alternativos.

Utilizando a analogia do casamento, os autores sugerem um processo de desenvolvimento do relacionamento por aproximações sucessivas e comprometimento crescente. As fases desse processo abrangem:

1. Conscientização: Consideração unilateral de potenciais parceiros.

2. Exploração: Interação diádica. Aumento gradual da interdependência, com sondagens bilaterais. Associação ainda frágil, podendo ser encerrada sem complicações.
3. Expansão: Satisfação mútua com os papéis exercidos pelos parceiros, que oferece sustentação ao aprofundamento da interdependência. Resultados da parceria são superiores às alternativas.
4. Compromisso: Mecanismos contratuais e/ou sistemas de valor compartilhado para assegurar a sustentação da interdependência. Recursos disponibilizados de parte a parte são significativos e consistentes. Mecanismos para a solução de conflitos e adaptação.
5. Dissolução: Poderá ocorrer em qualquer uma das fases anteriores, quando uma das partes concluir que os custos da manutenção ou ajustes da parceria superam os seus benefícios.

A partir desse modelo, Dwyer *et al.* (1987) destacam as abordagens e práticas gerenciais:

- Mensuração do desempenho e da imagem: Obter informações qualitativas sobre as prioridades e a satisfação do cliente, no contexto do relacionamento.
- Gestão de conflitos: Gerenciar eventuais conflitos de forma construtiva, mediante (a) comunicação freqüente e eficaz, com meios para a expressão de insatisfações; (b) revisão crítica de atos passados; (c) distribuição eqüitativa dos recursos do sistema; (d) distribuição de poder mais equilibrado na relação; e (e) padronização dos modos de solução de conflitos.
- Barreiras de saída, com a criação de desincentivos à dissolução relacional. Como exemplo no mercado de consumo os autores citam os programas de fidelização.

Embora seja um trabalho mais antigo, a contribuição de Dwyer *et al* (1987) é representativa da literatura do marketing de relacionamento, na medida em que ressalta as complexidades da troca relacional, que envolvem aspectos econômicos, sociais e individuais, e apontam alguns desafios na gestão dos relacionamentos, tais como avaliações e resolução de conflitos. Por outro lado, trabalhos mais recentes vêm desafiando algumas das suas proposições, como o de Cannon & Perreault

(1999), cujos achados contradizem a concepção de que uma relação amadurece por etapas. Estudos empíricos teriam demonstrado também que as barreiras à dissolução dos relacionamentos podem ter efeito contrário, quando percebidas pelos clientes como onerosas e incômodas (KORELL; RÜGER, 2004).

2.3.2.3.3 Modelo integrado dos relacionamentos de compradores e vendedores (WILSON, 1995)

Wilson (1995) argumenta que, enquanto as variáveis que impactam o desempenho de uma troca relacional têm sido identificadas empiricamente, a sua influência ao longo do desenvolvimento dos relacionamentos é pouco conhecida, dado que a maioria das pesquisas é transversal. Em um trabalho conceitual, ele procura integrar as duas dimensões em um modelo, que identifica as variáveis relevantes, de acordo com o estágio do relacionamento. As variáveis de impacto e o processo de desenvolvimento dos relacionamentos são levantados a partir da revisão da literatura, sendo as etapas do relacionamento adaptadas de Dwyer *et al* (1987), conforme indicado na Figura 4. Com base em estudos empíricos anteriores, Wilson (1995) sugere que, dependendo da etapa, determinadas variáveis podem estar ativas ou latentes.

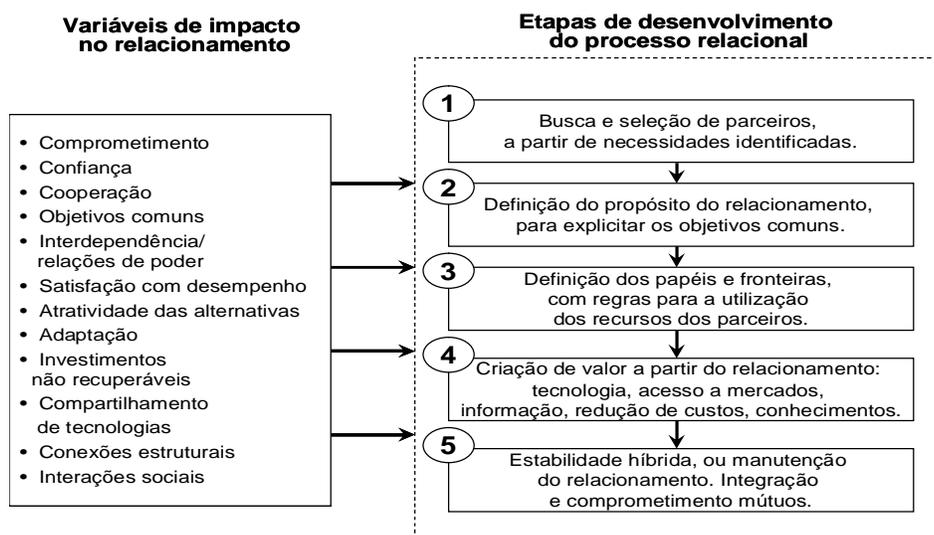


Figura 4 - Modelo integrado dos relacionamentos
Fonte: Traduzido e adaptado de WILSON (1995)

Entre as implicações gerenciais do modelo, Wilson (1995) aponta a existência de barreiras ao desenvolvimento das relações, tais como:

- Sistemas de recompensa dos centros de compra, que privilegia o menor preço de aquisição e a manutenção de clima antagônico entre compradores e vendedores.
- Inconsistência entre os discursos da administração superior, focada no relacionamento de longo prazo, e as atitudes das gerências operacionais, voltadas para transações de curto prazo.

Em uma visão prospectiva, Wilson (1995) considera que os relacionamentos individuais entre compradores e vendedores estão se tornando parte de redes de negócios, onde as empresas buscam adquirir vantagem competitiva desenvolvendo relacionamentos que criem valor de sejam difíceis de replicar (WILSON, 1995).

2.3.2.3.4 Evolução dos fatores de relacionamento (POWERS; REAGAN, 2007)

Uma versão adaptada do modelo integrado de Wilson (1995) foi testada empiricamente por Powers & Reagan (2007) no mercado norte-americano⁸, cujos resultados indicam a importância crescente dos fatores, ao longo das etapas de relacionamento. Para visualizar a importância dos fatores atribuída pelo comprador, foram selecionados os fatores onde o fornecedor tem participação ativa: Reputação, Interações Sociais, Objetivos Comuns, Tecnologias Compartilhadas, Adaptação, Cooperação e Comprometimento. O gráfico da Figura 5 retrata os aspectos que o comprador mais valoriza no vendedor, nos diferentes estágios de relacionamento.

A partir do gráfico pode-se inferir que a importância dos fatores aumenta com a progressão do relacionamento. Ressalte-se que, na fase de seleção de parceiros, o comprador valoriza mais os Objetivos Comuns e Adaptação, seguidos de Reputação e Cooperação. Esses fatores crescem em importância, na medida em que o

⁸ A pesquisa, do tipo *survey*, consistiu em um questionário respondido por uma amostra aleatória de gerentes de compras (n= 300) que foram solicitados a identificar o estágio do relacionamento com um fornecedor que fosse de seu conhecimento, pontuando em seguida os fatores segundo a importância percebida, em escalas tipo Likert de 7 posições.

relacionamento amadurece, sendo os Objetivos Comuns, Adaptação e Cooperação os mais valorizados na fase de estabilidade e manutenção do relacionamento. Curiosamente, Interações Sociais não foi valorizado como os demais fatores, não se sabendo se esse resultado reflete a forma relacional na cultura norte-americana, ou se existe um viés da pesquisa, pelo fato de ter sido respondida por gerentes de compras, que normalmente não se envolvem na operação das transações.

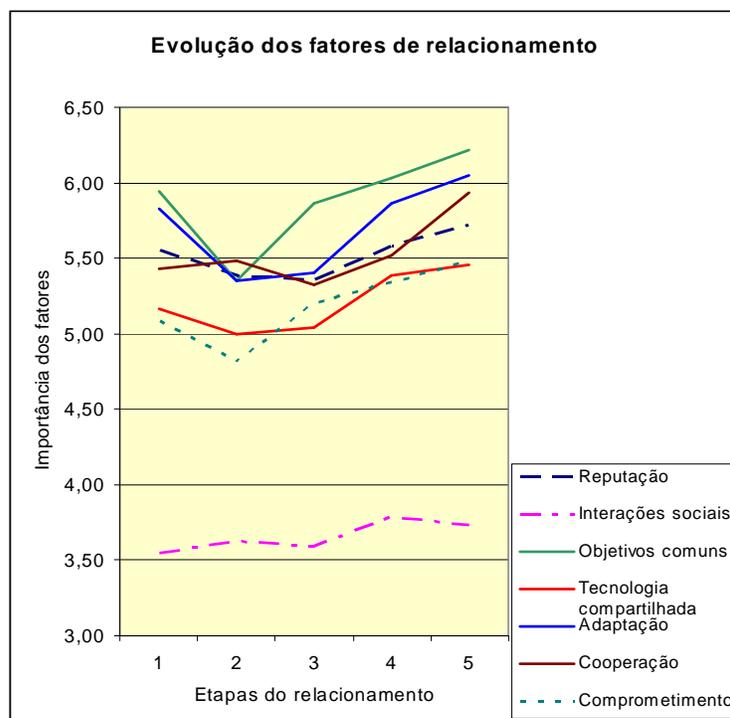


Figura 5 - A evolução dos fatores de relacionamento
Fonte: Traduzido e adaptado de POWERS & REAGAN (2007)

Um outro aspecto que merece comentário é a comparação dos modelos de Dwyer *et al.* (1987) e de Wilson (1995). Ambos pressupõem que o relacionamento amadurece por etapas. Entretanto, o modelo de Dwyer abrange as dimensões funcional, social e psicológica, enquanto que o de Wilson restringe-se à dimensão funcional e operacional do processo. As etapas do modelo de Wilson assemelham-se às fases de um projeto, elaborado e executado de forma racional e objetiva. É possível que essa simplificação facilite a mensuração e validação empírica do modelo, mas, segundo o próprio Wilson (1995), somente os estudos longitudinais e os que considerem os fatores situacionais – o contexto do relacionamento, os canais utilizados, tempo disponível e experiência dos parceiros – poderão captar adequadamente a riqueza desse fenômeno.

2.3.2.4 Marketing de relacionamento em serviços

São apresentados a seguir os dois principais segmentos do marketing de relacionamento em serviços: os voltados para os mercados de consumo e os que se ocupam com os mercados empresariais.

2.3.2.4.1 Prestação de serviços nos mercados de consumo

Os estudos voltados para o marketing de relacionamento em serviços prestados aos consumidores consideram a gestão dos serviços na relação comercial como a chave para a sustentação do relacionamento entre o cliente e fornecedor. A origem dessa visão pode ser atribuída à consolidação da cultura de serviços na era pós-industrial.

A partir da década de 1980, a expressão Cultura de Serviços passou a designar não somente o crescimento do setor de serviços como gerador de emprego e renda na economia, ou o aumento do conteúdo de serviços em ofertas de produtos, mas também a crescente utilização dos serviços como estratégia competitiva. Data dessa época a expressão *momento da verdade*, conceito segundo o qual a percepção da qualidade do serviço, e em conseqüência a possibilidade de sua diferenciação, ocorre em contato direto entre o fornecedor e o cliente (CARLZON, 1987).

Um dos primeiros modelos da gestão de serviços foi proposto em 1985 por Karl Albrecht, na forma de um triângulo, com Cliente ao centro, e Estratégia do Serviço, Pessoas e Sistemas nos vértices (ALBRECHT, 1985).

Mais recentemente, o conceito foi reafirmado por Grönroos (2004), que atribui à gestão dos serviços pelo fornecedor o papel central na construção e manutenção do relacionamento com os seus clientes. Segundo esse autor, as interfaces na prestação dos serviços são críticas para a percepção do cliente e seu comportamento ao longo do tempo (GRÖNROOS, 2004).

Em um trabalho recente, Grönroos (2004) discute o marketing de relacionamento em serviços como processo. No modelo proposto, o autor considera três processos integrados que sustentam o relacionamento: processo de interação, apoiado por um processo de comunicação planejada, resultando em um processo de criação de valor, conforme indicado na Figura 6. Em cada processo são descritos os conceitos envolvidos, a estrutura analítica, e aspectos qualitativos a serem observados.

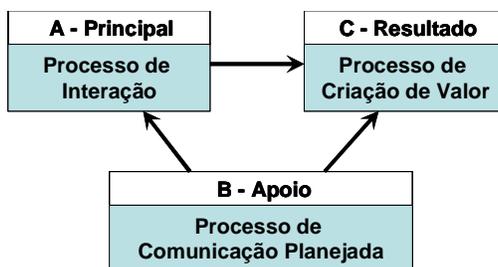


Figura 6 - O processo de marketing de relacionamento
Fonte: Adaptado de GRÖNROOS (2004)

Embora seja de certo modo prescritivo, o modelo apresentado e seus elementos permitem que uma organização estabeleça os seus próprios parâmetros ao projetar esses processos. A estrutura analítica de cada processo poderá orientar a elaboração de métodos de avaliação da sua eficácia. Segundo o autor, o relacionamento irá evoluir na medida em que se estabelece um diálogo entre o fornecedor e o cliente ao longo do tempo. O diálogo é concebido como um processo interativo de *pensar junto*, estabelecendo um patamar conjunto de conhecimentos. Seu objetivo é a construção de significados compartilhados e o delineamento do que as partes podem fazer juntas, ou uma para a outra (GRÖNROOS, 2004). As implicações gerenciais do modelo estão resumidas no Quadro 4:

A) Processo de interação	<ul style="list-style-type: none"> • Para uma interação eficaz, conhecer os processos internos do cliente; • O fornecedor deve alinhar os recursos, competência e processos aos processos do cliente; • O processo de interação deve ser gerenciado; • A interação é um produto que será avaliado pelo cliente.
B) Processo de comunicação planejada	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação unilateral não leva ao diálogo, a não ser que seja seguida das mensagens oriundas da interação; • Como pré-requisito para o diálogo, a firma e o cliente devem estar motivados a se comunicarem; • As mensagens de todos os tipos devem ser integradas a uma estratégia de MR, propiciando uma evolução favorável da percepção do relacionamento, por parte do cliente.

C) Processo de criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Cabe ao fornecedor fazer as distinções entre o valor criado pelas transações individuais e o valor gerado pelo relacionamento; • Ao valor da solução central deverão ser agregados valores positivos dos serviços adicionais e os valores decorrentes do relacionamento; • O processo C) de geração de valor deve estar integrado aos processos A) de interação e B) de comunicação planejada.
------------------------------------	--

Quadro 4 - Implicações gerenciais do marketing de relacionamento
 Fonte: Adaptado de Grönroos (2004)

No modelo proposto, Grönroos (2004) adota parcialmente a justificativa da cooperação cliente-fornecedor do *IMP Group*, na medida em que estende a dimensão econômica do relacionamento para o consumidor. Este deverá perceber que o valor dos serviços adicionais é positivo, que esse valor supera os custos do relacionamento, e que o próprio relacionamento agrega valor ao negócio. Na medida em que o cliente tende a ter uma visão holística do relacionamento, caberá ao fornecedor fazer as distinções entre o valor gerado pelas transações individuais e o valor do relacionamento para o cliente. A dificuldade estaria na quantificação dos benefícios intangíveis e da sua comunicação eficaz ao cliente.

Nesse sentido, Palmer (2000) aponta a relativa escassez de trabalhos empíricos no campo do marketing de relacionamento, observando que grande parte das publicações acadêmicas nesse campo ainda é descritiva e normativa.

Por outro lado, o nível de relacionamento resulta de uma escolha do cliente, podendo este ter preferência pelo modo transacional. Segundo Grönroos (1997, p. 409, *apud* GRÖNROOS, 2004, p. 110), mesmo entre os clientes “relacionais”, existem os ativos, que buscam o contato, e os passivos, para os quais “é suficiente saber que a empresa está disponível, caso necessário”. Essas observações são análogas às relativas aos clientes industriais. Sugere-se que existam situações intermediárias entre os modos transacional e relacional, ao longo de um *continuum*, dependendo de fatores tais como níveis de preços, grau de customização de produtos ou serviços, frequência das transações, nível de envolvimento dos clientes, ou custos de migração para fornecedores alternativos (Sheth; Shah, 2003; PALMER *et al*, 2005).

Em um trabalho anterior, Palmer (2000) sugere que a abordagem de marketing de relacionamento seja mais apropriada em mercados maduros ou em declínio, quando a retenção dos clientes se tornaria mais estratégica.

2.3.2.4.2 *Prestação de serviços entre empresas*

As proposições teóricas sobre relacionamentos entre empresas tiveram origem nos mercados industriais, de onde veio grande parte das pesquisas empíricas, tal como ocorreu com o *IMP Group* e a corrente norte-americana. Mais recentemente, as teorias de relacionamento empresarial do *IMP Group* passaram a ser testadas em mercados de serviços, notadamente com os trabalhos de Axelsson (HARRISON, 2004).

Em uma abordagem do relacionamento empresarial no setor de serviços é necessário caracterizar o conceito de serviço. A distinção clássica entre a aquisição de bens e de serviços ressalta a relevância do relacionamento entre comprador e vendedor na prestação de serviços⁹.

Entretanto, na medida em que os fornecedores procuram integrar as soluções, agregando valor às ofertas, a utilidade prática essa distinção poderá ser questionada (AXELSSON; WYNSTRA, 2000; GRÖNROOS, 2004).

De um modo geral, a aquisição de um serviço atende a uma necessidade específica do comprador, que ele não pretende resolver com recursos próprios, ou não tem a competência ou capacidade necessárias para tal. Decorre daí, que o tipo de necessidade, e em conseqüência o tipo de serviço, podem condicionar o processo de aquisição e o relacionamento entre as empresas (AXELSSON; WYNSTRA, 2000).

⁹ Em comparação à produção e fornecimento de bens, os serviços vêm sendo caracterizados pela intangibilidade, produção e consumo simultâneos, inexistência de estoques, interfaces continuadas entre comprador e vendedor, avaliação do processo pelo comprador, e outros (Nota do autor).

Axelsson e Wynstra (2000) propõem uma tipificação de serviços segundo a sua tecnologia, isto é, de acordo com a sua utilização pelo cliente. O serviço pode ser utilizado como componente, como insumo para transformação, como o método de trabalho ou para consumo.

Os autores sugerem que o modo de utilização do serviço impacta significativamente o padrão de interação entre o comprador e o fornecedor. Segue uma breve descrição dos tipos de serviço considerados:

- Serviços de componente: Os componentes do serviço são incorporados ao produto do cliente sem alteração como, por exemplo, a instalação de infra-estrutura de telecomunicações em um novo edifício de escritórios;
- Serviços como insumos para a transformação: São processados pelo cliente antes de serem utilizados ou ofertados para frente. Exemplos incluem pesquisas de mercado ou serviços de avaliação de pessoal. Esses serviços constituem material bruto, que necessita de análise do cliente antes da sua utilização.
- Serviços de métodos de trabalho: São adquiridos do fornecedor e utilizados como ferramentas de trabalho. Exemplos incluem treinamentos ou serviços de consultoria organizacional. Esses serviços podem impactar os ambientes de trabalho nos quais serão aplicados;
- Serviços de consumo: São geralmente serviços de apoio, tais como hotelaria, limpeza, segurança, atendimento médico e seguros.

Axelsson & Wynstra (2000) identificam os efeitos de cada tipo de serviço nas relações entre as empresas, conforme resumido do Quadro 5. Em situações concretas, serviços prestados podem ser um misto de dois ou mais tipos, cabendo ao fornecedor discernir a característica dominante e as complementares do serviço que presta.

Tipo de serviço	Prioridades para o cliente	Confiança baseada em:
Serviços de componente	Como os serviços se encaixam no produto final do cliente. Demandas do usuário final.	Capacidade de produção e qualidade do fornecedor. Capacidade de desenvolvimento do fornecedor.
Serviços para transformação	Como o serviço vai ser utilizado (transformado) no cliente, e como se ajusta a diferentes transformações.	Capacidade de produção e qualidade do fornecedor. Inovação do fornecedor no desenvolvimento do negócio.
Serviços de métodos de trabalho	Como o serviço é usado para alterar os métodos de trabalho do cliente e como se encaixa em aspectos importantes desses métodos.	Inovação e desenvolvimento de negócios pelo fornecedor. Referências. Parceria (colaboração).
Serviços de consumo	Como o serviço apóia os processos chave.	Capacidade para fornecer o serviço especificado e adaptação às condições específicas do cliente.

Quadro 5 - Tipo de serviço e seus efeitos nas relações de negócios

Fonte: Traduzido e adaptado de Axelsson & Wynstra (2000)

Utilizando a classificação de serviços proposta por Axelsson e Wynstra (2000), um estudo de casos múltiplos de Van der Valk *et al*, (2007) incluiu, além da visão do cliente, a perspectiva de dois prestadores de serviços similares. As diferenças encontradas no tocante às relações de confiança entre o cliente e os fornecedores (A) e (B) são em grande parte consistentes com o modelo proposto. Observam os autores que, embora a demanda do cliente tenha sido basicamente a mesma para ambos, o melhor desempenho de (A) decorreu provavelmente da experiência adquirida em trabalhos anteriores para o mesmo cliente, o que lhe permitiu desenvolver as capacitações e realizar as adaptações requeridas.

Van der Valk *et al*, (2007) sugerem que a experiência e o aprendizado na prestação de serviços são fatores diferenciadores no relacionamento entre clientes e fornecedores. Se a experiência específica é fator de diferenciação em serviços, mesmo nos de menor complexidade tecnológica¹⁰, então todo prestador de serviços tende à especialização, em virtude da experiência adquirida no relacionamento com os seus clientes. Amplia-se assim o conceito de especialização, que passa a abranger não somente a *expertise* técnica do fornecedor, mas também a sua competência relacional, decorrente da experiência na prestação dos serviços. Baixo nível de competência relacional poderá constituir uma desvantagem para empreendimentos iniciantes, dada a sua falta de experiência no relacionamento com clientes.

¹⁰ No caso específico, tratava-se de serviços de limpeza de vagões, para uma companhia de transporte ferroviário (VAN der VALK *et al*, 2007).

2.4 O CLIENTE COMO FONTE DE CONHECIMENTO E DE APRENDIZADO

2.4.1 A Era do Conhecimento

A importância do cliente como fonte de informações e de aprendizado começou a ser enfatizada como decorrência do advento da Era do Conhecimento, sendo de Drucker (1995) um dos alertas de que as empresas teriam que se organizar em torno do conhecimento, considerado o principal recurso estratégico e fator-chave para a obtenção dos demais fatores de produção.

Segundo Drucker (1995), o conhecimento especializado individual não produz desempenho, que é uma função da organização. Com a crescente complexidade tecnológica e dinamismo dos mercados, surgiu a necessidade de disciplinar e gerenciar o conhecimento existente nas empresas. Choo (2001) considera que o desafio básico da gestão do conhecimento é definir a estratégia, estrutura e sistemas de uma organização, de modo que ela possa utilizar aquilo que sabe, para adaptar e inovar.

Segundo Davenport & Prusak (1998, pg XV), "...a única vantagem sustentável [de uma empresa] é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos."

Outrossim, se o conhecimento é um fator-chave na economia global, a atenção das empresas deveria voltar-se para o conhecimento do cliente como um recurso competitivo. A expansão da gestão do conhecimento para além das fronteiras da organização, incorporando o território do cliente, é advogada por alguns especialistas em gestão do conhecimento, como também pelos que pesquisam e praticam CRM (GIBBERT *et al*, 2002; KORELL; SPATH, 2003).

Argumenta-se que sistemas voltados para a gestão do conhecimento interno visam basicamente à produtividade dos processos operacionais, sendo insuficientes para

alavancar processos de formulação de estratégias ou de inovação. Nesses processos, o conhecimento dos clientes e sobre os clientes seria ignorado ou disponibilizado de forma aleatória. Os aspectos relativos ao desenvolvimento dos clientes ou às suas motivações não seriam considerados (KORELL; SPATH, 2003, KORELL; RÜGER, 2004).

No nível tático-operacional, o conhecimento sobre os clientes existente nas empresas estaria disperso, truncado e não sistematizado, devido em boa parte à dicotomia cultural entre as disciplinas ligadas ao mercado – vendas, marketing – e aquelas ligadas à produção, com experiências, linguagens e territórios próprios. (ROBERTS, 2003).

Em empresas departamentalizadas, a separação funcional da área de marketing, que faz as promessas, da de logística, que as entrega, sobrecarregaria os processos de atendimento ao cliente (PALMER *et al*, 2005). Não seria a falta de informação sobre o cliente que impediria a construção de melhores relacionamentos e obtenção de melhores resultados, mas a falta de um processo disciplinado para gerir esse conhecimento (WAYLAND; COLE, 1997).

2.4.2 Gerenciando o conhecimento do cliente

A gestão do conhecimento do cliente – CKM¹¹ - é considerada um campo novo para a pesquisa e prática gerencial. Da literatura recente emergem pelo menos duas correntes de CKM. Na primeira abordagem, CKM é considerado um aperfeiçoamento da Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM, mediante aplicação dos conceitos e métodos da gestão do conhecimento em projetos de CRM. Nessa abordagem, o cliente é visto como um repositório de conhecimentos e fonte de informações, que deverão ser captadas, codificadas, disseminadas e

¹¹ Do Inglês: CKM - *Customer Knowledge Management* (Nota do autor)

utilizadas. Os modelos desenvolvidos com esse propósito estão voltados para as organizações que utilizam CRM, e não serão abordados neste trabalho.¹²

Observa-se uma segunda abordagem de CKM, onde o cliente é visto como um agente ativo, com interesse potencial em compartilhar os seus conhecimentos. Ao criar e/ou fomentar mecanismos diretos de interação, a empresa beneficia o cliente e a si própria. A ênfase dessa abordagem está nos tipos de interação praticados e nos ambientes que promovem a eficácia dessas interações.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), os diferenciais inovadores serão alcançados pelas empresas cada vez mais em parceria com os seus clientes. Essa abordagem, que poderia ser denominada de CKM Interativo, possui uma lógica contra-intuitiva: por que deveriam os clientes oferecer os seus conhecimentos, criando valor para a empresa, para depois ter que pagar pelo seu próprio conhecimento embutido nos produtos e serviços?

Segundo Von Hippel (2005), clientes podem auferir benefícios diretos com o compartilhamento de seus conhecimentos com as empresas, em contraposição à indústria, que realiza os seus ganhos após o desenvolvimento e comercialização dos produtos. Além disso, as motivações intrínsecas dos clientes contrastam com recompensas aos empregados para que compartilhem o seu conhecimento sobre clientes, considerados como esquemas de motivação extrínseca (GIBBERT *et al*, 2002).

Alguns trabalhos na linha de CKM Interativo são resumidos a seguir¹³: a) Ciclo do conhecimento do cliente, (STAUSS, 2002); b) “Cinco Estilos de CKM” (GIBBERT *et al*, 2002); c) Co-criação de valor (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004); d) O cliente inovador (Von HIPPEL, 1988 e 2005) e e) Empresas em ambientes de inovação rápida e contínua (BROWN; EISENHARDT, 1997).

¹² Essa corrente, que poderia ser denominada de CKM Tecnológico, vem sendo liderada por grupos de pesquisa de CKM na Universidade St. Gallen – Suíça; e recentemente consolidada por um projeto multidisciplinar na Universidade de Stuttgart – Alemanha (BUEREN *et al*, 2004; GEBERT *et al*, 2002; KORELL & RÜGER, 2004; KORELL & SPÄTH, 2003; VELOSO & PIERRY, 2003).

¹³ A maioria dos trabalhos citados não adota a sigla CKM, mas possui um traço comum, que é a explicitação do cliente como agente ativo e parte interessada na criação de valor (Nota do autor).

2.4.2.1 Ciclo do conhecimento do cliente (STAUSS, 2002)

Os trabalhos do Prof. Stauss¹⁴ e equipe abordam a qualidade dos serviços, com foco especial na gestão de reclamações. A satisfação do cliente está associada não apenas à qualidade de um serviço, mas também às suas expectativas na resolução de eventuais reclamações. Stauss (2002) propõe que a tolerância do cliente em relação à resolução de uma reclamação irá diminuir, na medida em que:

- O cliente considerar-se mais importante do que o fornecedor;
- O cliente considerar o problema como relevante;
- O cliente tiver uma história de experiências favoráveis, no tocante às reclamações;
- O cliente dispor de informações sobre soluções de problemas similares;
- O cliente atribuir a responsabilidade pelo problema unicamente ao fornecedor;
- O cliente tiver elevadas expectativas, devido a promessas explícitas ou implícitas feitas pelo fornecedor.

O cliente percebe a solução de um problema em duas dimensões: a) de forma objetiva, quanto à velocidade e eficácia da solução, e b) de forma subjetiva, quanto ao processo, que inclui empatia, cortesia, seriedade, e aceitação (STAUSS, 2002). Quando dotada de instrumentos de medição, a gestão de reclamações poderá demonstrar a sua lucratividade. Existem quatro tipos de benefícios oriundos de uma adequada gestão de reclamações:

- Valor gerado pela informação do reclamante, permitindo melhorar produtos e serviços, e reduzindo os custos das falhas;
- Benefícios da mudança de atitude do cliente, devido a uma resolução satisfatória;
- Benefícios da recompra do cliente, ou da continuidade do relacionamento;

¹⁴ Prof. Bernd Stauss é titular da cadeira de gestão em serviços na Ingolstadt School of Management, da Universidade Católica Eichstätt-Ingolstadt, Alemanha (Nota do autor).

- Benefícios da comunicação boca-a-boca de clientes satisfeitos com a resolução de suas reclamações.

Dado que as observações acima limitam-se aos mercados de consumo, Stauss & Schoeler (2004) sugerem que futuras pesquisas investiguem esses fenômenos em ambientes de negócios entre empresas.

O modelo da gestão do conhecimento do cliente proposto por Stauss (2002b) descreve um problema, causa freqüente de reclamações: o déficit de conhecimento do cliente. Na sua abordagem, Stauss (2002b) distingue três formas de saber do cliente – o saber “residente” no cliente, o saber sobre o cliente, e o saber para o cliente – que são interligados a processos específicos de gestão do conhecimento, conforme ilustrado na Figura 7.

Assim, o saber do cliente transforma-se em saber sobre o cliente pelo processo de captação. Para que o conhecimento seja convertido em melhorias e inovações, é necessário que seja armazenado, disseminado e utilizado na empresa. O elemento seguinte – saber para o cliente – surge da análise das deficiências do conhecimento do cliente, isto é, da diferença entre o que o cliente sabe e o que deveria saber, na ótica da empresa. Essas deficiências são sanadas pelos processos de desenvolvimento, disponibilização e comunicação das informações ao cliente. As novas informações colocam o cliente em um patamar mais elevado de conhecimentos, fechando o ciclo. (STAUSS, 2002b; KORELL; SPATH, 2003).

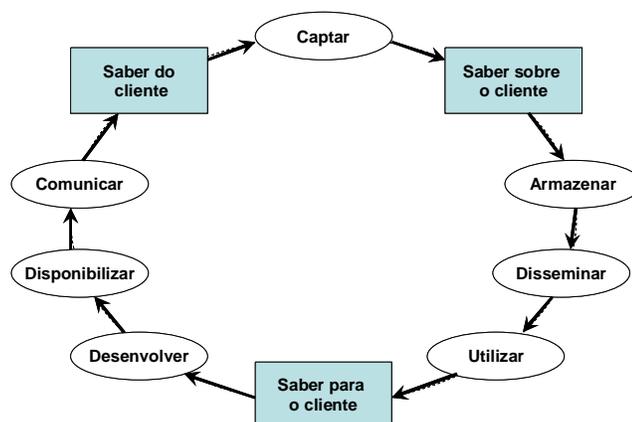


Figura 7 - Ciclo de Gestão do Conhecimento do Cliente
Fonte: Adaptado de STAUSS (2002b)

Para cada etapa ou processo de gestão do conhecimento, Stauss (2002b) apresenta um repertório de métodos e práticas, que vão desde análises em bancos de dados e pesquisas, até grupos de foco e contatos pessoais com clientes. Como um modelo da dimensão ontológica, o ciclo de Stauss não aborda a conversão do conhecimento e suas complexidades. O modelo provê uma referência inicial para a dinâmica de compartilhamento de informações entre a empresa e seus clientes.

2.4.2.2 “Cinco Estilos de CKM” (GIBBERT *et al*, 2002)

Gibbert *et al* (2002) sustentam que, gerenciando o conhecimento de seus clientes, empresas têm maior probabilidade de perceber oportunidades emergentes do mercado antes da concorrência, criando mais rapidamente valor econômico para a corporação, seus acionistas e clientes.

CKM é um processo estratégico, por meio do qual empresas de ponta emancipam os seus clientes de receptores passivos de produtos e serviços para parceiros ativos do conhecimento. CKM busca adquirir, compartilhar e expandir o conhecimento “residente” nos clientes, para o benefício de ambas as partes (GIBBERT *et al*, 2002, p. 460).

Em suas pesquisas, os autores identificam cinco tipos de prática de CKM, que ressaltam as atividades dos clientes e suas motivações. Essas práticas, denominados “Estilos de CKM” são descritas a seguir:

1. Prosumo denota o cliente no papel duplo de consumidor e produtor. Cooperação é prática comum em ambientes de negócios entre empresas, conforme enfatizado no modelo do *IMP Group*. A novidade aqui é co-produção do conhecimento, conforme exemplificado pela IKEA, um varejo de móveis que estimula o consumidor com um padrão de idéias abertas para a criação de valor, e que se traduzem em novos produtos e serviços.
2. Co-aprendizado em grupo. Uma forma de CKM que reconfigura toda a empresa e seus valores. Como exemplo os autores citam a Amazon.com, que de livraria virtual migrou para um portal de acesso a uma variedade de produtos e serviços. Os leitores podem comentar livros e dar “dicas” sobre

fontes correlatas, conhecimento esse que pode proporcionar aos autores idéias sobre novos temas e seu potencial de mercado.

3. Inovação mútua. Inovações que resultam de práticas mútuas de inovação, com integração entre fornecedores e clientes. Como exemplo os autores citam Ryder Systems, uma empresa de caminhões que desenvolveu com seus clientes soluções complexas e extensas de logística, analisando a fundo as operações e estratégias da cadeia de fornecimento de seus clientes. Em conjunto foram desenvolvidos requisitos especiais para o conhecimento dos caminhoneiros reconfigurando assim a gestão do pessoal de caminhões. Rider tornou-se uma expert em soluções logísticas, transcendendo a sua identidade como companhia de caminhões.

4. Comunidades de criação. São grupos de clientes com conhecimentos especializados, que interagem não somente com a companhia, mas também entre si. Similarmente às comunidades de prática, as comunidades de criação trabalham juntos por longos períodos, têm interesses comuns, e desejam criar e compartilhar conhecimentos. Como exemplo os autores citam as empresas Netscape e Microsoft, que dividem a suas versões *beta* entre si e entre milhares de “testadores”. Outro exemplo vem da Sony e Panasonic, que mantém *antenna shops*, onde usuários podem testar novos produtos e interagir pessoalmente com engenheiros de desenvolvimento.

5. Propriedade intelectual conjunta. A propriedade intelectual torna-se em parte “propriedade” dos clientes. Como exemplo, os autores citam os clientes da Skandia Insurance que se juntam aos estrategistas-chave da Skandia para rever o escopo do negócio conjunto, analisar possíveis iniciativas estratégicas e conhecimento conjunto de novos mercados. O sucesso do cliente torna-se o sucesso da empresa e vice-versa.

Gibbert *et al* (2002) alertam para os cuidados necessários à implementação do CKM. As armadilhas mais comuns englobam a) extrair o conhecimento do cliente sem um mecanismo de construção mútua de valor, b) subestimar a diversidade de clientes, aplicando um ou dois estilos de CKM para todos, c) não avaliar adequadamente a motivação intrínseca dos clientes, d) manter estrutura organizacional inadequada à prática de CKM, e) cair na super-dependência dos clientes, sem uma visão de

mercado, f) não abordar adequadamente as questões de confiança e confidencialidade (GIBBERT *et al*, 2002).

2.4.2.3 Co-criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)

Prahalad & Ramaswamy (2004) identificam importantes mudanças nas atitudes do consumidor no começo do século 21. Mais conectado, mais informado, mais ativo, e menos satisfeito com as ofertas de produtos e serviços, o consumidor moderno busca criar o *seu valor singular*, uma experiência de consumo à altura das suas expectativas individuais. As empresas, em consequência, terão que engajar os consumidores na co-criação de valor, centrada no indivíduo.

Com base em diversas práticas pesquisadas, os autores concluem que a co-criação de valor ocorre durante as interações consumidor-empresa. As questões-chave desse processo foram resumidas em quatro elementos básicos da co-criação e nas dimensões das opções do consumidor, conforme Figura 8.

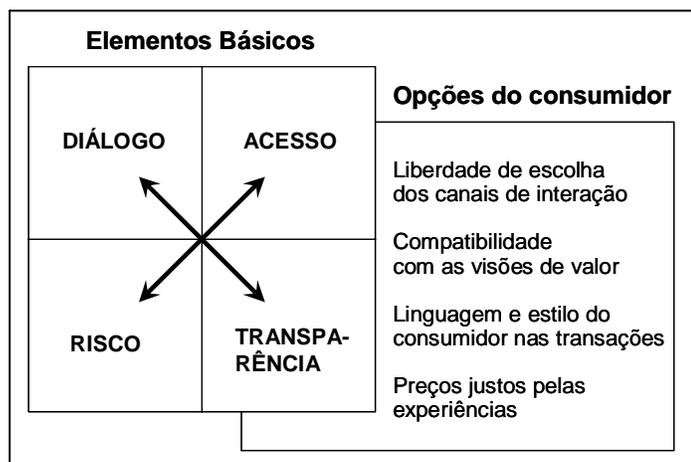


Figura 8 - As questões-chave da interação em ambientes de co-criação
 Fonte: Adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY (2004)

São descritos a seguir os elementos básicos de uma interação no ambiente de co-criação:

- Diálogo – significando interatividade, envolvimento profundo e a propensão para a ação. Para que ocorra o diálogo, é necessário foco em

assuntos de interesse mútuo, fórum propício ao diálogo e a regras de envolvimento que promovam interações ordeiras e produtivas.

- Acesso – com vários significados dependendo do setor: informação e ferramentas (software), recursos sob demanda (processamento de dados), serviço em vez de propriedade (aluguel de carros, cyber-café, infra-estrutura de TI), *time-sharing* (hotéis, resorts), etc.
- Avaliação de risco – probabilidade de dano ao consumidor. A questão da divulgação dos riscos (por exemplo, alimentos transgênicos). Diálogo ativo sobre os riscos e benefícios associados ao uso de produtos e serviços.
- Transparência – novos níveis de transparência sobre preços, custos, margem de lucro. Sistemas de produção disponíveis on-line. Dados sobre a confiabilidade dos processos, etc.

A qualidade da co-criação é condicionada ainda pelas opções, ou escolhas, na interação consumidor-empresa. As opções do consumidor ocorreriam em quatro dimensões: a) Liberdade de escolha de canais de interação (múltiplos canais); b) Escolhas que reflitam as visões de valor dos consumidores; c) Durante as transações, escolhas e opções na linguagem e estilo do consumidor, d) Preços justos pelas experiências. Relação preço-experiência.

Embora a co-criação esteja voltada para mercados de consumo, ressalte-se a similaridade dos seus elementos básicos com os do modelo de relacionamento interativo do *IMP Group*, oriundo de mercados empresariais. Os conceitos de Diálogo, Acesso, Risco e Transparência podem ser considerados como pré-requisitos para troca de informações, cooperação, integração e adaptação do referido modelo. Por outro lado, assume-se que o consumidor disponha de maiores alternativas de fornecimento do que o cliente empresarial, podendo as suas opções ser traduzidas em alternativas para o cliente empresarial, proporcionadas pelo fornecedor, com reflexos positivos para a sua avaliação de desempenho. Conforme já foi visto na seção anterior, os clientes empresariais têm uma propensão a confiar nos fornecedores em situações de menor vulnerabilidade. (CANNON; PERREULT, 1999).

2.4.2.4 O cliente inovador (Von HIPPEL, 1988)

O fenômeno do cliente como origem da inovação vem sendo sistematicamente pesquisado pelo Prof. Eric von Hippel e sua equipe. O conceito foi desenvolvido a partir de estudos anteriores, que apontaram limitações dos métodos convencionais de pesquisa de marketing, tais como *surveys* ou grupos de foco, quando se tratasse de identificar o potencial para inovações a partir da experiência dos clientes.

Estes estariam limitados na sua visão pela fixação funcional, isto é, pelos hábitos na utilização de objetos familiares, o que tornaria improvável o surgimento de conceitos que conflitassem com esses hábitos (Von HIPPEL, 1988).

Como alternativa, Von Hippel (1988) propõe que as empresas identifiquem os usuários líderes¹⁵ de seus produtos, definidos como: a) usuários cujas necessidades antecipam as necessidades que irão emergir no mercado, e b) usuários que estão em condições de obter vantagens significativas pelo atendimento a essas necessidades.

Usuários líderes não esperam que as inovações venham da indústria – eles preferem arcar com os custos da tentativa e erro, buscando soluções por conta própria. Eles tendem a compartilhar as suas inovações, formando eventualmente redes e comunidades de inovação. A propensão ao compartilhamento decorre da possibilidade de benefícios mútuos, pois que a inovação representa uma vantagem direta para o usuário, enquanto que o fabricante auferir benefícios da inovação após o seu desenvolvimento e comercialização (Von HIPPEL, 2005).

Para empresas engajadas na inovação de produtos e serviços, a adoção do modelo do cliente inovador representaria uma significativa economia de custos e tempo de desenvolvimento, além da redução dos riscos de insucesso. Estudos empíricos apontam que inúmeras inovações comercializadas com sucesso tiveram origem em

¹⁵ Do Inglês *lead users*, em tradução literal. Pela descrição de Von Hippel (1988), o termo sugere que o *lead user* seja um usuário precursor ou usuário de vanguarda (Nota do autor).

soluções adotadas ou propostas pelos usuários.¹⁶ Segundo Von Hippel (2005b), caberia às empresas identificar sistematicamente os usuários líderes do setor em que atuam (que podem eventualmente ser clientes da concorrência) e interagir com eles. As formas de interação podem abranger a participação em *sites* ou fóruns de usuários, participação direta em comunidades de usuários, facilitação ou criação dessas comunidades, etc.

Uma tendência emergente tem sido a de capacitar o usuário para realizar a parte da inovação referente ao conceito do produto. Economizam-se assim as interações iniciais, que consistem no esforço do cliente em repassar adequadamente as suas necessidades, e no esforço do fabricante em enfatizá-las.

Para tanto, é necessário segmentar a inovação em: a) atividades relacionadas às necessidades, e b) atividades relativas às soluções, sendo as primeiras repassadas aos usuários mediante um kit de ferramentas. Diferentemente da customização de massa, onde são dadas ao cliente algumas opções preexistentes de personalizar o produto ou serviço, o *kit* de ferramentas permite que o usuário defina as características desejadas e as opções de projeto, podendo abranger simulações, testes e prototipagem (Von HIPPEL, 2005).

Os críticos da inovação centrada no cliente, embora reconheçam os aspectos relativos à eficiência econômica, argumentam que a sua aplicação prática é limitada por fatores culturais, tais como o conceito de propriedade intelectual, a capacidade do usuário na manipulação das ferramentas de inovação, a sua percepção de não estar recebendo um produto completo. Além disso, haveria pouca disponibilidade de recursos nas empresas, comprometidos na sua maioria com atividades convencionais de marketing e P&D (CASTELLION, 2006).

¹⁶ Essas tendências estão mais visíveis da indústria de computação (semicondutores), no setor de software (comunidades de software livre, versões beta, etc), mas também são usuais em setores tradicionais. Von Hippel, (2005b) cita a indústria da construção pré-fabricada nos EUA onde, segundo pesquisas, 85% das inovações foram adotadas inicialmente pelos usuários (empreiteiras), antes de serem incorporadas à produção industrial.

2.4.2.5 Empresas em ambientes de inovação rápida e contínua (BROWN; EISENHARDT, 1997)

Em setores de alta velocidade de mudança e curtos ciclos de produto, como é na indústria da computação, a capacidade das empresas de competirem lançando continuamente novos produtos é fator crucial de sobrevivência. Essas empresas adotam estruturas e processos que lhes conferem a capacidade de mudar continuamente, buscando o *timing* dos lançamentos, velocidade no desenvolvimento e adequação às necessidades do mercado (BROWN; EISENHARDT, 1997).

Em uma pesquisa exploratória, mediante estudo de casos múltiplos, Brown e Eisenhardt (1997) investigaram nove unidades de negócios do setor de computação, buscando estabelecer padrões de atendimento e comunicação, e associando-os ao desempenho de seus portfólios de projetos. Os portfólios de maior sucesso foram caracterizados por um *timing* adequado (100% dos produtos), atendimento às necessidades do mercado (nota 9 em uma escala de 1 a 10) e produtos com problemas não ultrapassando 15%. Na outra ponta, os portfólios de menor sucesso apresentavam problemas em todos os projetos, atrasos nos lançamentos (entre 75% e 100%), e atendimento parcial às necessidades do mercado (notas de 6 a 8 em uma escala de 1 a 10).

No Quadro 6 são reproduzidas citações representativas de dois grupos extremos da amostra: de três empresas com portfólios de maior e três de menor sucesso. As citações referem-se a: a) atendimento às necessidades de mercado, b) comunicação com os clientes, e c) comunicação interna entre equipes de projetos. Embora a pesquisa tenha como foco a organização interna das empresas, o Quadro 6 revela padrões consistentes dos relacionamentos internos e externos dessas empresas com o grau de sucesso de seus portfólios no mercado. Esses padrões podem ser descritos do seguinte modo:

- Trabalho conjunto com os clientes no desenvolvimento dos projetos, assim como forte comunicação interna entre as equipes de projeto estão associados aos portfólios de maior sucesso no mercado;

- Foco predominante no produto, relativo desconhecimento das necessidades dos clientes e isolamento funcional estão associados aos portfólios de menor sucesso no mercado.

Firma	Rankin	Citações
Empresas com portfólios de maior sucesso		
A	1	<p>a) <i>Trabalhamos juntamente com os clientes, para evitar lançar produtos que não sejam aceitos pelo mercado.</i></p> <p>b) <i>O pessoal de desenvolvimento participa de grupos de clientes. Isso é obrigatório.</i></p> <p>c) <i>A maneira normal de trabalhar é comunicar-se entre os projetos. Na maior parte do tempo conversamos com o pessoal dos outros projetos.</i></p>
B	2	<p>a) <i>Contamos com a participação dos engenheiros dos clientes antes do lançamento dos produtos.</i></p> <p>b) <i>Os engenheiros fazem e recebem visitas freqüentes dos clientes. Eles devem conhecer o mercado, ao invés de deixar que o pessoal de Marketing lhes diga.</i></p> <p>c) <i>Todos lancham na cafeteria, onde são trocadas muitas idéias informalmente. Todos sabem o que os demais estão fazendo.</i></p>
C	3	<p>a) <i>Francamente, desenvolvemos uma boa percepção em relação ao nosso mercado. Sabemos o que funciona e o que não funciona.</i></p> <p>b) <i>Marketing trabalha junto com os engenheiros na prototipagem. Testamos muitos conceitos por meio de pesquisas de clientes.</i></p> <p>c) <i>Agora todo mundo pega emprestado o material dos outros. O ciclo é curto e a pressão intensa.</i></p>
Empresas com portfólios de menor sucesso		
D	4	<p>a) <i>O grupo é criativo, mas eles não compreendem como desenvolver produtos específicos que o setor necessita.</i></p> <p>b) <i>De certo modo, esquecemos o nosso público.</i></p> <p>c) <i>Somos muito compartimentados, porque todo mundo está focado em suas próprias tarefas.</i></p>
E	5	<p>a) <i>Simplesmente continuamos desenvolvendo o produto. Esperávamos comercializar 20 réplicas, mas só conseguimos vender duas ou três.</i></p> <p>b) <i>Não acho que estejamos sendo bem informados pelos nossos clientes.</i></p> <p>c) <i>Comunicação é uma coisa engraçada: As pessoas reclamam quando sentem falta, mas é muito difícil enfatizar -los nessa atividade.</i></p>
F	6	<p>a) <i>Perdemos muitas oportunidades, pois não conseguimos compreender completamente os nossos mercados.</i></p> <p>b) <i>Lidamos com o feedback do cliente como se fosse uma lembrança posterior.</i></p> <p>c) <i>Um dos problemas que encontrei quando cheguei aqui foi a falta de comunicação horizontal e vertical. Há muito que melhorar nesse sentido.</i></p>

*) Ranking obtido pela média dos valores atribuídos em cada quesito

Quadro 6 - Comportamentos de empresas com portfólios de maior e de menor sucesso

Fonte: Traduzido e adaptado de BROWN & EISENHARDT (1997).

2.5 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – SÍNTESE PARCIAL

2.5.1 Introdução

O relacionamento entre compradores e vendedores encontra-se na essência da disciplina de marketing. A visão tradicional de marketing tem na transação individual a sua unidade de análise. O marketing de relacionamento, por sua vez, desenvolveu-se como disciplina e campo de pesquisa a partir da década de 1980, em resposta às necessidades competitivas das empresas e dinamismo dos mercados empresariais e de consumo. As suas proposições iniciais relacionavam-se aos segmentos econômicos de origem: mercados de consumo, mercados industriais, venda de produtos, prestação de serviços. Mais recentemente, notam-se esforços para superar as diferenças contextuais na busca de proposições mais amplas, embora não haja unanimidade sobre a utilidade prática de uma teoria geral de marketing (MÖLLER; HALINEN, 2000).

De qualquer modo, algumas tendências favorecem formulações mais abrangentes. As fronteiras entre os conceitos de produto e serviço vêm desaparecendo na medida em que os fornecedores procuram agregar valor às suas ofertas. As decisões de compra por parte de clientes industriais e consumidores individuais, em que pesem as aparentes diferenças, já vêm sendo estudadas segundo características comuns. A disciplina absorve o marketing transacional, já que uma simples operação de compra e venda é considerada uma forma de relacionamento. (WILSON, 1998; GRÖNROOS, 2004; FERNANDES, 2005; ROCHA; LUCE, 2006)

Uma distinção importante deve ser feita entre as contribuições da Escola Nórdica (européia), baseada nas teorias de interação e redes de negócios, e a norte-americana, especialmente a corrente que focaliza o relacionamento entre compradores e vendedores. A grande maioria dos estudos dessa corrente adota a perspectiva do comprador¹⁷, uma provável herança do marketing tradicional, que

¹⁷ A opção pela ótica do comprador é justificada como sendo a parte que toma as decisões. Cannon e Perreault (1999, p. 441) alertam para esse viés na literatura: "... Existe uma assimetria... quando se considera, por exemplo, que uma aquisição pouco importante para o comprador poderá ter uma grande importância para o vendedor."

focaliza o consumidor. As conclusões e proposições desse tipo de estudo reservam ao vendedor o papel de reagir ou adaptar-se às demandas do comprador. Com as devidas precauções, esses estudos podem ser interpretados na ótica do vendedor, mas de forma indireta, como dedução ou consequência.

2.5.2 Diversos tipos de relacionamento

As contribuições empíricas para o marketing de relacionamento revelaram uma grande variedade de tipos de relacionamento entre compradores e vendedores, decorrentes de contextos e condições específicas, abrangendo desde uma simples transação de compra e venda até parcerias no desenvolvimento de produtos. Diversos autores definem os tipos de relacionamento segundo o grau de envolvimento dos parceiros na troca relacional.

Pode ser visualizada uma escala, com a transação isolada em um extremo e parceria no outro. Diversos tipos de relacionamento ocupariam posições nessa escala, de acordo com os arranjos específicos das partes. Descrever esses arranjos, sugerindo as suas causas e consequências, tem sido a tarefa dos autores que procuram classificar e ordenar os tipos de relacionamento entre compradores e vendedores. (METCALF *et al*, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; AXELSSON; WYNSTRA, 2000; Sheth; Shah, 2003; GRÖNROOS, 2004).

2.5.3 Antecedentes e consequências dos relacionamentos

Os fatores que antecedem a opção por um determinado arranjo relacional pelo comprador¹⁸ podem ser externos ou internos à empresa. Entre os fatores externos são citados a existência de alternativas de aquisição, o dinamismo do mercado supridor, a estrutura setorial e relações de poder entre o fornecedor e o cliente, a

¹⁸ Conforme já foi mencionado, a maior parte dos estudos sobre relacionamentos entre compradores e vendedores adota a perspectiva do comprador (Nota do autor).

possibilidade de engajar-se em redes de negócios, e os custos de migração para fornecedores alternativos. Se, em virtude desses fatores, os compradores enfrentarem obstáculos na aquisição, buscarão formas de maior aproximação e interação com os vendedores (CANNON; PERREAULT, 1999; Sheth; Shah, 2003, FORD *et al*, 2003, PALMER *et al*, 2005).

Os fatores internos, por sua vez, abrangem a importância e a complexidade dos fornecimentos, custos das transações, cultura e estrutura da tomada de decisão, tolerância ao risco, assim como o uso que o cliente faz do produto (CANNON; PERREAULT, 1999; Sheth; Shah, 2003; AXELSSON; WYNSTRA, 2000). A conjugação desses fatores internos e externos em cada situação específica levará o comprador a buscar uma determinada forma de relacionamento.

Para a empresa vendedora, os incentivos ao engajamento relacional abrangem a busca de estabilidade e previsibilidade, eficiência operacional, redução de custos das transações, legitimação, e acesso a recursos mediante cooperação (MÖLLER; WILSON, 1995). Em mercados de consumo de massa o incentivo à adoção de projetos de Gestão do Relacionamento com Cliente – CRM está na promessa da otimização dos investimentos no relacionamento com os clientes, de acordo com o potencial de retorno dos diversos segmentos (FERNANDES; PROENÇA, 2005).

Para empresas jovens, recém-chegadas ao mercado, a legitimação e a reputação são cruciais, já que os novos empreendimentos carregam o *ônus do novo e do pequeno*¹⁹. Sem legitimidade, status ou reputação, esses empreendimentos podem defrontar-se com a desconfiança dos potenciais clientes, fornecedores, fontes de financiamento, e funcionários, o que poderá ter um impacto adverso no seu desempenho. As táticas para adquirir esses recursos sociais intangíveis abrangem instrumentos de reconhecimento institucional, tais como certificações e prêmios, parcerias com fornecedores de marcas reconhecidas, e associação a clientes de renome (KHAIRE, 2006; REUBER; FISCHER, 2005).

¹⁹ Do Inglês: *Liability of newness, liability of smallness* (Tradução do autor)

As conseqüências dos relacionamentos dizem respeito à satisfação do cliente, à avaliação do desempenho do fornecedor pelo cliente, e à eficácia econômica da forma relacional adotada. Contrariando o senso comum, os arranjos de maior amplitude e intensidade relacional não são necessariamente os mais satisfatórios para o cliente. Existem situações em que este prefere modos mais simples de intercâmbio, próximos da troca transacional. Na ótica do fornecedor, um arranjo relacional pode propiciar um ambiente de confiança mútua, condição para um relacionamento de longo prazo. Já os clientes têm uma propensão a confiar nos fornecedores em situações de menor vulnerabilidade. Em conseqüência, a satisfação do cliente poderá diminuir e sua avaliação do desempenho do fornecedor tornar-se desfavorável, na medida em que aumente a sua dependência do fornecedor (CANNON; PERREAULT, 1999; GRÖNROOS, 2004).

Do ponto de vista econômico, o relacionamento se justifica quando produz um valor adicional ao valor das transações. Esse valor deve ser superior aos custos incorridos no relacionamento, e ser percebido como positivo para as partes. Quando o comprador percebe a eficácia do relacionamento, aumentam as barreiras à entrada da concorrência, e o vendedor adquire vantagem pela diferenciação, distanciando-se da competição por preço. Uma possibilidade é a obtenção da redução de custos que, segundo Cannon e Perreault, (1999), deverá ser uma redução efetiva dos custos totais, e não o repasse de custos de uma parte para a outra. Para Grönroos (2004), a criação de valor é um dos processos do relacionamento, cuja gestão cabe ao fornecedor. Este deve demonstrar para o cliente o valor agregado pelo relacionamento e serviços adicionais.

De qualquer modo, empresas engajadas na troca relacional deveriam ter a capacidade de avaliar o custo/benefício do relacionamento. A tarefa não é fácil, haja vista que inúmeros custos e benefícios não podem ser avaliados *a priori* (DWYER *et al*, 1987). A dificuldade aumenta, na medida em que o intercâmbio abrange ativos intangíveis, tais como trocas de informações, de conhecimentos e de experiências. Ganhos significativos podem ser obtidos em virtude da colaboração e das decisões conjuntas. Por outro lado, os custos da manutenção do relacionamento podem incluir investimentos na adaptação de estruturas e processos. Atividades de barganha e resolução de conflitos exigem esforços adicionais. As partes podem

também incorrer em custos de oportunidade com parceiros alternativos. A avaliação torna-se mais difícil ainda, quando a empresa considera a rede de negócios em que está envolvida, devido à complexidade dos inter-relacionamentos (DWYER *et al*, 1987; FORD *et al*, 2003).

2.5.4 Os elementos do relacionamento

São resumidas a seguir as visões analíticas que descrevem os relacionamentos entre compradores e vendedores por meio de seus elementos, ou componentes básicos. Os elementos descritos a seguir foram extraídos em grande parte de Metcalf *et al*, (1992), que se baseia no modelo interativo do *IMP Group*. Onde pertinente, foram incluídos conceitos associados dos demais trabalhos, e identificados os seus autores, conforme indicado no Quadro 7.

Elemento	Conceitos associados	Autores
Importância do Produto	A propensão do cliente em engajar-se em um intercâmbio relacional depende do valor, importância e complexidade do produto.	Metcalf <i>et al</i> , 1992 ; Cannon & Perreault, 1999 ; Sheth & Shah, 2003.
	Produtos que demandam maior envolvimento do cliente tenderão a gerar formas de relacionamento mais próximas e duradouras entre o comprador e o vendedor.	Axelsson & Wynstra, 2000
Troca de informações e comunicação	Expectativa de troca aberta de informações, que possam ser úteis para as partes.	Metcalf <i>et al</i> , 1992 ; Cannon & Perreault, 1999.
	A troca de informações é parte de um processo de comunicação planejada do fornecedor, visando estabelecer conhecimentos e significados compartilhados com o cliente.	Grönroos, 2004
	As gerências devem coordenar a comunicação, para prevenir tomadas de decisão independentes.	Dwyer <i>et al</i> , 1987
Conexões operacionais	Grau no qual os sistemas, procedimentos e rotinas das organizações compradora e vendedora estão interligados, facilitando as operações ou reduzindo custos. Contribuem para o aumento das barreiras para a troca de fornecedor.	Cannon & Perreault, 1999.
	O compartilhamento de tecnologias é um fator contribuidor para o aumento do comprometimento mútuo.	Wilson, 1995
Interações sociais	Relacionamentos interpessoais nos diversos níveis das organizações parceiras. Funcionam na resolução de problemas, melhoria da comunicação, no aumento da confiança entre as pessoas, e como um redutor de riscos.	Metcalf <i>et al</i> , 1992.
	Quanto maior a complexidade da aquisição, menos as interações sociais afetam os compromissos entre	Wilson, 1995.

	compradores e vendedores,	
Cooperação	É a extensão com que o trabalho do comprador e vendedor é coordenado. Pode ser traduzida em normas ou consistir de expectativas que as partes têm a respeito do trabalho conjunto.	Metcalf <i>et al</i> , 1992.
	A cooperação inclui comportamento colaborativo, que resulta da confiança e comprometimento mútuos.	Morgan & Hunt, 1994; Wilson, 1995;
	O fornecedor deve conhecer as motivações do cliente e os fatores que o impulsionam em direção à cooperação.	Dwyer <i>et al</i> , 1987 ; Sheth & Shah, 2003.
	Produtos que serão transformados pelo cliente ou que terão impacto em seus métodos de trabalho demandam formas específicas de cooperação.	Axelsson & Wynstra, 2000.
	Grau em que o comprador e o vendedor investem em virtude do relacionamento. Adaptações podem ser unilaterais ou mútuas. Elas marcam o comprometimento do cliente ou do fornecedor na manutenção do relacionamento.	Grönroos, 2004
	A adaptação mútua pode ser considerada uma forma avançada de relacionamento, destinada a conectar firmemente os compradores aos vendedores, criando barreiras para a entrada da concorrência.	Wilson, 1995.
	Investimentos específicos do cliente podem resultar em um grau de dependência do fornecedor, abrindo espaço para a desconfiança e insatisfação.	Cannon & Perreault, 1999.

Quadro 7 - Os elementos do relacionamento cliente-fornecedor e conceitos associados
 Fonte: Elaboração do autor

2.5.5 O fornecedor e a dinâmica do relacionamento

Já foi visto que a maioria dos estudos sobre o relacionamento entre compradores e vendedores adota a ótica do comprador. O mesmo ocorre com as abordagens relativas ao desenvolvimento dos relacionamentos, que atribuem as iniciativas ao cliente. É proposto um modelo temporal formado por etapas, com envolvimento crescente na medida em que o relacionamento progride (DWYER *et al*, 1987, WILSON, 1995). Esse modelo é contestado por Cannon & Perreault (1999), que desenvolveram uma taxonomia de relacionamentos segundo graus diferenciados de interação entre as partes, e não encontraram correlações significativas entre os perfis pesquisados e as *idades* dos relacionamentos. Sugerem os autores que podem ser criadas interações complexas sem antecedentes de envolvimento crescente, e que poderão perdurar, desde que as necessidades das partes sejam satisfeitas. (CANNON; PERREAULT, 1999).

Um estudo recente realizado no setor de serviços, que incorporou a perspectiva dos fornecedores, sugere que a experiência e o aprendizado na prestação de serviços podem constituir diferenciais no desempenho e no relacionamento com o cliente. Com a experiência adquirida na interação com seus clientes, o fornecedor tende à *especialização*, ampliando a sua capacidade de realizar ajustes, customizar serviços, e reduzir os custos operacionais²⁰. (VAN Der VALK *et al*, 2007).

Assim, uma aproximação, mesmo que simplificada, da dinâmica de relacionamento na ótica do fornecedor poderá adotar os fatores *experiência* ou *especialização* como marcos de referência. Para um fornecedor sem experiência ou com pouca experiência relacional, uma transação individual representará o início de um relacionamento, que poderá abranger as etapas de negociação, contratação e execução do serviço. Caso o cliente retorne, estenda ou amplie o contrato original, encontrará um fornecedor mais experiente, isto é com maior capacidade de adaptação, podendo o relacionamento evoluir para uma fase de consolidação. Na medida em que se especializa, o fornecedor adquire uma capacidade cada vez maior de se engajar na troca relacional. Se os resultados do negócio apresentarem evolução positiva, irão reforçar o modelo relacional adotado, e o fornecedor poderá replicá-lo junto a outros clientes, podendo evoluir para novas formas de fazer negócios (CANNON; PERREAULT, 1999).

2.5.6 Implicações gerenciais para os fornecedores

Esta seção resume as conseqüências gerenciais do relacionamento para os fornecedores. É sugerido um conjunto de boas práticas dos fornecedores na interação com seus clientes. Ao final são abordadas algumas questões de interesse dos novos empreendimentos.

Como já foi visto, as promessas de estabilidade, eficiência, diferenciação e acesso a recursos exercem fortes atrativos para que os fornecedores procurem engajar-se em

²⁰ Amplia-se assim o conceito de especialização, que passa a abranger não somente a *expertise* técnica do fornecedor, mas também a sua experiência acumulada na prestação de serviços.

um intercâmbio relacional com os seus clientes. No entanto, para que o relacionamento se estabeleça e prospere, é necessária reciprocidade. Os fornecedores devem saber avaliar a propensão do cliente em engajar-se na troca relacional. Na fase inicial do relacionamento o engajamento do cliente será favorecido, quando:

- Existirem poucas alternativas no mercado supridor, ou o cliente enfrentar obstáculos para a aquisição;
- O produto for importante para o cliente, ou representar aporte tecnológico;
- Os custos das transações forem elevados;
- Para a utilização do produto, cliente envolver-se em planejamento, integração, interpretação, análise ou capacitação;
- O produto alterar os métodos de trabalho do cliente;
- As decisões forem baseadas em especificações e a responsabilidade pela aquisição delegada a setores técnicos ou de engenharia;
- As decisões forem tomadas por comitês ou grupos multifuncionais.

A partir dos fatores citados, o fornecedor deve identificar os aspectos que o cliente mais valoriza na seleção de candidatos a fornecimento, tais como:

- Objetivos comuns;
- Capacidade de produção;
- Capacidade de adaptação e de cooperação;
- Qualidade consistente;
- Potencial para desenvolvimento e inovação;
- Aporte tecnológico;
- Referências de trabalhos similares;
- Reputação;
- Outros.

As proposições de valor do fornecedor devem atender às principais expectativas do cliente, mas devem ser compatíveis com o grau de relacionamento pretendido, ou

seja, não devem prometer ajustes ou adaptações unilaterais sem a confiança de que haverá reciprocidade. Além disso, não devem reduzir o valor da empresa ofertante.²¹

Iniciada a transação, o fornecedor deve demonstrar a capacidade de gerenciar a sua parte da integração relacional, adotando as seguintes práticas, quando cabível:

- Conhecer os processos internos do cliente, em especial os que serão impactados pelo serviço prestado;
- Planejar e gerenciar os canais de comunicação com o cliente, nos níveis em que for necessário;
- Promover a interação social, bem como uma atitude de colaboração em todos os níveis;
- Captar e avaliar as percepções do cliente sobre o relacionamento, nos níveis em que houver interfaces;
- Adotar postura construtiva na resolução de problemas ou conflitos. Promover sessões de *lições aprendidas*;
- Explicitar com o cliente as regras e os limites da cooperação;
- Identificar oportunidades para agregar valor, promovendo integração operacional, e um certo nível de adaptação;
- Realizar com o cliente avaliações conjuntas, demonstrando o valor agregado pelas iniciativas, no contexto do relacionamento.

Na fase de consolidação do relacionamento, supõe-se que exista um conhecimento de parte a parte, e experiência acumulada das transações passadas. Cabe ao fornecedor:

- Com base na experiência adquirida, refinar os processos de integração, visando ganhos de eficiência e redução de custos, cujos benefícios devem ser repartidos com o cliente;
- Examinar com o cliente o grau de alinhamento estratégico entre as empresas, a possibilidade da ampliação do escopo da cooperação, e de investimentos na adaptação mútua;
- Demonstrar para o cliente o valor agregado pelo relacionamento, em oposição às transações isoladas ou às opções de fornecimentos alternativos.

²¹ Segundo o Wayland e Cole (1997) o fornecedor estará reduzindo seu próprio valor quando o cliente não remunerar, no mínimo, os custos variáveis incorridos para o seu atendimento.

Novos empreendimentos ou empresas jovens, dada a limitação de recursos financeiros e ausência de redes estabelecidas com clientes ou parceiros, devem procurar adquirir legitimidade, *status* e reputação, como recursos sociais intangíveis (KHAIRE, 2006; SHELTON, 2005). As empresas devem:

- Buscar reconhecimento institucional – prêmios, certificações – ou associações com marcas reconhecidas, para apresentar-se junto aos prospectivos clientes;
- Buscar organizações de renome e prestígio como clientes.

2.6 O CLIENTE COMO FONTE DE CONHECIMENTO E DE APRENDIZADO – SÍNTESE PARCIAL

2.6.1 Introdução

Já há algum tempo, especialistas vêm apontando o conhecimento como um recurso estratégico para as organizações, essencial para a sua competitividade em ambientes de mudanças rápidas, globalização e dinamismo dos mercados, e avanços tecnológicos. As empresas devem organizar-se em torno do conhecimento (DRUCKER, 1995), estar de prontidão para adquirir e usar novos conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e definir estratégias, estruturas e sistemas para inovar, utilizando aquilo que sabem (CHOO, 2001).

Se o conhecimento é um fator-chave na economia global, os atores envolvidos nas transações comerciais – fornecedores, clientes empresariais e consumidores – buscam apropriar-se dos seus benefícios. Notadamente, os clientes empresariais que, segundo Cannon & Perreault (1999) são pressionados a melhorar a eficiência e eficácia das suas aquisições, estão experimentando novas abordagens para que o relacionamento com os seus fornecedores seja mais proveitoso. Do mesmo modo, os consumidores estão tornando-se cada vez mais exigentes. Segundo Prahalad & Ramaswamy (2004) o consumidor moderno busca criar o seu valor singular e uma experiência de consumo à altura das suas expectativas individuais. Na medida em

que os ambientes de negócios demandam das empresas diferenciação e personalização, a atenção destas deveria voltar-se para o conhecimento do cliente como um recurso competitivo (GIBBERT *et al*, 2002; KORELL; SPÄTH, 2003).

Tradicionalmente, o conhecimento é considerado uma conseqüência natural e implícita de qualquer atividade, equivalente à experiência adquirida. Uma organização em busca de desempenho deve integrar os conhecimentos especializados dos indivíduos por meio de equipes de trabalho (DRUCKER, 1995). A aparente simplicidade dessa proposição oculta alguns desafios, quando se procura gerenciar o conhecimento nas organizações, em especial a gestão de fontes externas de conhecimento, como é o conhecimento do cliente.

2.6.2 Gestão do conhecimento do cliente – CKM

A expansão da gestão do conhecimento para além das fronteiras da organização, incorporando o *território* do cliente, é advogada por alguns especialistas em gestão do conhecimento, como também pelos que pesquisam e praticam CRM. Argumenta-se que sistemas voltados para a gestão do conhecimento interno visam basicamente à produtividade dos processos operacionais, sendo insuficientes para alavancar processos de formulação de estratégias ou de inovação. Nesses processos, o conhecimento dos clientes e sobre os clientes seria ignorado ou disponibilizado de forma aleatória. Os aspectos relativos ao desenvolvimento dos clientes ou às suas motivações não seriam considerados (KORELL; SPÄTH, 2003; KORELL; RÜGER, 2004).

Inicialmente, a gestão do conhecimento do cliente – CKM, foi concebida como um aperfeiçoamento da Gestão do Relacionamento do Cliente – CRM. A experiência levou ao reconhecimento de que, na prática, os processos de CRM seriam complexos e pouco estruturados, demandando um elevado grau de conhecimento de seus participantes. A aplicação dos conceitos e métodos da gestão do conhecimento tornaria o CRM eficaz. Nessa abordagem, que pode ser denominada *CKM tecnológico*, o cliente é visto como um repositório de conhecimentos e fonte de

informações, que deverão ser captadas, codificadas, disseminadas e utilizadas (BUEREN *et al*, 2004; GEBERT *et al*, 2002).

Observa-se uma segunda abordagem que se opõe à visão do CKM tecnológico sobre o papel desempenhado pelo cliente. Aqui, o cliente é visto como um agente ativo, com interesse potencial em compartilhar os seus conhecimentos. Ao criar e/ou fomentar mecanismos diretos de interação, a empresa beneficia o cliente e a si própria (Von HIPPEL, 1988 e 2005). A ênfase dessa abordagem está nos tipos de interação praticados e nos ambientes que promovem a eficácia dessas interações. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), os diferenciais inovadores serão alcançados pelas empresas cada vez mais em parceria com os seus clientes. Essa corrente pode ser denominada de “CKM interativo”. Na seção 2.4 são apresentados alguns dos trabalhos dessa linha, cujos principais conceitos estão resumidos no Quadro 8.

Títulos	Principais conceitos	Autores
Ciclo do conhecimento do cliente	O ciclo de conhecimento do cliente abrange o <i>saber do cliente</i> , o <i>saber sobre o cliente</i> e o <i>saber para o cliente</i> . A aplicação desse ciclo poderá resultar em um patamar mais elevado de conhecimento do cliente, com benefícios mútuos.	Stauss (2002)
“Cinco Estilos de CKM”	Cinco formas de participação ativa do cliente na produção do conhecimento: a) prosumidor; b) co-aprendizado em grupo; c) inovação mútua; d) comunidade de criação e e) propriedade intelectual conjunta. A produção conjunta do conhecimento resulta em produtos e serviços mais satisfatórios para as partes.	Gibbert <i>et al</i> , (2002)
Co-criação de valor	O consumidor busca criar o seu valor singular. As empresas deverão engajar os consumidores na co-criação de valor, centrada no indivíduo. As condições básicas abrangem: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.	Prahalad & Ramaswamy, (2004)
O cliente inovador	Os usuários líderes buscam soluções por conta própria, arcando com os custos da tentativa e erro. Para empresas engajadas na inovação de produtos e serviços, a identificação de usuários líderes pode representar economia de custos e de tempo de desenvolvimento.	Von Hippel (1988 e 2005)
Ambientes de inovação rápida e contínua	Padrões de comportamento associados aos portfólios de maior sucesso incluem a interação com os clientes na fase de desenvolvimento do produto, intensa comunicação entre os clientes e times de produção, e intensa troca de informações entre as equipes internas.	Brown & Eisenhardt (1997)

Quadro 8 - O cliente como agente ativo na criação de valor
Fonte: Elaboração do autor

3 METODOLOGIA

3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Tendo por objetivo descrever o papel dos clientes como recurso estratégico e fonte de aprendizado para novos empreendimentos de base tecnológica, a pesquisa deve buscar uma estratégia de investigação apoiada por uma abordagem qualitativa ou mista (CRESWELL, 2003), já que não pretende caracterizar as propriedades do segmento dos novos empreendimentos tecnológicos como um todo. Devido às limitações do presente trabalho, impõe-se a abordagem qualitativa, dado que os procedimentos da abordagem mista – seqüenciais, concorrentes ou transformativos – consomem tempo e recursos (CRESWELL, 2003). No Quadro 9 estão resumidas as características dos projetos de pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2003).

3.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA

As principais questões da pesquisa dizem respeito ao *como* os novos empreendimentos superam as barreiras à entrada no mercado, *como* o relacionamento entre os clientes e os novos empreendimentos condiciona as suas práticas, *como* pode ser caracterizada a atuação dos novos empreendimentos para desenvolver e consolidar os relacionamentos com os seus clientes, e *como* pode ser descrito o aprendizado das novas empresas em virtude da experiência adquirida com os clientes.

• Realização da pesquisa no ambiente do fenômeno de interesse;
• Utilização de métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos;
• Envolvimento dos participantes da pesquisa (indivíduos, integrantes das unidades de análise) na coleta de dados;
• Relacionamento entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, ensejando a credibilidade necessária para a validade do estudo;
• Emergência de aspectos não antecipados durante a realização do trabalho, podendo levar ao refinamento ou à reformulação das questões da pesquisa;
• Aprendizado do pesquisador no processo, que poderá identificar melhores fontes para a sua

investigação durante a realização do trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação dos dados pelo pesquisador, que aporta a sua experiência pessoal e perspectiva, e que demanda a sua introspecção, com o reconhecimento de tendências, valores e interesses pessoais;
<ul style="list-style-type: none"> • O pesquisador qualitativo enxerga fenômenos sociais de modo holístico. Os estudos qualitativos se apresentam mais como amplos panoramas do que micro-investigações. Modelos visuais de várias facetas de um processo ou fenômeno ajudam a estabelecer esse quadro holístico;
<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio complexo do pesquisador, que é multifacetado, imperativo e simultâneo. Interação entre coleta de dados de reformulação de problemas.

Quadro 8 - Características dos projetos de pesquisa qualitativa em ciências sociais

Fonte: Traduzido e adaptado de CRESWELL (2003)

Segundo Yin (2005), as formas de questionamento Por Que e Como demandam experimentos, pesquisas históricas ou estudos de caso como estratégia de pesquisa. Como o fenômeno de interesse é contemporâneo, complexo, sem controle por parte do pesquisador, e que enseja uma ampla variedade de evidências, impõe-se o estudo de caso como a estratégia a oferecer a melhor perspectiva para a investigação (YIN, 2005).

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso visa à compreensão da dinâmica presente em ambientes específicos. Seus métodos incluem coleta de dados de arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser verbais, numéricas, ou ambas (EISENHARDT, 1989). Por outro lado, já que o projeto de pesquisa não se enquadra nas condições postuladas por Yin (2005) para projetos de caso único, será utilizado um estudo de casos múltiplos, sendo a unidade de análise empresa graduada de base tecnológica, em atividade no Rio de Janeiro²².

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida e conduzida segundo a seqüência das etapas apresentadas na Figura 9. Basicamente, a pesquisa compõe-se de uma fase exploratória (etapas 1 a 5) e analítica (etapas 6 a 15), buscando uma adequação metodológica entre o objetivo da pesquisa e o seu campo de aplicação, conforme preconizado nas abordagens qualitativas (CRESWELL, 2003; EISENHARDT, 1989).

²² Segundo Yin (2005), o projeto de caso único é justificável quando o caso representa a) um teste crucial da teoria existente, b) uma circunstância rara ou exclusiva, c) um caso típico ou representativo, d) quando se trata de projeto revelador, e e) quando se trata de investigação longitudinal.

Segue comentário sobre os ajustes realizados na revisão da literatura e, nas seções seguintes, o detalhamento das etapas.

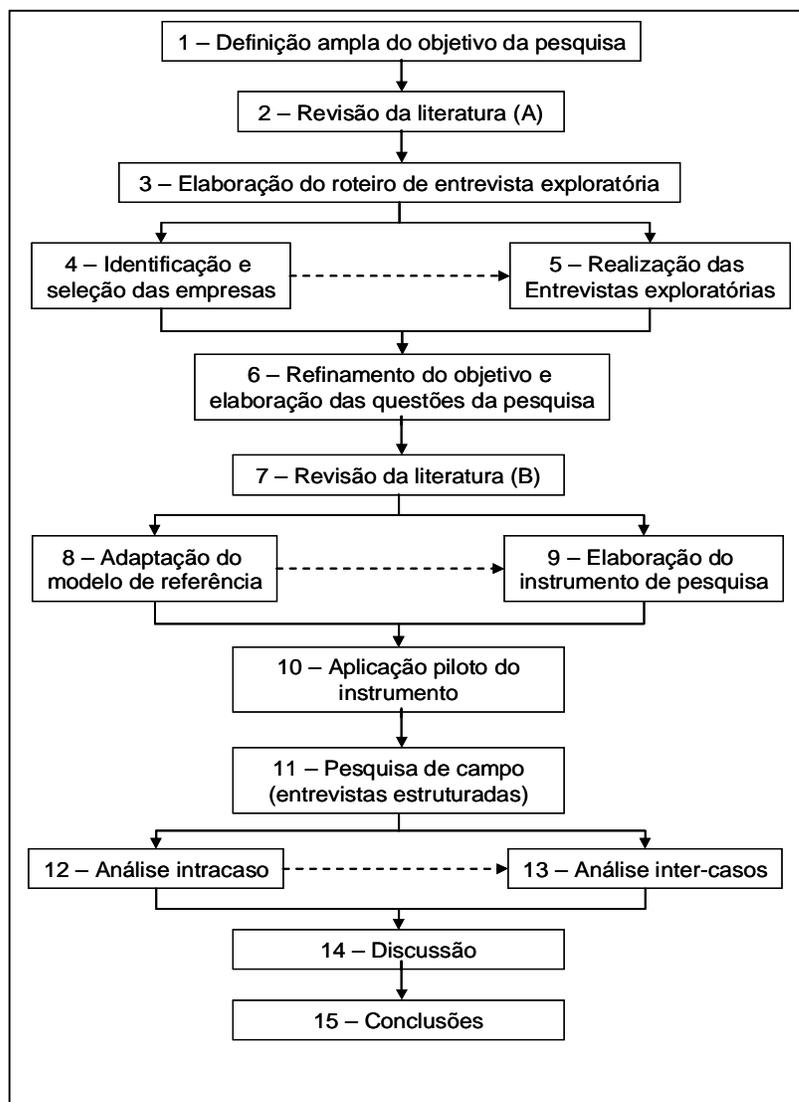


Figura 9 - Delineamento da pesquisa
Fonte: Elaboração do Autor

3.3.1 Comentário sobre a revisão da literatura

Após uma definição ampla do campo de interesse e do objetivo da pesquisa, foi realizada a revisão inicial da literatura. Eisenhardt (1989) propõe uma definição preliminar da questão da pesquisa, mesmo em termos amplos, que considera

importante para direcionar as etapas subseqüentes do trabalho. Sendo o empreendedorismo de base tecnológica fenômeno social complexo, impõe-se a rigor abordagem multidisciplinar. Para a revisão inicial da literatura foram selecionados três domínios, ou perspectivas: Gestão do Conhecimento do Cliente, Relacionamento Cliente-Fornecedor, e Aprendizado Organizacional.

Após as entrevistas exploratórias, o foco da revisão bibliográfica foi ajustado conforme segue:

- O conceito da Gestão do Conhecimento do Cliente não era familiar aos entrevistados, embora pudessem ser identificadas algumas práticas intuitivas nesse sentido, e que eram entendidas como pertinentes ao relacionamento com os clientes. A perspectiva do tema foi redirecionada para Cliente como Fonte de Conhecimento e Aprendizado. Os trabalhos selecionados nessa linha explicitam o papel do cliente como agente ativo na criação de valor.
- A literatura relativa ao Relacionamento Cliente-Fornecedor foi ampliada, tornando-se a perspectiva teórica dominante da pesquisa;
- Da corrente sobre empreendedorismo, foram introduzidos alguns trabalhos relativos às barreiras de entrada dos novos empreendimentos no mercado;
- O levantamento bibliográfico inicial relativo ao aprendizado organizacional foi descartado, pois revelou ser inadequado aos novos empreendimentos. O extrato da literatura que lida com o aprendizado no âmbito do empreendedorismo tem focalizado predominantemente a figura do empreendedor (COPE, 2005). Como conceito de aprendizado, este trabalho propõe aos entrevistados uma reflexão sobre *o que alcançamos e o que mudou desde o início das nossas operações* (grifo do autor), em linha com a visão do empreendedor como praticante reflexivo²³. A compreensão dos processos de aprendizado em novos empreendimentos não é abordada, sendo considerada uma delimitação deste trabalho.

²³ Cope (2005, pg. 385) cita trabalhos de Cope & Watts (2000) e Schön (1983), que propõem a visão do empreendedor como "aquele que age e que reflete retrospectivamente sobre aquilo que faz sentido".

3.4 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS EMPRESAS

3.4.1 Critérios para a seleção das empresas

A aplicação de critérios para a seleção de empresas visa obter uma amostra teórica, com elevada probabilidade de ocorrência de replicações (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989).

No presente trabalho, tratou-se de obter relatos das empresas a respeito da sua experiência com os clientes desde o início das atividades até a sua consolidação no mercado. Os respondentes deveriam ser capazes de lembrar as primeiras atividades comerciais, de avaliar o progresso das empresas, de identificar as suas deficiências e de refletir sobre as mudanças por que passaram. Desse modo, os critérios para a seleção dos empreendimentos graduados de base tecnológica foram estabelecidos como segue:

- (a) tempo total de atividade no mercado entre 5 e 10 anos;
- (b) taxas positivas de crescimento do faturamento nos últimos 5 anos; e iso faturamento com o maior cliente inferior a 50% (taxas superiores indicarão fornecedor cativo).

3.4.2 Procedimento de identificação e seleção

Para a identificação das empresas, foi solicitado apoio a quatro incubadoras sediadas no Rio de Janeiro e vinculadas às seguintes instituições: UFRJ, PUC-Rio, CEFET-RJ, e UFF. Esclarecidos os critérios de seleção, os representantes das incubadoras prestaram ajuda na identificação das empresas graduadas e na apresentação do pesquisador.

Após contato telefônico, foram realizadas entrevistas exploratórias com 10 empreendimentos sediados no Rio de Janeiro entre março e julho de 2007,

conforme indicado no Quadro 10. As empresas A e C foram descartadas, porque preferiram entrevistas telefônicas, não atendendo ao protocolo de coleta de dados (ver seção 3.10).

Empresa E preferiu descontinuar a sua participação, alegando questões de segurança da informação. As entrevistas exploratórias revelaram que as empresas F e I não atendiam a um ou mais critérios de seleção, sendo essas empresas também descartadas.

As cinco empresas que participaram da pesquisa foram entrevistadas no 1º trimestre de 2008. As empresas participantes foram renomeadas, conforme consta na coluna à direita do Quadro 10.

Empresa	Produtos/Serviços	Primeira entrevista	Segunda entrevista	Ident. Na pesquisa
A	Produtos cerâmicos de alta resistência (cerâmica tecnológica)	Telefônica	Não	---
B	Automação e segurança em empresas e residências	Pessoal	Sim	Alfa
C	Pesquisa de mercado e opinião	Telefônica	Não	---
D	Soluções para gestão do conhecimento e gestão por competências	Pessoal	Sim	Beta
E	Soluções e consultoria em rastreamento e monitoramento remoto	Pessoal	Não	---
F	Engenharia consultiva, aplicando <i>software</i> de modelagem hidrodinâmica.	Pessoal	Não	---
G	Soluções para treinamento à distância: <i>e-learning</i>	Pessoal	Sim	Gama
H	Impressão de livros sob demanda (editora virtual)	Pessoal	Sim	Delta
I	Soluções de engenharia de software e serviços conexos	Pessoal	Não	---
J	Soluções para ambientes <i>Web</i> : nfati, portais corporativos, etc.	Pessoal	Sim	Sigma

Quadro 10 - Empresas pré-selecionadas para a pesquisa
Fonte: Elaboração do autor

3.4.3 Perfis das empresas selecionadas

Os perfis das empresas selecionadas para a pesquisa encontram-se no Quadro 11.

Empresas	Produtos/Serviços	Ano da fundação	período de incubação	Nº de funcionários	Vendas p/mercado corporativo	Vendas p/ maior cliente	Crescim. Faturam. Nos últimos 5 anos
Empresa Alfa	Automação e segurança em empresas e residências	1999	1998 – 2000	7 fixos + terceiros	20%	10%	10% a.a.
Empresa Beta	Soluções para a gestão do conhecimento e gestão por competências.	2002	2003-2005	25 fixos	100%	27%	>100% a.a.
Empresa Gama	Soluções para treinamento à distância – <i>e-learning</i> .	1998	1998 – 2000	35 fixos	100%	25%	20% a.a.
Empresa Delta	Editora virtual, que imprime livros sob demanda.	1998	1998 – 2001	20 fixos	55%	12%	30% a.a.
Empresa Sigma	Soluções para ambiente <i>web</i> : sites, portais, aplicativos multimídia, etc.	1998	1999 – 2002	19 fixos	100%	23%	15% a.a.

Quadro 11 - Perfis das empresas selecionadas

Fonte: Elaboração do autor

4 O MODELO ADOTADO E SUA APLICAÇÃO

4.1 SELEÇÃO E ADAPTAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA

Conforme relatado na seção 3.3.1., o relacionamento cliente-fornecedor tornou-se a perspectiva teórica dominante da pesquisa. Para a investigação desse relacionamento foi utilizada a estrutura proposta por Metcalf *et al*, (1992) que se baseia no modelo interativo do *IMP Group*, e cujos elementos estão ilustrados na Figura 12. Para o presente trabalho, a estrutura foi adaptada a partir das contribuições de outros autores e considerações relativas aos novos empreendimentos. Os elementos acrescidos ao modelo de Metcalf *et al*, (1992) são: Integração, Consolidação e Aprendizado.

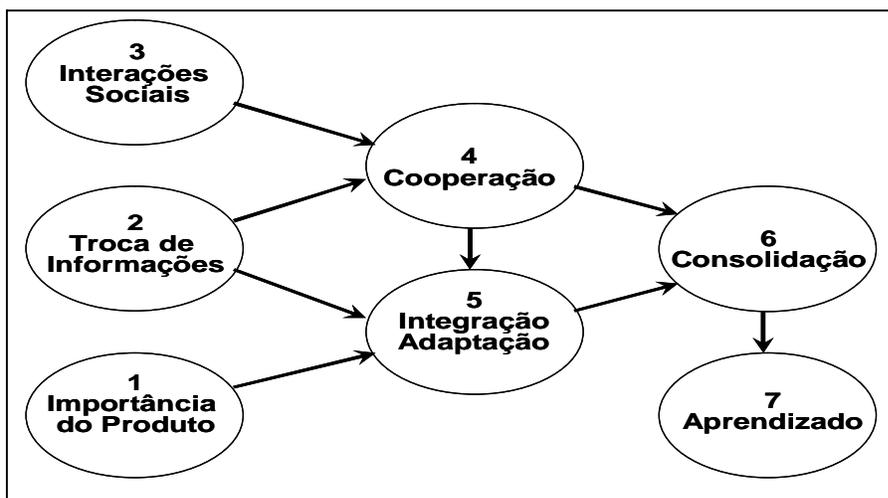


Figura 12 – Estrutura de relacionamento interativo
 Fonte: Adaptada de Metcalf *et al*, (1992) com base no modelo do *IMP Group*

Observe-se que o modelo do *IMP Group* foi desenvolvido originalmente para empresas estabelecidas. Os seus elementos Cooperação e Adaptação pressupõem um amadurecimento do relacionamento no tempo, mas a dimensão longitudinal do modelo é subjacente. A componente temporal do relacionamento é exposta com maior clareza por autores tais como Dwyer *et al* (1987) e Wilson (1995), que propõem um modelo formado por etapas, com envolvimento crescente na medida em que o relacionamento progride. Esse modelo foi contestado por Cannon &

Perreault (1999), que em suas pesquisas não encontraram correlações significativas entre os perfis de relacionamento e suas *idades*. Esses autores sugerem que interações mais ou menos complexas podem ser criadas sem antecedentes de envolvimento crescente, desde que atendam às necessidades das partes (Cannon; Perreault, 1999). A partir dessa proposição, admite-se que os elementos do modelo do *IMP Group* sejam interpretados como estrutura, em um contexto de relacionamento dos novos empreendimentos com os seus clientes. Os elementos dessa estrutura são descritos a seguir.

Elemento 1: Importância do Produto

Produto é o objeto da troca. O produto pode ser considerado um elemento do relacionamento, na medida em que as suas características podem influenciar ou definir a forma de troca relacional. Quanto mais valioso, importante e complexo é o produto para o comprador, maior será a propensão deste em engajar-se em um intercâmbio relacional (METCALF *et al*, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SHETH; SHAH, 2003). A forma da utilização do produto pelo cliente é um outro fator diferenciador. Produtos que necessitam de maior envolvimento do cliente como, por exemplo, planejamento, integração, interpretação, análise ou capacitação, tenderão a gerar formas de relacionamento mais próximas e duradouras entre o comprador e o vendedor (AXELSSON; WYNSTRA, 2000). Para os novos empreendimentos, a importância do produto é uma referência que sinaliza a provável forma do arranjo relacional.

Elemento 2: Troca de informações

A intensidade da troca de informações técnicas e comerciais depende em princípio da complexidade do produto, mas pode tornar-se um fator de aproximação e cooperação por períodos prolongados, mesmo depois de concluídas as transações. As empresas têm a expectativa de troca aberta de informações, que possam ser úteis para as partes (METCALF *et al*, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999). Para Grönroos (2004), a troca de informações é parte de um processo de comunicação planejada do fornecedor, visando estabelecer um diálogo, ou um processo de *pensar junto* com o cliente. O relacionamento irá evoluir, na medida em que as

partes consigam estabelecer um patamar conjunto de conhecimentos e de significados compartilhados (GRÖNROOS, 2004). A troca de informações tem também um importante papel no início de uma relação, quando sinaliza disposição para a reciprocidade, pela revelação de informações específicas de parte a parte. A comunicação entre o comprador e o vendedor deve ser freqüente e eficaz, e conter canais para a expressão de insatisfações, permitindo uma gestão construtiva de eventuais conflitos (DWYER *et al*, 1987).

Elemento 3: Interações sociais

As interações sociais são constituídas pelos relacionamentos interpessoais nos diversos níveis das organizações parceiras. Essas interações são essenciais na resolução de problemas e superação das barreiras de comunicação, bem como no estabelecimento de confiança entre as pessoas, e funcionam como um redutor de riscos (METCALF *et al*, 1992). Uma vez alcançada, a confiança mútua alicerça os esforços de união, que tendem a contrabalançar os eventuais conflitos de interesses. As interações sociais devem receber manutenção ativa das partes, caso contrário tenderão a se enfraquecer e dissolver. Como os contatos interpessoais ocorrem em diversos níveis, o desafio das gerências está na sua coordenação, para prevenir tomadas de decisão independentes (DWYER *et al*, 1987). Wilson (1995) sugere que as interações sociais tendem a afetar menos os compromissos entre compradores e vendedores, na medida em que aumenta a complexidade da aquisição.²⁴

Elemento 4: Cooperação

A cooperação é a extensão com que o trabalho do comprador e vendedor é coordenado. Cooperação se estabelece no decorrer das trocas e interações, quando as partes chegam a um consenso sobre os respectivos papéis e responsabilidades, visando aumentar a eficiência e a eficácia das transações. A cooperação pode ser traduzida em normas ou consistir de expectativas que as partes têm a respeito do

²⁴ Nota do autor: Nesta pesquisa foi dada preferência à expressão “relacionamentos interpessoais”, para enfatizar que as interações sociais de interesse deste trabalho não extrapolam o âmbito do relacionamento profissional entre as empresas.

trabalho conjunto (METCALF *et al*, 1992). As normas de cooperação não implicam na concordância de uma parte em atender as necessidades da outra; elas significam que ambas as partes compreendem que devem trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos comuns e individuais. A cooperação inclui comportamento colaborativo, e resulta da confiança e comprometimento mútuos (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995; CANNON; PERREAULT, 1999).

A cooperação pode ser alcançada mediante troca de informações e contatos interpessoais, gerenciados de forma consistente. A confiança mútua, por sua vez, será favorecida por uma série de episódios positivos de troca e intercâmbio, quando as expectativas das partes são satisfeitas (MÖLLER; WILSON, 1995). Sendo a cooperação bilateral, o fornecedor deve engajar-se, quando se assegura que o cliente deseja fazê-lo também. Para tanto, o fornecedor deve conhecer as motivações do cliente e os fatores que o impulsionam em direção ao intercâmbio relacional (DWYER *et al*, 1987; Sheth; Shah, 2003). Um aspecto particular da motivação do cliente diz respeito à tecnologia do produto, isto é, ao uso dado ao produto, uma vez adquirido. Produtos que serão transformados pelo cliente ou que terão impacto em seus métodos de trabalho demandam formas específicas de cooperação (AXELSSON; WYNSTRA, 2000).

Elemento 5ª: Integração operacional

É o grau no qual os sistemas, procedimentos e rotinas das organizações compradora e vendedora estão interligados para facilitar as operações. Conexões operacionais entre as empresas aceleram o fluxo de bens, serviços e informação. Diversos autores utilizam os termos *conexões técnicas*, ou *integração operacional*. Conexões operacionais podem incluir também rotinas individuais como, por exemplo, verificações no cliente dos níveis de estoque pelos representantes de vendas, ou manutenção rotineira de equipamentos pelos técnicos do fabricante. Na medida em que facilitam o intercâmbio ou reduzem os custos das transações, as conexões operacionais podem contribuir para a dependência do comprador e o aumento das barreiras para a troca de fornecedor (CANNON; PERREAULT, 1999).

Conexões operacionais podem evoluir para conexão estrutural, quando os demais fatores – adaptações, níveis de investimento, compartilhamento de tecnologias – interagem a tal ponto que se torna muito difícil terminar o relacionamento (WILSON, 1995). O compartilhamento de tecnologias, em particular, pode variar desde a interligação de sistemas computadorizados até o desenvolvimento conjunto de produtos, de modo que Wilson (1995) considera a tecnologia como um fator contribuidor para o aumento do comprometimento mútuo.

Elemento 5b: Adaptação

Adaptação refere-se ao grau em que o comprador e o vendedor realizam investimentos significativos em virtude do relacionamento. Adaptações podem ser unilaterais ou mútuas; Elas marcam o comprometimento do cliente ou do fornecedor na manutenção do relacionamento. A adaptação unilateral geralmente é do fornecedor, que realiza investimentos para atender as necessidades do cliente, sem esperar que este altere a sua forma habitual de fazer negócios. Para o setor de serviços, Grönroos (2004) propõe a adaptação unilateral do fornecedor, mediante um processo gerenciado de interação, abrangendo o conhecimento dos processos do cliente e o alinhamento dos recursos, competências e processos do fornecedor aos do cliente. A qualidade dessa interação é avaliada pelo cliente como um todo, em uma visão holística do relacionamento (GRÖNROOS, 2004).

A adaptação mútua caracteriza-se por elevados graus de conexões operacionais e investimentos de parte a parte. Os valores das aquisições geralmente são elevados, e há uma tendência ao fornecedor exclusivo. A adaptação mútua pode ser considerada uma forma avançada de relacionamento, destinada a conectar firmemente os compradores aos vendedores, criando barreiras para a entrada da concorrência (WILSON, 1995). Entretanto, os investimentos específicos do cliente resultam em um grau de dependência do fornecedor, que pode abrir espaço para a desconfiança e insatisfação (CANNON; PERREAULT, 1999). Caberia ao fornecedor antecipar-se à instalação de um clima de desconfiança e de insatisfação do cliente mediante comunicação eficaz, coordenação dos níveis em que ocorrem as interfaces, e gerenciamento construtivo de conflitos. Além disso, caberia demonstrar ao cliente, de forma sistemática, o valor agregado pela parceria (GRÖNROOS,

2004). É provável que o aumento das adaptações funcionais resulte em adaptações psicológicas entre os funcionários nas empresas parceiras, em relação aos objetivos, normas, atitudes e valores. Se os resultados do negócio forem favoráveis para os parceiros, haverá um reforço positivo à adaptação psicológica (MÖLLER; WILSON,1995).

Elemento 6: Consolidação

A consolidação do relacionamento pode ser traduzida pelo amadurecimento da parceria entre uma empresa e seu cliente. Isso pressupõe práticas recíprocas de gestão de parte a parte como, por exemplo, pesquisas sistemáticas de satisfação dos clientes (FNQ, 2008), a demonstração para o cliente do valor agregado pelo relacionamento (GRÖNROOS, 2004) ou, inversamente, a pró-atividade do cliente e a sua avaliação dos benefícios auferidos com o relacionamento. No caso dos novos empreendimentos, a análise das práticas recíprocas pode delinear o cenário, ou o potencial para a consolidação do relacionamento.

Elemento 7: Aprendizado

Este elemento foi incluído como uma avaliação do *status* alcançado e uma reflexão retrospectiva sobre o que mudou desde que começamos. A delimitação dessa abordagem é descrita na seção 1.7.

4.2. ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Os instrumentos da pesquisa foram elaborados para apoiar as entrevistas exploratória e estruturada. A entrevista exploratória foi antecedida pela leitura de documentos sobre a firma, pesquisados no *site* na empresa e em textos das incubadoras. A entrevista foi semi-estruturada, apoiada pelo seguinte roteiro:

1. Descrição geral da empresa
2. Histórico – fatos relevantes
3. Produtos e serviços

4. Estrutura da sociedade e da organização
5. Principais clientes
6. Relacionamento com os clientes
7. Posicionamento estratégico

A entrevista exploratória serviu de base para a segunda revisão da literatura (etapa 7 do delineamento da pesquisa), e a sua transcrição foi aproveitada para desenvolver o perfil da empresa, na análise intracasos. A segunda entrevista, estruturada e analítica, foi realizada com o mesmo interlocutor da primeira. O instrumento de apoio consistiu em um questionário, composto de três partes e informações complementares, conforme segue:

Parte I: focaliza os relacionamentos iniciais, abordando os obstáculos encontrados na obtenção dos primeiros clientes e as estratégias para enfatizá-los. O respondente foi solicitado a marcar opções em duas escalas e a enfatizá-las. O tratamento dessas informações foi descritivo.

Parte II: aborda a estrutura do relacionamento com os clientes atuais, a partir dos elementos identificados na estrutura de relacionamento interativo de Metcalf *et al*, (1992), baseada no modelo do *IMP Group*, conforme indicado na seção 4.1.

Parte III: focaliza as conseqüências do relacionamento, abrangendo os fatores de avaliação relativos à consolidação do relacionamento, aprendizado, síntese dos elementos relacionais, e uma reflexão retrospectiva do que mudou desde a fundação da empresa.

O questionário contém itens complementares, que se referem ao crescimento do faturamento nos últimos cinco anos, à participação do segmento empresarial no faturamento total, e a participação do principal cliente no faturamento total. O questionário da pesquisa encontra-se no Apêndice B.

Os elementos do modelo adotado e seus fatores de avaliação foram extraídos da literatura consultada, e estão resumidos no Quadro 13. As questões foram elaboradas a partir das metodologias de Vavra (1997), Myers (1999) e Hayes (1997),

bem como adaptadas de trabalhos empíricos de Johannessen *et al* (2001), Morgan; Hunt (1994), Lush; Brown (1996) e Ganesan (1994). Os fatores de avaliação, as escalas, os valores e a sua extração encontram-se no Apêndice A.

Elemento do modelo	Item	Fator de Avaliação
Elemento 1: Importância do Produto	1.1	Uso que o cliente faz do produto
	1.2	Grau de customização da proposta
	1.3	Condução das negociações pelo cliente
	1.4	Duração do processo de aquisição
	1.5	Complexidade do processo de aquisição
Elemento 2: Comunicação e troca de informações	2.1	Estrutura da comunicação com o cliente
	2.2	Práticas de troca de informações
	2.3	Utilização das informações do cliente
Elemento 3: Relacionamentos interpessoais	3.1	Práticas de relacionamento interpessoal
	3.2	Utilização do relacionamento interpessoal
Elemento 4: Cooperação	4.1	Coordenação dos trabalhos
	4.2	Resolução de conflitos
	4.3	Comportamento colaborativo
Elemento 5: Integração e adaptação	5.1	Integração operacional
	5.2	Adaptação da empresa (investimentos)
	5.3	Adaptação do cliente (investimentos)
Elemento 6: Consolidação do relacionamento	6.1	Conhecimento da satisfação do cliente
	6.2	Práticas adotadas pelo cliente
Elemento 7: Aprendizado	7.1	Experiência adquirida
	7.2	Mudanças no foco estratégico e na empresa
	7.3	Importância dos elementos do intercâmbio relacional
	7.3'	Aderência aos elementos do intercâmbio relacional

Quadro 13: Elementos do modelo e seus fatores de avaliação
Fonte: Elaboração do autor

4.3 O uso de escalas no questionário

4.3.1 Os objetivos do uso de escalas

Assume-se que pesquisa realizada junto a um informante-chave de uma pequena empresa é suficiente para obter os dados relevantes sobre aquela empresa (LUSH,

1996). No presente caso, o informante – co-fundador e sócio da empresa – tem certamente condições de oferecer:

- Dados históricos e eventos importantes desde a fundação da empresa;
- Descrição da estratégia do negócio e da estrutura interna;
- Descrição dos processos e das práticas utilizadas;
- Dados objetivos e percepções sobre o desempenho da empresa;
- Descrição objetiva de fatos e circunstâncias envolvendo o relacionamento com clientes;
- Percepções e interpretação sobre a conduta dos clientes;
- Descrição das prioridades e percepção das oportunidades de melhoria.

Desse modo, a variedade e a riqueza das informações a serem obtidas dependem, além da habilidade do entrevistador, do formato do questionário utilizado. A primeira função das escalas é, portanto, ordenar as respostas do entrevistado, de acordo com o tipo de informação desejada. A sua segunda função é estimar a magnitude ou o nível de percepção do respondente sobre as questões em foco. (VAVRA, 1997).

Myers (1999) define alguns critérios para a seleção e construção de escalas em pesquisas de satisfação de clientes, e que podem ser aqui aproveitadas:

- Minimizar o viés das respostas, especialmente o viés egocêntrico, que consiste no respondente projetar uma melhor imagem pública, quando percebe que está sendo avaliado;
- Utilizar uma linguagem coloquial e usual na descrição das categorias, para a clareza da interpretação semântica;
- Utilizar escalas com um número adequado de categorias de avaliação, para assegurar a capacidade diferenciadora do instrumento;
- Facilitar o trabalho do respondente, adequando as escalas à sua cultura e hábitos, para evitar um estresse desnecessário. Por exemplo, se determinadas situações são comumente descritas em percentagens, uma escala de 0% a 100% será mais efetiva e respondida com menor esforço.

Os cuidados na construção de escalas resultaram de larga experiência em pesquisas de mercado e de satisfação de clientes, com questionários desenvolvidos

para auto-respostas, em *surveys* quantitativos. Essas pesquisas dispõem de recursos estatísticos para testes de confiabilidade e validação dos resultados (VAVRA, 1997; MYERS 1999; HAYES, 1997). Em pesquisas qualitativas tais recursos de validação não estão disponíveis. As questões de validação e confiabilidade são discutidas na seção 3.10.

4.3.2 As escalas utilizadas no questionário

Visto que se pretende extrair diversos tipos de informação, as escalas utilizadas no questionário abrangem:

Escala Nominal: escala verbal e classificatória, discriminando categorias: $A \neq B$. São apresentadas diferentes situações, devendo o respondente assinalar as que melhor descrevem a situação na sua empresa, conferindo à resposta um grau de objetividade (VAVRA, 1997). Como é impraticável prever todas as possíveis situações, a escala descreve de 4 a 8 situações típicas, com abertura para outros, e a possibilidade de assinalar mais de uma opção.

Escala Ordinal Unidimensional: escala numérica, estabelecendo uma ordem, predominância ou *ranking*: $A > B > C$. Não se sabe, entretanto, se as distâncias entre $A \sim B$ e $B \sim C$ são iguais. As opções da escala ordinal estão associadas às percepções do respondente e, segundo Vavra (1997), sujeitas a alguma variação semântica, isto é, aos significados por ele atribuídos. É preferível conceituar apenas os extremos, para reduzir a variação semântica e manter as escalas, na medida do possível, unidimensionais (VAVRA, 1997).

Escala Nominal Ponderada: essa escala é inspirada no modelo de Guttman²⁵. Na escala nominal ponderada o respondente identifica as opções que mais se

²⁵ A escala de Guttman foi utilizada inicialmente em pesquisas nos campos da sociologia e psicologia. A escala apresenta uma dimensão com situações verbais em ordem crescente de severidade. A identificação do respondente com uma das situações pressupõe a aceitação das situações menos severas (TROCHIM, 2006). Um exemplo da aplicação da escala de Guttman em pesquisa de organizações pode ser encontrado em Burns (1989).

aproximam da sua realidade, e em seguida pondera todas as posições segundo uma escala ordinal referente ao grau de envolvimento do cliente. Diferentemente da escala de Guttman, onde os pesos são predeterminados, a ponderação dessa escala é própria de cada empresa, dada a suposição de que diferentes tipos de relacionamento resultem em ênfases diferenciadas²⁶. A escala nominal ponderada fornece o *ranking* da escala ordinal, com a vantagem de ser mais objetiva.

4.4 APLICAÇÃO PILOTO E TRABALHO DE CAMPO

Após a primeira aplicação do questionário, este foi ajustado, e a empresa iria ser descartada. Entretanto, o empresário concordou em complementar a entrevista respondendo às perguntas alteradas, de modo que a empresa foi reaproveitada. O trabalho de campo consistiu em entrevistas estruturadas, com a aplicação do questionário constante no Apêndice B. O entrevistador acompanhou o trabalho de cada respondente, esclarecendo conceitos e solicitando comentários. Com a anuência do entrevistado, os comentários foram gravados e posteriormente transcritos.

Na parte I o respondente foi orientado a focalizar os relacionamentos iniciais, abordando os obstáculos encontrados na obtenção dos primeiros clientes e as estratégias para nfati-los. Nas partes II e III, o entrevistado foi orientado a direcionar as suas respostas para o segmento mais representativo de seus clientes, ou para os clientes mais importantes, com transações encerradas recentemente ou ainda em curso.

No último bloco da parte III – Aprendizado – o entrevistado foi solicitado a responder questões sobre o *status* alcançado e fazer uma reflexão retrospectiva sobre *o que mudou desde que começamos* (grifo do autor).

²⁶ Exemplificando, o fator "treinamento do usuário" poderá receber peso 2 na empresa A e peso 5 na empresa B, de acordo com o grau de envolvimento do cliente em ambas as situações (Nota do autor).

4.5 EXTRAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados oriundos das marcações nas escalas nominais ponderadas e ordinais foram extraídos conforme indicado no Apêndice A, e denominados RFn (Resultado de Fator n)²⁷. Os dados RFn foram normalizados para o Ipn (Índice de Posição do fator n) pela expressão abaixo, adaptada de Ribeiro (2005)²⁸:

$$Ipn = [(RFn - 1)/(N - 1)] * 10$$

Onde:

Ipn = Índice de Posição do fator n em uma escala normalizada (de 0 a 10)

RFn = Resultado de Fator n

N = Número de intervalos na escala utilizada

Os dados oriundos das escalas expressas em percentuais foram denominados RFn', e normalizados pela expressão:

$$Ipn' = RFn'/10$$

Onde:

Ipn' = Índice de Posição do fator n' em uma escala normalizada (de 0 a 10)

RFn' = Resultado de Fator n'

Foi utilizada ainda uma escala temporal, para caracterizar o tempo médio de negociação das propostas, para a qual foi arbitrado um prazo máximo de cinco meses, não ultrapassado por nenhuma das empresas entrevistadas. Para a sua normalização, os prazos informados foram multiplicados por dois.

A normalização das escalas permite que dados oriundos de diferentes escalas, ao manterem a sua posição relativa em Ipn e Ipn', possam ser representados visualmente em gráficos do tipo "radar", e comparados nas análises inter-casos. Ressalve-se que em pesquisas qualitativas os números oriundos de escalas

²⁷ Para a perfeita compreensão da apuração e tratamento dos dados, recomenda-se a leitura das tabelas constantes no Apêndice A.

²⁸ A normalização de escalas é frequentemente utilizada na construção de indicadores, "embora a conversão de escalas ordinais em intervalares envolva algum grau de heterodoxia estatística" (VAITSMAN, 2003, pg. 1637). De modo análogo, Hofstede (1990) sugere que, embora as escalas ordinais sustentem apenas a apuração de medianas, a obtenção de média aritmética gera resultados muito próximos, sendo a média aritmética preferida pela sua praticidade.

nominais e ordinais representam uma codificação de posições, com uma função auxiliar na interpretação dos dados.

4.6 QUESTÕES DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Uma vez delineado o objetivo amplo da pesquisa e realizada a revisão preliminar da literatura, no planejamento do trabalho de campo foram consideradas as questões de validade e confiabilidade.

Segundo Creswell (2003), as questões de confiabilidade e generalização em pesquisas qualitativas têm um papel limitado, enquanto que a validade é utilizada para sugerir a acurácia dos resultados do ponto de vista do pesquisador, dos participantes, ou dos leitores. A validade é equiparada à autenticidade, credibilidade ou fidedignidade dos relatos (CRESWELL, 2003).

Yin (2005) resume os critérios para a qualidade de um estudo de caso em quatro testes:

- Validade do construto: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos estudados;
- Validade interna: estabelecer relações causais (apenas para os estudos explanatórios, não para os descritivos ou exploratórios);
- Validade externa: estabelecer o domínio ao qual os achados de um estudo podem ser generalizados;
- Confiabilidade: demonstrar que as operações de um estudo – tais como procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidos, apresentando os mesmos resultados.

De acordo com as proposições de Yin (2005), as táticas adotadas neste trabalho para assegurar a validade e a confiabilidade incluíram:

- Para a validade do construto²⁹:
 - Encadeamento de evidências construído para cada caso a partir de modelo analítico testado empiricamente, e consolidado em um Resumo do Relacionamento, conforme consta na Análise Intracasos (seção 6.1);
 - Medidas associadas aos elementos do modelo extraídas da literatura;
 - Revisão pelos entrevistados dos textos dos casos individuais.
- Para a validade interna: segundo Yin (2005), a validade interna é um teste da qualidade de estudos de caso explanatórios. A pesquisa é basicamente exploratória e descritiva. Embora procure identificar as conseqüências dos relacionamentos, não se pode afirmar que seja explanatória, porque não busca mapear as causas específicas dessas conseqüências;
- Para a validade externa: utilização da lógica da replicação literal e teórica na análise dos dados, para o domínio circunscrito pelo perfil das empresas pesquisadas;
- Para aumentar a confiabilidade, foi utilizado um protocolo de coleta de informações, que consistiu de:
 - a) Estabelecimento de critérios para a seleção das empresas;
 - b) Visita às incubadoras para facilitação dos contatos;
 - c) Identificação de 10 empresas graduadas dentro dos critérios estabelecidos;
 - d) Busca de informações sobre as empresas, seus produtos e clientes nos sítios das empresas na Internet;
 - e) Contato inicial e entrevista exploratória, com apoio de roteiro semi-estruturado. Obtenção de materiais complementares;
 - f) Transcrição das entrevistas e elaboração dos perfis das empresas;
 - g) Entrevista estruturada com aplicação de instrumento de pesquisa e gravação de comentários.

²⁹ Uma das táticas recomendadas por Yin (2005) consiste na obtenção de fontes múltiplas de evidências, o que implicaria em um projeto de pesquisa mais robusto. Diante dessa dificuldade, assumiu-se que pesquisa realizada junto a um informante-chave de uma pequena empresa seja suficiente para obter os dados relevantes sobre aquela empresa (LUSH & BROWN, 1996). Assim, as fontes múltiplas foram substituídas por múltiplas informações de fonte única, aplicando-se um questionário com diversos tipos de escalas, além de solicitação de comentários e de reflexões.

- h) Transcrição dos comentários, tabulação dos dados e elaboração dos estudos de caso individuais;
- i) Envio dos estudos de caso para os entrevistados para validação³⁰

4.7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados nos Capítulos 5 e 6. Para maior visibilidade, a seqüência adotada na apresentação foi inspirada em Nascimento (2002), com a apresentação dos perfis das empresas no Capítulo 5 e a sua análise intracasos e inter-casos no Capítulo 6.

³⁰ Cumprindo a proposta de confidencialidade, o entrevistado foi solicitado a se manifestar, caso encontrasse alguma incorreção, inconveniência ou informação que revelasse a identidade da empresa (Nota do autor).

5 PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os perfis das cinco empresas pesquisadas, baseados na leitura dos materiais de cada empresa e das transcrições das entrevistas exploratórias. As análises dos relacionamentos com os respectivos clientes encontram-se na seção 6.1. – Análise Intracasos.

5.1 EMPRESA ALFA

5.1.1 Caracterização

Descrição	A Alfa é uma empresa de engenharia e comércio que desenvolve soluções integradas de automação e segurança em empresas e residências de alto padrão.
Área de atuação	Estado do Rio de Janeiro, e mais recentemente, Espírito Santo.
Data de fundação	1999
Período de incubação	1998-2000.
Nº de funcionários:	Sete funcionários fixos, mais empresa terceirizada para obras civis e instalações elétricas.
Faturamento:	Crescimento médio de 10% ao ano, nos últimos cinco anos.

Quadro 14 - Perfil da empresa Alfa
Fonte: Elaboração do autor

5.1.2 Produtos, serviços e principais clientes

Projetos personalizados de controle de iluminação e som ambiente, sistemas de segurança e controle de acesso biométrico, automação de salas de reunião, projetos de salas de cinema, sistemas de projeção para auditórios, *home theater*, salas de projeção 3D. Além dos projetos, da empresa executa as instalações e comercializa equipamentos de sistemas conexos, tais como câmeras, projetores, equipamentos de som, painéis de controle, etc. Principais clientes: Empreiteiras, condomínios,

restaurantes, hotéis, organizações diversas, além de proprietários de residências de alto padrão.

5.1.3 Breve histórico

A idéia original veio dos EUA: casa inteligente (automatizada). Dois estudantes de engenharia da computação de uma universidade carioca associaram-se e tiveram o seu projeto aprovado na incubadora da universidade. Na época, o projeto despertou interesse da mídia, que vem se mantendo nos últimos anos. Seguem exemplos de títulos de reportagens:

- Os gênios da incubadora (capa da Veja Rio)
- Casa dos sonhos (Isto É)
- O futuro tem onde morar (Forbes)
- A casa que só falta falar (Imóveis)
- O futuro bate à porta (Morar Bem)

Embora a mídia tivesse divulgado a idéia para o público, as vendas não aconteciam. Segundo um dos sócios, dois fatores inibiam a comercialização: (a) A Alfa era uma empresa totalmente desconhecida no mercado; e (b) o conceito de automação residencial era uma novidade:

As pessoas não tinham idéia de que uma solução assim fosse possível, nem percebiam a sua necessidade. Elas associavam o produto a efeitos visuais de filmes. Não distinguiam realidade de ficção (Entrevista empresa Alfa).

A primeira dificuldade foi sendo vencida aos poucos. A divulgação da mídia espontânea ajudou, e outro fator importante foi a associação da Alfa ao nome da incubadora, uma instituição respeitada no mercado, conferindo à empresa a credibilidade inicial necessária. Os primeiros trabalhos foram projetos customizados, trazendo a vantagem da diferenciação. Segundo o diretor da Alfa, “o assunto era novo e nós fazíamos um projeto específico para o cliente, que ninguém mais fazia.”

A desvantagem da novidade era o fato das pessoas não conhecerem o produto. “Isso atrapalhou as vendas porque no começo as pessoas não sabiam se queriam

aquilo que nós fazíamos” (Diretor da Alfa). A dificuldade com a novidade do conceito vem sendo superada gradualmente. A estratégia inicial foi comercializar sistemas de segurança e vigilância eletrônica, cuja necessidade o mercado reconhece. À medida que a empresa foi se firmando, os sistemas de segurança foram perdendo ênfase na comercialização.

5.1.4 Sócios e estrutura

Um sócio-diretor administra a empresa; outro sócio reside no exterior. Os funcionários fixos e a empresa terceirizada estão diretamente vinculados ao sócio-diretor residente no Rio de Janeiro. Figura 10 representa a estrutura da Alfa.

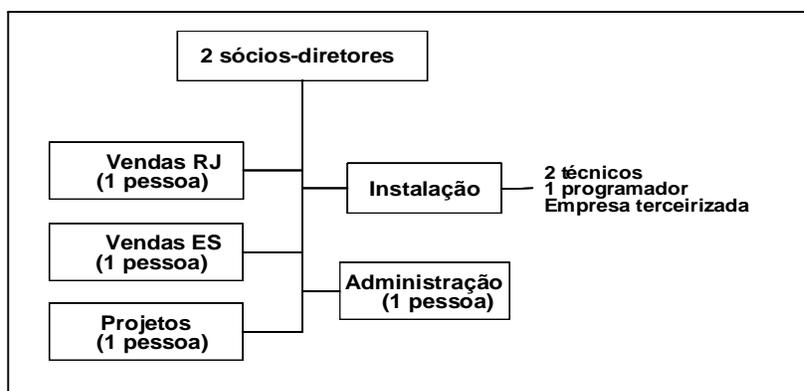


Figura 10 - Estrutura da Alfa
Fonte: Elaboração do autor

5.1.5 Estratégia de comercialização e marketing

Como já foi relatado, a estratégia inicial consistiu na comercialização de sistemas de segurança e vigilância eletrônica. À medida que a empresa foi se firmando, os sistemas de segurança foram perdendo ênfase. A principal chamada no site da Alfa, que era Automação e Segurança, foi recentemente substituída por Automação, Áudio e Vídeo. Alfa só aceita sistemas de segurança como adicional a um projeto maior. Segundo o diretor da Alfa, “existe concorrência especializada, então não vale a pena disputar esse mercado”.

O principal problema de marketing continua sendo uma adequada demonstração do produto, já que os clientes que instalaram os sistemas relutam em expô-los para terceiros. A empresa aproximou-se de arquitetos e decoradores, e começou a aparecer publicamente em eventos especializados, tais como Casa Cor, nfati Casa, Habitar, Brasiltec, e Construir. Além disso, participa de fóruns de inovação tecnológica e se envolve ativamente na Associação Brasileira de Automação Residencial. Essa aproximação está trazendo resultados, na forma de projetos para empresas de construção civil e condomínios.

Alfa está iniciando uma fase de expansão e de investimentos. Em 2007 abriu um escritório comercial em Vitória, e em meados de 2008 vai inaugurar novas instalações, com *show-room* para demonstração de produtos, sistemas e equipamentos. Foi contratada uma assessoria de imprensa, para projetar uma imagem da Alfa associada à modernidade tecnológica (casa inteligente, projeções em 3D, sistemas de controle sem fio), sustentabilidade (racionalização no uso de energia elétrica) e utilidade pública (distribuição de exterminadores de mosquitos à base de luz negra).

5.2 EMPRESA BETA

5.2.1 Caracterização

Descrição	A empresa Beta desenvolve soluções para gestão do conhecimento corporativo e gestão por competências, com o apoio de softwares desenvolvidos internamente ou adquiridos.
Área de atuação	Corporações e instituições no âmbito nacional, e exploração de oportunidades na América Latina e países de língua portuguesa.
Data de fundação	2002
Período de incubação	2003-2005
Nº de funcionários:	25
Faturamento:	Crescimento médio superior a 100% a.a., nos últimos cinco anos.

Quadro 15 - Perfil da empresa Beta

Fonte: Elaboração do autor

5.2.2 Produtos, serviços e principais clientes

Os principais produtos e serviços compõem soluções integradas, abrangendo o redesenho de processos, inclusão de práticas gerenciais, e desenvolvimento e aplicação de sistemas. As principais linhas do negócio abrangem gestão de competências, gestão do conhecimento orientado a processos, implantação de comunidades de prática, além de outros produtos, tais como desenvolvimento de software e aplicativos sob encomenda, treinamentos em gestão do conhecimento e ferramentas para a gestão de mudanças. Principais clientes: Corporações nacionais e filiais de multinacionais, órgãos públicos e instituições diversas.

5.2.3 Breve histórico

O conceito da empresa foi desenvolvido por três estudantes que participaram de um projeto de inteligência de mercado para um cliente. O produto consistia de um portal e manual eletrônico, destinado ao pessoal de vendas, que deveria alimentar o sistema com informações de campo.

Em 2002 os três estudantes se associaram, passando a atender pequenos clientes. Foram admitidos na incubadora da universidade em 2003, graduando-se em 2005. A empresa cresceu de três para doze pessoas em 2005/6. Hoje dispõe de 25 colaboradores em tempo integral, e começa a aparecer no mercado. O seu crescimento pode ser considerado “explosivo”, com o faturamento aumentando em mais de 100% a cada ano.

5.2.4 Sócios e Estrutura

Cada um dos sócios cuida de linha específica de produtos:

- Sócio A: Comunidades de Prática;

- Sócio B: Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento
- Sócio C: Projetos especiais

A estrutura da Beta é apresentada na Figura 11.

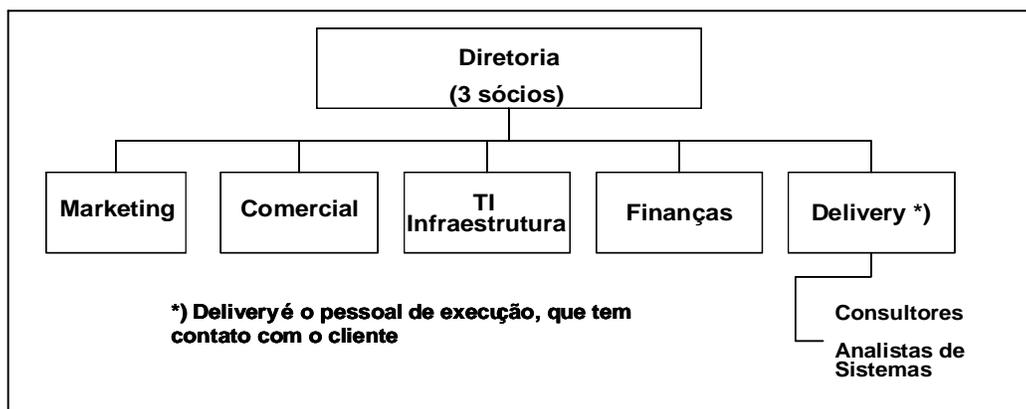


Figura 11 - Estrutura da Beta
Fonte: Elaboração do autor

5.2.5 Estratégia de comercialização e marketing

A rede de contatos com os professores da universidade foi importante na comercialização dos primeiros serviços. Sua exposição ao mercado começou em 2000 com a participação na Feira Nacional de Gestão do Conhecimento, e com um *site* na Internet, (que começou a dar retorno em cerca de 2 anos).

Devido à novidade do tema, a participação em feiras e eventos foi a forma inicialmente adotada para identificar potenciais clientes e ajudar a disseminar o conceito:

Começamos a trabalhar com organizações ligadas à área. O nosso produto é a gestão do conhecimento, que é uma área relativamente nova, então o problema não era a nossa empresa propondo uma inovação, toda a cadeia de valor na área de gestão do conhecimento era uma proposta inovadora. Então começamos a fomentar também esse tipo de iniciativa (Entrevista empresa Beta).

A escassez de recursos e a ausência de reputação da nova empresa foram sendo contornadas com a busca de clientes “visionários” e desenvolvimento de projetos customizados:

O cliente visionário é o que compra uma idéia, que deve ser concretizada do jeito dele. Não vale a pena, em um mercado de empresas visionárias, oferecer um produto pronto. A gente gasta menos dinheiro desenvolvendo o produto. Vende-se uma idéia, um sonho, e o próprio projeto torna-se o financiador do produto. Então a gente usava os projetos como uma maneira de financiar o desenvolvimento dos nossos produtos.

Quando o cliente compra uma idéia, as referências [de outros trabalhos] não são tão importantes, então nós conseguimos os primeiros clientes sem ter uma carteira de clientes. Se você tem uma tecnologia inovadora e participa de eventos, você vai provavelmente encontrar esse tipo de cliente, e vai acabar formando uma rede (Entrevista empresa Beta).

Superada a fase pioneira, a estratégia comercial da empresa vem se consolidando, com os seguintes destaques:

- Ter a marca associada à imagem da universidade pelo pioneirismo e inovação, agregando valor na comercialização e entrega;
- Flexibilidade no conceito do produto: atender às necessidades específicas através de software, metodologia e processos;
- Acompanhamento da implantação de projetos, mediante taxa mensal de manutenção;
- Maior ênfase na comercialização de softwares, mais rápidos e lucrativos. São réplicas sem muita customização nem consultoria.
- Parcerias estratégicas para desenvolver conjuntamente soluções para clientes;
- Desenvolvimento de software para terceiros e o recomendação de software para terceiros;
- Ampliação da carteira de clientes mediante aquisições das carteiras de empresas especializadas;
- Exportação de software, e exploração de oportunidades na América Latina e países de língua portuguesa.

5.3 EMPRESA GAMA

5.3.1 Caracterização

Descrição	Gama é uma empresa especializada em prover soluções para treinamento à distância: <i>e-learning</i> . A partir de um software LMS (<i>Learning Management System</i>), a empresa comercializa cursos pré-formatados e soluções customizadas, atendendo a necessidades específicas de clientes.
Área de atuação	Empresas públicas e privadas no âmbito nacional, e parceria com uma empresa multimídia em Portugal.
Data de fundação	1998
Período de incubação	1998-2000
Nº de funcionários:	35 (no Brasil)
Faturamento:	Crescimento médio de 20% a.a., nos últimos cinco anos.

Quadro 16 - Perfil da empresa Gama

Fonte: Elaboração do autor

5.3.2 Produtos, serviços e principais clientes

O principal produto da Gama compõe-se de conteúdos de *e-learning*, baseados em um software desenvolvido pela empresa, que é distribuído gratuitamente. Cerca de 50% das vendas são de módulos de “prateleira”, tais como idiomas, cursos gerenciais, comportamentais, de empreendedorismo, etc. Os demais 50% consistem de soluções personalizadas, abrangendo a elaboração e adaptação de conteúdos, customização gráfica e funcional, *webdesign*, e integração com sistemas pré-existentes no cliente. Serviços conexos incluem a capacitação dos usuários no uso do *software*, aluguel de espaço em servidor, e suporte ao sistema. Principais clientes: Empresas e instituições que utilizam o *e-learning* para a capacitação e reciclagem de empregados, clientes, representantes, usuários e associados.

5.3.2.1 Breve histórico

Gama foi fundada em 1998 por alunos de engenharia de computação de uma universidade carioca, que decidiram comercializar um software LMS para ensino à distância, desenvolvido naquela universidade. Em princípio havia interesse, mas as vendas não aconteciam.

O primeiro evento de *e-learning* no Brasil (São Paulo, em 2000), contribuiu para mudar radicalmente a postura dos clientes, que passaram a considerar o uso de *e-learning* como opção para a capacitação dos funcionários em suas empresas. Naquele ano, outro evento pavimentou o caminho para o uso dessa tecnologia, que foi a edição do SCORM, padrão mundial para os aplicativos LMS. A compatibilidade com SCORM assegurou aos clientes a adequação do *software* aos aplicativos pré-existentes, ou outros LMS que viessem a ser adquiridos.

Entretanto, apesar de estudos otimistas sobre o potencial do *e-learning*, e o fato dessa tecnologia representar uma significativa redução de custos em relação à capacitação convencional, a sua comercialização esbarrava em problemas nos próprios clientes, tais como deficiências na infra-estrutura (computadores/redes), desinteresse das áreas corporativas de TI, e pouco prestígio dos setores tradicionais de RH. A partir de 2001 o *e-learning* começou finalmente a ser adotado em algumas empresas de grande porte.

De um número inicial de sete funcionários, Gama emprega hoje 35 pessoas (Brasil), nas áreas administrativa, marketing e vendas, design gráfico e instrucional, comunicação social, pedagogia, engenharia de *software* e *webdesign*.

Em 2005, Gama associou-se a uma empresa portuguesa, criando uma holding com sede em Portugal. A holding tem por missão desenvolver conteúdos e cursos de *e-learning*, multimídia e audiovisuais, além de promover a disseminação do software da Gama.

5.3.4 Sócios e estrutura

Quatro sócios administram áreas distintas na empresa:

- Sócio A: Coordena as aplicações de TI aos produtos comercializados;
- Sócio B: Responsável pelas atividades comerciais e planejamento de marketing;
- Sócio C: Responsável pelo gerenciamento de projetos de *e-learning* em grandes clientes;
- Sócio D: Cuida de planejamento estratégico, administração e finanças.

A estrutura da Gama é apresentada na Figura 12.

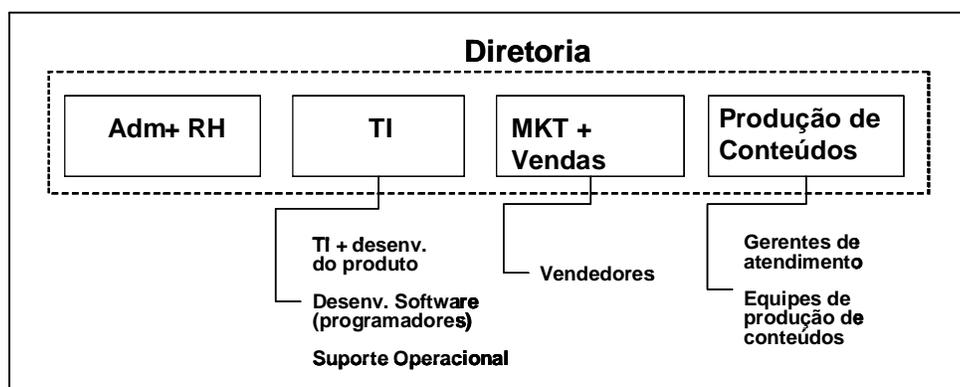


Figura 12 - Estrutura da Gama
Fonte: Elaboração do autor

5.3.5 Estratégia de comercialização e marketing

O software LMS foi lançado inicialmente em uma loja virtual, mas sem sucesso. A partir de 1999 os sócios resolveram vender o conceito de ensino à distância diretamente para as empresas, visitando gerentes de RH. Em 2000, passaram a realizar demonstrações e pilotos gratuitamente. Mesmo assim, Gama enfrentou a desconfiança dos potenciais clientes como uma empresa nova, pequena e sem referências. Os sócios passaram a utilizar o aval da incubadora e buscar clientes

entre os seus relacionamentos pessoais. A partir dos primeiros *cases*, a Gama entrou no mercado.

No posicionamento estratégico da Gama podem ser destacadas as parcerias nas áreas comercial, tecnológica, de conteúdo e de atendimento. As parcerias apresentam as vantagens de economia de infra-estrutura de TI (servidores), intercâmbio de produtos, e ampliação da oferta de produtos de prateleira. Além disso, a Gama está focada em soluções completas (tecnologia, conteúdo, serviços) e segmentação de pacotes de prateleira.

5.4 EMPRESA DELTA

Caracterização

Descrição	Delta é uma editora virtual, que trabalha sob demanda. Esta pode vir de empresas ou autores avulsos que adquirem a produção, ou de leitores que podem comprar as versões impressa ou eletrônica no <i>site</i> da editora.
Área de atuação	Site pode ser acessado na Internet, e as atividades comerciais estão concentradas no Rio de Janeiro e Campinas – SP.
Data de fundação	1998
Período de incubação	1998-2001
Nº de funcionários:	20 colaboradores fixos, mais <i>free-lancers</i>
Faturamento:	Crescimento médio de 30% a.a., nos últimos cinco anos.

Quadro 17 - Perfil da empresa Delta

Fonte: Elaboração do autor

Produtos, serviços e principais clientes:

- Serviços básicos: impressão de livro, registro do código ISBN, uma página personalizada no *site* da editora para divulgação e venda, por doze meses.
- Serviços avulsos: Distribuição (a partir de 150 exemplares), criação de capa, assessoria de imprensa, organização de noite de autógrafos, digitação, revisão ortográfica, e digitalização de imagens.

Principais clientes:

- Empresas de treinamento de gerentes e executivos, que utilizam os livros como material didático;
- Instituições e empresas, que encomendam tiragens para distribuição interna ou venda;
- Autores, em especial os acadêmicos, que fornecem os originais e adquirem as edições.

5.4.3 Breve histórico

A idéia da editora virtual surgiu a partir do trabalho de um aluno de mestrado em uma universidade carioca, que revelou uma demanda reprimida de autores rejeitados pelas editoras convencionais. A editora foi fundada por esse aluno e um colega, que havia adquirido experiência no segmento de *e-books* e de impressão sob demanda.

Quando foi lançada, a empresa ganhou notoriedade, por ser a primeira editora virtual do Brasil. Os sócios contrataram assessoria de imprensa, que, no entanto não trouxe o volume de vendas esperado. O novo conceito era recebido com desconfiança pelo público potencial, já que tiragens pequenas a baixo custo poderiam significar produtos de qualidade inferior.

Para vencer os obstáculos, montamos uma página na Internet razoavelmente bem feita para os padrões da época com a explicação do produto ou serviço. Isso ajudou a reduzir a desconfiança. Como o produto era bastante novo, tivemos mídia espontânea, que ajudou a gerar credibilidade. Um outro fator que nos ajudou foi a percepção de uma demanda reprimida muito grande. Isso traz os *early adopters*, os primeiros clientes querendo testar o produto. Lapidamos os serviços para alguns, para que se tornassem os propagadores da idéia. (Entrevista empresa Delta)

Em 2001, Delta enfrentou uma crise de liquidez, que foi equacionada com um financiamento da Finep, obtido com o apoio da incubadora. A empresa foi também admitida no programa *Endeavor*, uma organização de incentivo a empreendimentos inovadores, e em 2005, com o endosso da incubadora, Delta recebeu o primeiro

investimento do Clube de *Angels* do Brasil que, desde então, participa da sua administração. O Conselho de Administração, do qual participam quatro empresários, reúne-se mensalmente. Um de seus representantes ajudou a organizar a administração da empresa: Os procedimentos foram estruturados e padronizados, foram contratadas soluções informatizadas para processos críticos, tais como vendas, administrativo/ financeiro, e acompanhamento dos projetos. Delta passou a trabalhar com foco nos resultados e, em 2007, a editora distribuiu lucros pela primeira vez.

5.4.4 Sócios e estrutura

Com a saída de um dos sócios, os *Angels* adquiriram 50% do capital da Delta, que é dirigida pelo outro sócio-fundador.

A estrutura da Delta é apresentada na Figura 13.

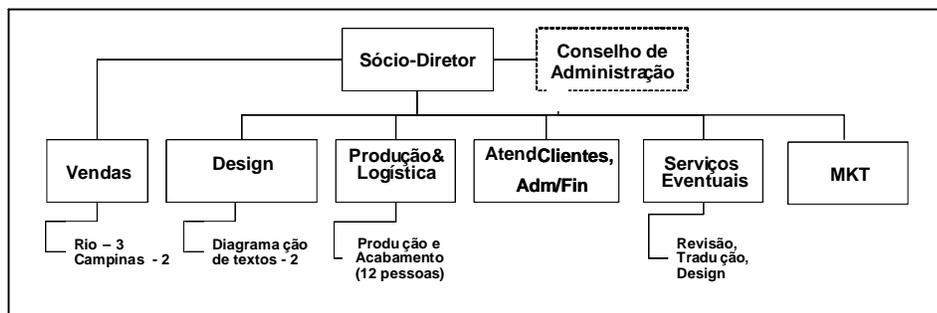


Figura 13 - Estrutura da Delta
Fonte: Elaboração do autor

5.4.5 Estratégia de comercialização e marketing

O conceito original permanece até hoje, que é o de prestar serviços editoriais sob demanda, a preços acessíveis. Os preços diferenciam-se pela ausência dos canais convencionais de distribuição, e pela tecnologia de impressão e acabamento, que permite tiragens pequenas a custos reduzidos. No começo, os projetos eram

customizados, feitos sob medida para cada cliente, mas à medida que as opções para o cliente foram aumentando, os produtos da Delta puderam ser padronizados.

Dependíamos desses primeiros clientes para obtermos boas referências. Então customizamos mais do que seria necessário. Como não tínhamos uma base de opções, a gente sentava ao lado de cada cliente e, em algumas visitas, ia mostrando como estava saindo a diagramação. Ele aprovava ou pedia alterações. Hoje em dia, quando se fala de projetos de livros, está claro que o conteúdo é único, porém a forma interna do seu design pode ser padronizada e reproduzida para todos os clientes. Apresentamos ao cliente um grande leque de opções, ele escolhe, e podemos ainda fazer alguns ajustes (Entrevista empresa Delta).

A editora apresenta alguns diferenciais em relação à concorrência: flexibilidade de tiragem, velocidade, custo adequado à demanda, sendo hoje a mais competitiva no mercado na faixa de até 500 exemplares.

Os vendedores contratados em 2005 são na realidade divulgadores nas universidades do Rio e em Campinas, com foco em autores acadêmicos. Mais recentemente, Delta iniciou vendas de livros como opção de material didático para empresas de treinamento de gerentes e executivos. Esse novo nicho cresce mais rapidamente do que os demais, devendo representar mais de 50% do faturamento em 2008.

5.5 EMPRESA SIGMA

5.5.1 Caracterização

Descrição	A empresa Sigma oferece soluções personalizadas para o ambiente <i>Web</i> , abrangendo <i>sites</i> para a Internet, portais corporativos, aplicativos multimídia, ferramentas computacionais, assim como campanhas <i>on-line</i> , <i>e-mail marketing</i> e <i>sites</i> promocionais.
Área de atuação	Empresas de grande porte, no eixo Rio – São Paulo
Data de fundação	1998
Período de incubação	1999-2002
Nº de funcionários:	19 colaboradores
Faturamento:	Crescimento médio de 15% a.a., nos últimos cinco anos, tendo crescido 32% em 2007.

Quadro18 - Perfil da empresa Sigma

Fonte: Elaboração do autor

Produtos, serviços e principais clientes:

- Sistemas *on-line* para gestão de portal corporativo, recrutamento e seleção de estagiários, pesquisa de opinião, cadastro e provas *on-line*, e gestão do conhecimento (rede dinâmica para comunidades de prática)
- Modelos de negócios: terceirização, fábrica de *software*, projetos diversos;
- Integração de sistemas legados;
- Projetos de *design* e criação;
- *Marketing on line*: campanhas, *e-mail marketing*, *sites* promocionais, *banners*, etc.

Principais clientes: Empresas de grande porte, no eixo Rio – São Paulo, que utilizam portais corporativos, ensino à distância, comércio eletrônico, campanhas *on-line* e outros produtos da Sigma.

Breve histórico

Sigma foi fundada por dois ex-alunos de engenharia de computação de uma universidade no Rio de Janeiro, que adquiriram experiência como estagiários administrando a Internet de uma empresa de seguros. Eles começaram desenvolvendo projetos gratuitos de *sites* para pessoas conhecidas. Uma vez constituída a empresa, esta foi admitida na incubadora da universidade em 1998, com foco em projetos de *sites*. Os primeiros clientes surgiram ainda nesse período, atraídos pela qualidade e preço acessível, com a chancela da universidade. Como estratégia de entrada, os primeiros projetos eram totalmente customizados, feitos sob medida para cada cliente.

Para ter um produto de prateleira, teríamos que fazer o investimento inicial muito grande, investindo durante seis meses ou um ano para ter um produto bem acabado e competitivo. Estaríamos também correndo o risco de enfrentar um produto concorrente, o que poderia comprometer todo o nosso investimento. Mas um serviço customizado gera um fluxo de caixa inicial. Você desenvolve um produto sob medida, e é pago logo em seguida por aquilo que desenvolveu (Entrevista empresa Sigma).

A empresa graduou-se em 2002 e, naquela época, já contava com cerca de 20 colaboradores, entre programadores, *designers* e analistas. Desde então, Sigma vem crescendo e se estruturando, tornando-se conhecida no mundo corporativo.

5.5.4 Sócios e estrutura

De três sócios, dois administram a empresa.

A estrutura da Sigma é apresentada na Figura14.

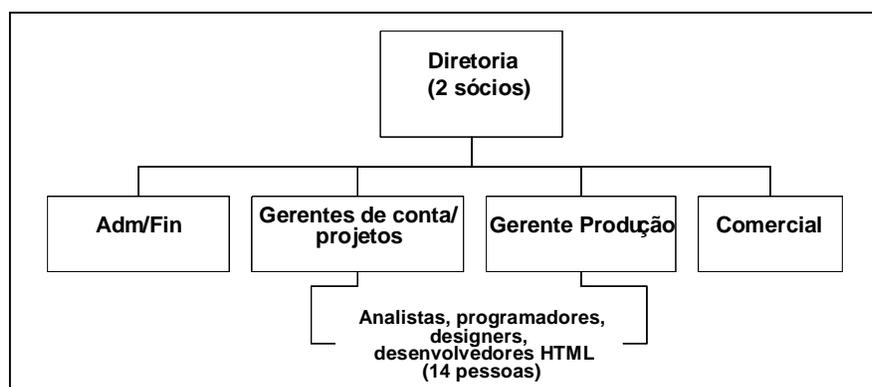


Figura 14 - Estrutura da Sigma
Fonte: Elaboração do autor

5.5.5 Estratégia de comercialização e marketing

Em 2002, o mercado estava aquecido, com grande rotatividade e perda de conhecimento. Sigma concentrou-se no aumento da eficiência da produção. Em 2003/4, foi realizado o primeiro planejamento estratégico da empresa, com os seguintes resultados:

- Implantação do plano de cargos e salários;
- Reuniões periódicas para organizar a produção;
- Capacitação de gerentes de conta em gestão de projetos (PMI);
- Ajuste dos preços dos produtos e serviços;
- Planos para a conquista de novos clientes;

- Reforço de contratos de longo prazo (manutenção, *outsourcing*, licenciamento);
- Contratação de gerente comercial para prospecção de novos clientes.

Estrategicamente, Sigma investe em duas competências básicas: sistemas e *design*. Segundo o diretor da empresa, esse posicionamento assegura uma diferenciação no mercado: “no nosso ramo, as empresas ou são fortes em sistemas e subcontratam serviços de design, ou vice-versa. Nós integramos as duas competências.”

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE INTRACASOS

A análise dos dados consistiu na tabulação das escalas e construção de cada caso com base nas transcrições das duas entrevistas e consultas aos sítios das empresas na Internet. Nesta seção é apresentada a análise do relacionamento de cada empresa com os seus clientes, bem como um resumo da análise individual.

6.1.1 Empresa ALFA

6.1.1.1 Importância do produto

O primeiro aspecto a considerar é o uso que o cliente faz do produto. No caso da Alfa, a maioria dos projetos, uma vez implementados, são consumidos pelos clientes sem alterações. Na indústria da construção, as empreiteiras incorporam os sistemas da Alfa aos imóveis, tornando-os mais atraentes para venda. As propostas são customizadas pela combinação de elementos padronizados. Da parte do cliente, as negociações para a contratação são conduzidas por um grupo de técnicos, que levam em média um mês para a decisão. Na visão da empresa, a contratação é um processo de média complexidade. Conforme indicado na Figura 15, os valores de I_{pn} sugerem que as oportunidades para intercâmbio relacional da Alfa com seus clientes não são amplas. Para os clientes, a contratação da Alfa é uma transação discreta, com início, meio e fim, e as principais oportunidades de relacionamento concentram-se nas fases de negociação, instalação e treinamento do usuário.

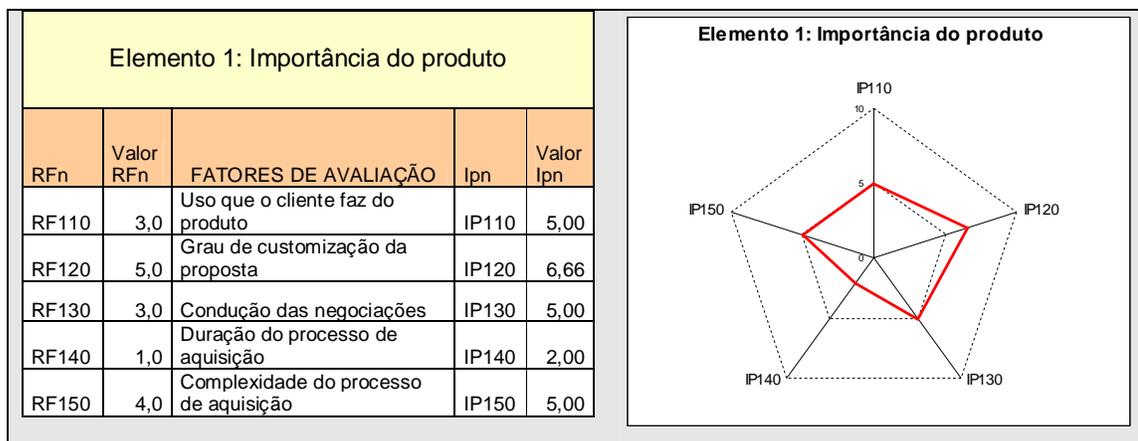


Figura 15 - Alfa – Importância do produto
 Fonte: Elaboração do autor

6.1.1.2 Comunicação e troca de informações

A execução de um projeto da Alfa segue um protocolo genérico: (a) contato inicial, com o cliente declarando a sua necessidade; (b) proposta de projeto com as características demandadas, para a aprovação do cliente; (c) uma reunião com o cliente para detalhamento e especificações técnicas; (d) montagem e instalação; (e) treinamento dos usuários e entrega final.

No decorrer do projeto, a comunicação ocorre em vários níveis, com o pessoal da Alfa reportando-se ao diretor para a coordenação das respostas. Dependendo da fase do projeto, a troca de informações é freqüente, com esclarecimentos de dúvidas de parte a parte, utilizando meios formais e informais. A informalidade vem sendo vista como prejudicial para a empresa.

Em diversos momentos da obra de construção as pendências de cada parte ficam muito extensas. As nossas equipes interagem com as equipes do cliente, e se as duas não estiverem afinadas, cumprindo a suas obrigações, a gente não consegue andar. Se essas pendências não forem registradas formalmente, fica difícil depois atribuir responsabilidades ou identificar se o problema foi resolvido ou não (Entrevista empresa Alfa).

A deficiência apontada reflete-se na Figura 16, que indica o menor valor para IP221, isto é, as informações advindas do cliente poderiam ser mais bem utilizadas para resolver problemas operacionais não antecipados. A empresa atribui essas

dificuldades à falta de formalização dos acordos a que se chega durante a execução dos serviços, e a falhas na coordenação entre a Alfa e seus clientes.

Pela lógica da gestão, falhas na identificação de problemas são uma consequência operacional de falhas na coordenação, e $IP221 < IP223$ pode sinalizar uma oportunidade para a Alfa aproveitar melhor as informações do cliente para resolver as questões relativas à coordenação dos trabalhos.

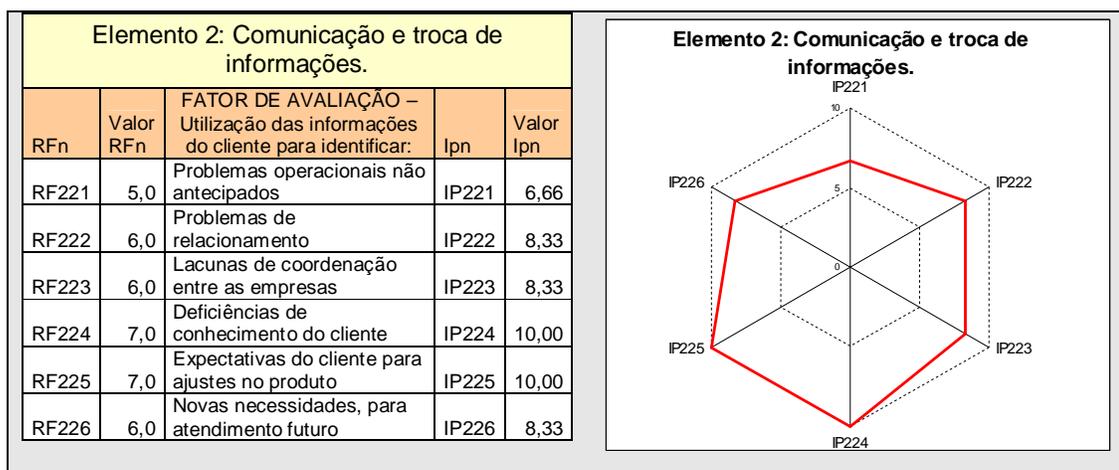


Figura 16 - Alfa – Comunicação e troca de informações
Fonte: Elaboração do autor

Por outro lado, Alfa utiliza as informações do cliente principalmente para identificar as suas expectativas em relação ao produto (IP225) e sanar as suas deficiências de conhecimento (IP224).

6.1.1.3 Relacionamentos interpessoais

De um modo geral, a empresa considera que os relacionamentos interpessoais são adequados nas transações com os seus clientes. Considerando que as oportunidades para intercâmbio relacional não são amplas, $IP323=6,66$ da Figura 17 sinaliza as limitações das relações interpessoais como meio de se conhecer melhor as necessidades do cliente.

6.1.1.4 Cooperação

O conceito de cooperação abrange os aspectos de coordenação e comportamento colaborativo. Em diversos projetos, a coordenação é feita por terceiros (arquitetos, ou empresas terceirizados), que não é estabelecida em contrato. A intermediação da coordenação exige normalmente esforços adicionais das partes e, como já foi visto no item 6.1.1.2., foram identificadas lacunas nesse aspecto. Eventuais conflitos são resolvidos normalmente mediante concessões mútuas, análise conjunta das causas e ações de melhoria, na maioria das vezes informalmente.

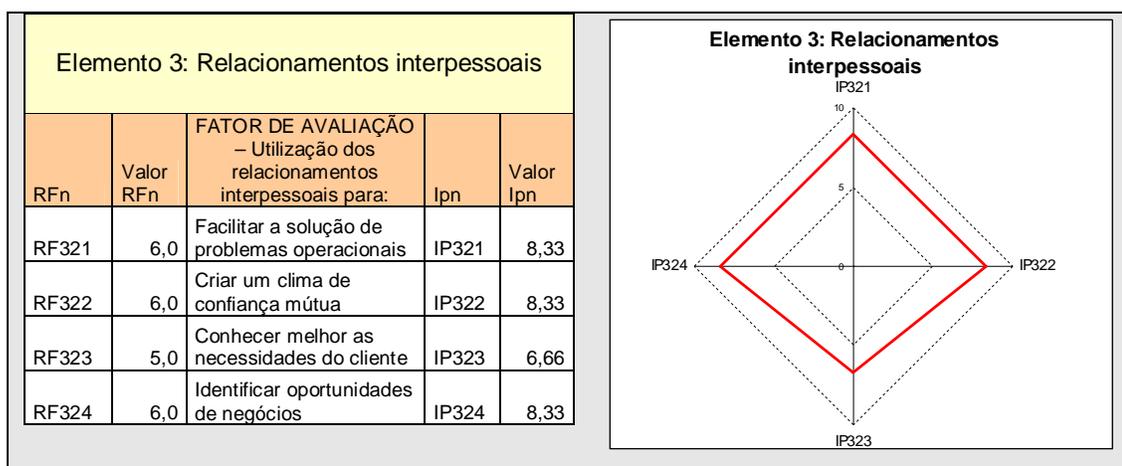


Figura 17 - Alfa – Relacionamentos interpessoais
Fonte: Elaboração do autor

O comportamento colaborativo é considerado razoável, sendo que, nesse aspecto, Alfa identifica oportunidades de melhoria de parte a parte. O cliente espera que a empresa disponibilize equipes em horários especiais, o que nem sempre é possível, devido ao porte reduzido da empresa. Alfa reclama, quando as áreas do cliente envolvidas no processo estão descoordenadas. Com certa frequência, ocorrem mudanças das especificações no decorrer dos trabalhos, situação considerada insatisfatória pela empresa.

6.1.1.5 Integração e adaptação

6.1.1.5.1 Integração operacional

Considerando o escopo dos projetos, a integração operacional é reduzida, conforme sinaliza IP510 da Figura 18. Existe certo grau de integração na fase de montagem e instalação, quando os sistemas são instalados nos servidores do cliente, e na fase de treinamento dos usuários, quando os equipamentos do cliente são utilizados com esse fim. A empresa considera a integração operacional como fator importante para a eficiência na execução dos trabalhos e a consolidação do relacionamento com o cliente, mas, devido à natureza dos projetos, essas oportunidades são escassas.

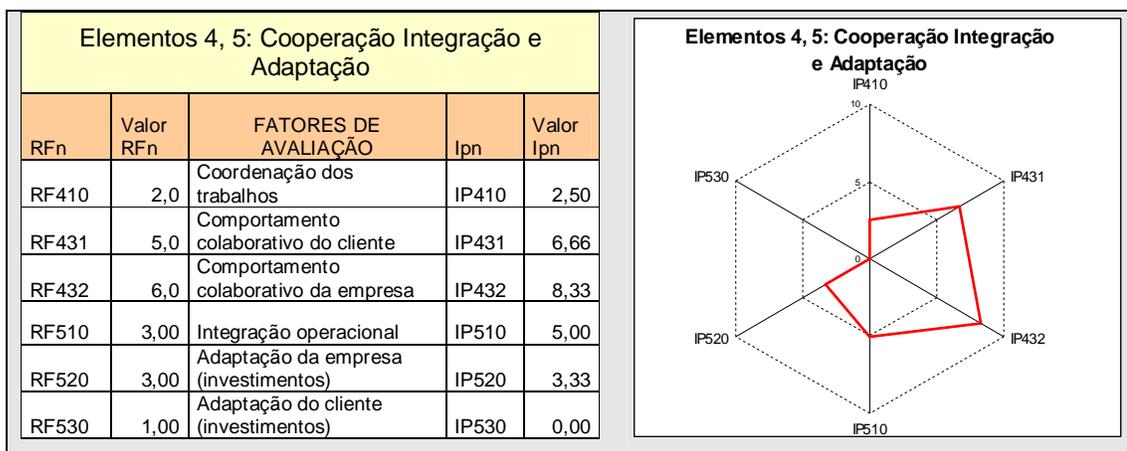


Figura 18 - Alfa – Cooperação Integração e Adaptação
Fonte: Elaboração do autor

Uma oportunidade de melhoria é identificada no treinamento dos usuários, que deveria ser mais formalizada.

Muitas vezes a pessoa treinada não passa direito as informações para o colega, ou sai da empresa e a informação se perde. Nós devemos melhorar esse processo final, para que o cliente consiga utilizar o sistema e perceber a melhoria completa dos seus processos, e para que o treinamento seja disseminado entre os funcionários do cliente (Entrevista empresa Alfa).

6.1.1.5.2 Adaptação mútua

Figura 6.4 indica que a adaptação mútua não é evidenciada. Os investimentos do cliente resumem-se à aquisição do produto, e a Alfa vem realizando pequenos investimentos em equipamentos e tecnologia. Por outro lado, os investimentos em novas instalações e *show-room*, representarão um investimento importante, valorizando a adaptação unilateral do fornecedor:

Temos que melhorar as instalações e os equipamentos para atender melhor os clientes, oferecendo um local adequado para o seu treinamento, como também para demonstrar as opções que ele poderá ter e que não consegue visualizar, em um *show-room* para a demonstração dos diversos equipamentos (Entrevista empresa Alfa).

6.1.1.6 Consolidação do relacionamento

A empresa toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas. Não são utilizados processos ou métodos para apurar sistematicamente os aspectos do serviço que geram satisfação ou insatisfação do cliente, nos diversos níveis. Sem um processo estruturado, Alfa não visualiza as percepções nem as experiências dos diversos tipos de usuários de seus produtos, constituindo assim uma oportunidade de melhoria, sinalizada por um $IP610=2,50$, na Figura 19.

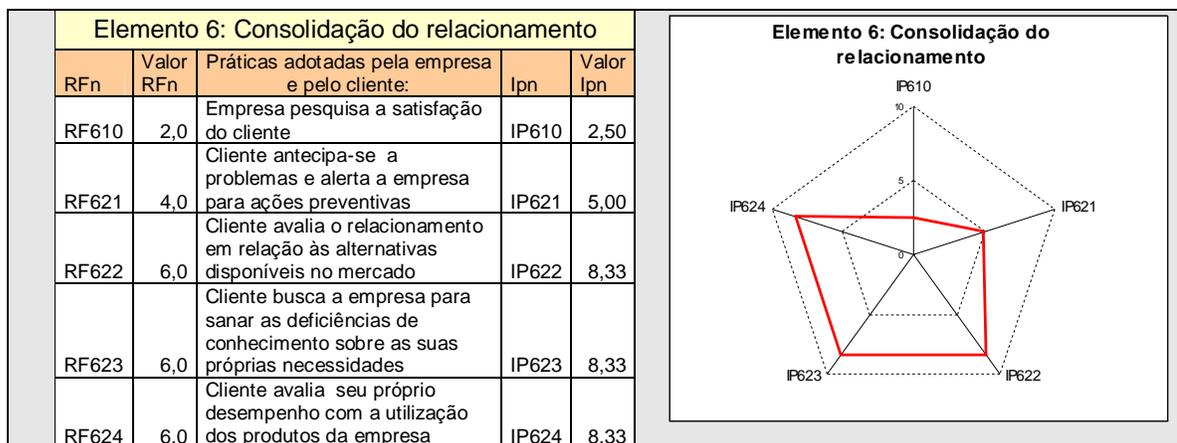


Figura 19 - Alfa – Consolidação do relacionamento

Fonte: Elaboração do autor

Da parte do cliente, o quadro para a consolidação do relacionamento apresenta-se mais promissor. Embora o tipo de serviço prestado não dê muito espaço para a sua pró-atividade (IP621=5,00), o cliente é ativo ao avaliar a Alfa em relação às alternativas de mercado, consegue avaliar o seu próprio desempenho com a utilização dos produtos da empresa, e procura sanar as suas deficiências de conhecimento. Na medida em que Alfa aproveitar essa disposição do cliente para nfat-lo e demonstrar os benefícios que pode auferir, estará contribuindo para a consolidação do relacionamento.

6.1.1.7 Aprendizado

A empresa considera que o seu aprendizado com os clientes foi amplo e proveitoso, conforme indicado na Figura 20. O principal ganho foi o reconhecimento pelo mercado da sua especialização. Na percepção do diretor, os demais ganhos foram significativos, embora não tenham sido evidenciados por indicadores. A gestão da empresa é, em grande parte, informal, e a visão da sua direção é basicamente intuitiva. Isso pode ser ilustrado na Figura 20: IP715 < IP716 sugere que a empresa consegue ajudar o cliente a elevar o seu nível de conhecimento a respeito das suas necessidades, sem dispor de um processo estruturado de análise.

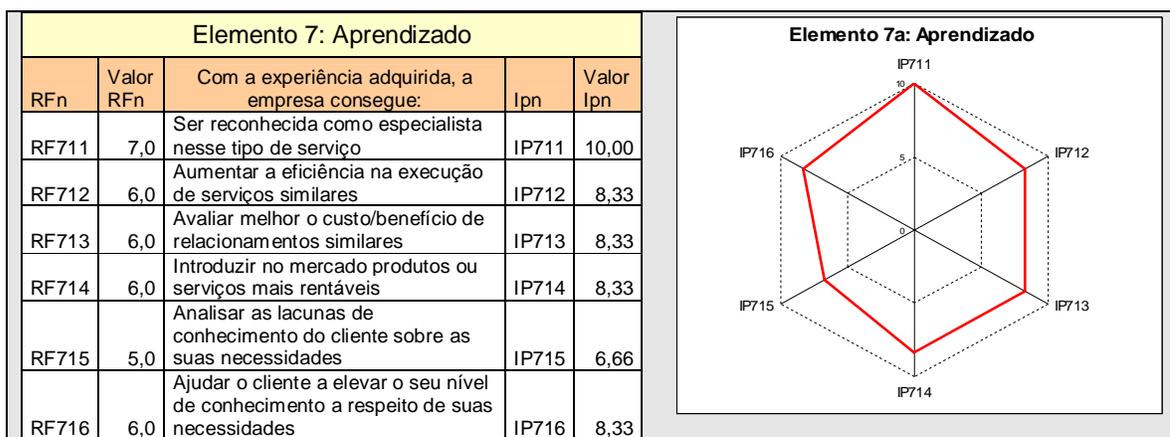


Figura 20 - Alfa – Aprendizado
Fonte: Elaboração do autor

A empresa destaca as mudanças por que passou. Sem recursos no começo, a Alfa optou por um caminho de poucos investimentos. Agora, esses investimentos são prioritários, como condição para continuar crescendo. Além disso, alguns aspectos da gestão adquiriram maior importância, a saber:

- Intensificar a troca de informações durante a execução do serviço;
- Formalizar pendências e alterações de projeto;
- Conhecer a satisfação do cliente ainda durante a execução dos serviços, e não depois.

Em uma visão prospectiva, o foco do aprendizado está na conquista dos clientes:

Converso muito com o pessoal de vendas, temos que compreender o cliente, para entender o que ele realmente quer. Muitas vezes, ele precisa de uma coisa e pede outra. Então a gente tenta mostrar para ele do que ele precisa. Nós criamos umas matrizes, uma série de planilhas, para combinar tipos de produto com tipos de cliente.

Eu não saberia dizer como esse aprendizado ocorre. É uma coisa natural, eu sempre procuro orientar o pessoal a perguntar muito, para entender o que o cliente quer. Eu acho esse processo muito importante, mas não saberia como enfatizá-lo (Entrevista empresa Alfa).

A empresa percebe claramente a necessidade de educar o cliente. Além da participação em exposições, palestras e fóruns, a Alfa está investindo em novas instalações e assessoria de imprensa.

Temos que criar maneiras de transmitir confiança, reduzir as dúvidas do cliente, e aumentar o seu entendimento sobre o que vai receber como produto final. Para isso acontecer, temos que conquistar o cliente antes de ele ser nosso cliente, e isto é, temos que investir na fase inicial de aproximação (Entrevista empresa Alfa).

6.1.1.8 Resumo do relacionamento

A Alfa é uma empresa de engenharia e comércio que desenvolve soluções integradas de automação e segurança em empresas e residências. Seus clientes incluem empreiteiras, condomínios, restaurantes, hotéis, organizações diversas, além de proprietários de residências de alto padrão. Para os clientes, a contratação

da Alfa é uma transação discreta, com início, meio e fim, e as principais oportunidades de relacionamento concentram-se nas fases de negociação, instalação dos sistemas e treinamento do usuário.

Dependendo da fase do projeto, a troca de informações é freqüente, com esclarecimentos de dúvidas de parte a parte, utilizando meios formais e informais. A informalidade vem sendo vista como prejudicial para a empresa, especialmente quando as pendências não são registradas. Alfa poderá aproveitar melhor as informações do cliente para resolver as questões relativas à coordenação dos trabalhos.

Por outro lado, Alfa utiliza as informações do cliente principalmente para identificar as suas expectativas em relação ao produto e sanar as suas deficiências de conhecimento. De um modo geral, a empresa considera que os relacionamentos interpessoais são adequados em cada caso. Em diversos projetos, a coordenação é feita por terceiros (arquitetos, ou empresas terceirizados). A intermediação da coordenação exige normalmente esforços adicionais das partes, e foram identificadas lacunas nesse aspecto do relacionamento.

O comportamento colaborativo é considerado razoável, sendo que, nesse aspecto, Alfa identifica oportunidades de melhoria, de parte a parte. Considerando o escopo dos projetos, a integração operacional é reduzida. Existe certo grau de integração na fase de montagem e instalação e na fase de treinamento dos usuários. Alfa considera que o treinamento deveria ser mais formalizado, para que o conhecimento não se dissipe devido à rotatividade no cliente.

O nível de adaptação é pequeno, já que o cliente não necessita investir mais do que o tempo de treinamento de pessoal no uso dos sistemas. Os investimentos da Alfa são modestos também, mas que serão ampliados com a mudança do escritório e instalação de *show-room*.

A empresa toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas. Sem um processo estruturado, Alfa não visualiza as percepções nem as experiências dos diversos tipos de usuários de seus produtos, o que constitui uma

oportunidade de melhoria. Da parte do cliente, o quadro para a consolidação do relacionamento apresenta-se mais promissor. O cliente é ativo ao avaliar a Alfa em relação às alternativas de mercado, consegue avaliar o seu próprio desempenho com a utilização dos produtos da empresa, e procura sanar as suas deficiências de conhecimento. Na medida em que Alfa aproveitar essa disposição do cliente para enfatizar e demonstrar os benefícios que pode auferir, estará contribuindo para a consolidação do relacionamento.

A empresa considera que o seu aprendizado com os clientes foi amplo e proveitoso. O principal ganho foi o reconhecimento pelo mercado da sua especialização. Os demais ganhos foram significativos também, embora não tenham sido evidenciados por indicadores. Sem recursos no começo, a Alfa optou por um caminho de poucos investimentos.

Agora, esses investimentos são prioritários, como condição para continuar crescendo. Além disso, alguns aspectos da gestão adquiriram maior importância, tais como: (a) Intensificar a troca de informações durante a execução do serviço; (b) Formalizar as pendências e alterações de projeto; (c) Conhecer a satisfação do cliente durante a execução dos serviços.

Conforme indicado na Figura 21, Alfa identifica os aspectos do relacionamento que necessitam de melhoria: comunicação e troca de informações, cooperação, satisfação do cliente, e o processo de aprendizado. Todos esses aspectos já foram comentados nas seções anteriores. Entretanto, o principal desafio da Alfa continua sendo a novidade do produto, e a dificuldade em enfatizar -lo adequadamente. A empresa percebe claramente a necessidade de educar o cliente potencial: “temos que conquistar o cliente antes dele ser nosso cliente, isto é, temos que investir na fase inicial de aproximação” (Entrevista empresa Alfa).

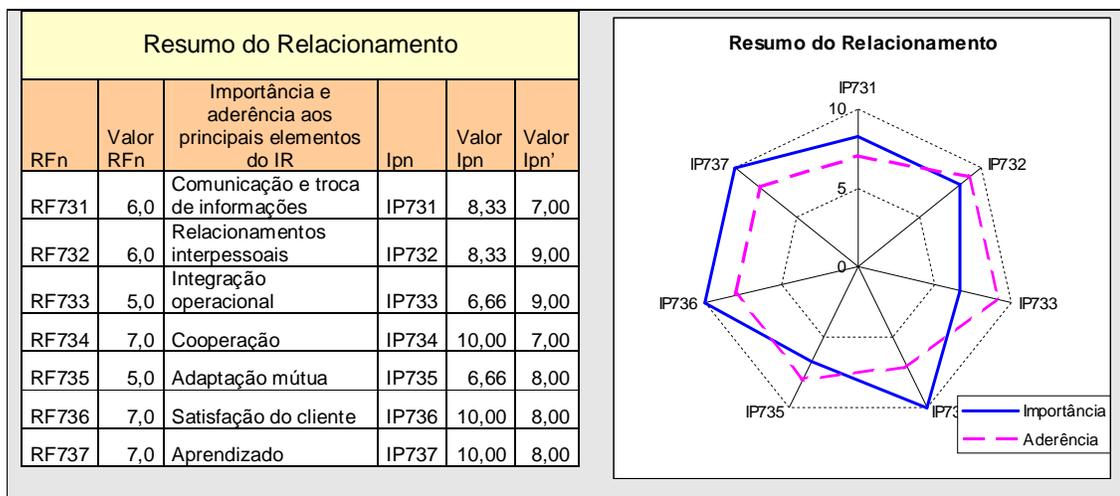


Figura 21 - Alfa – Resumo do Relacionamento
Fonte: Elaboração do autor

6.1.2 Empresa BETA

6.1.2.1 Importância do produto

O primeiro aspecto a considerar é o uso que o cliente faz do produto. No caso da Beta, os produtos adquiridos alteram as rotinas de trabalho do cliente, sendo necessário capacitar os usuários. O produto está associado a uma nova filosofia de trabalho, que pode apoiar o cliente em uma estratégia mais ampla:

A solução que desenvolvemos para um dos nossos principais clientes é tipicamente fruto de uma estratégia desse cliente, faz parte de uma iniciativa maior, de fazer funcionar uma nova filosofia de gestão, isso é muito importante para ele. As nossas soluções são importantíssimas para a iniciativa que ele está tentando implementar. Se houver algum problema, há muita chance de toda a iniciativa ruir (Entrevista empresa Beta)

A negociação para a contratação pode chegar a cinco meses, com o envolvimento do corpo técnico e da alta gerência do cliente, e a duração média dos contratos é de dois anos. Conforme Figura 22, os valores de l_{pn} sinalizam uma elevada propensão do cliente em engajar-se no intercâmbio relacional, abrindo nesse sentido uma ampla janela de oportunidades para Beta.

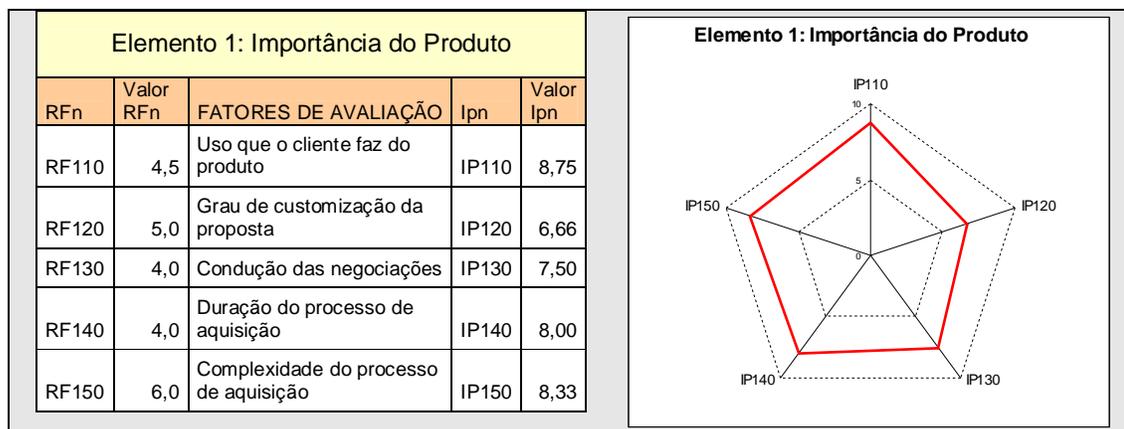


Figura 22 - Beta – Importância do Produto

Fonte: Elaboração do autor

6.1.2.2 Comunicação e troca de informações

A troca de informações durante as contratações é considerada intensa, ocorrendo simultaneamente em vários canais e níveis. Na Beta, os funcionários reportam-se a uma coordenação para as respostas. Cada sócio apadrinha um projeto e mantém contatos de alto nível durante a sua execução. Por outro lado, o crescimento acelerado da Beta gerou duas necessidades no nível tático-operacional:

- Criar a função de gerente de conta, um nível intermediário entre a diretoria e as operações, para centralizar a gestão dos projetos e representar a empresa junto ao cliente;
- Disciplinar o processo da troca de informações com o cliente. A empresa adquiriu um programa de gerenciamento da comunicação e de compromissos, que deverá estar operacional no segundo semestre de 2008.

Hoje, a nossa comunicação com o cliente é bem feita, mas é muito informal, e deixa poucos rastros. Com o programa funcionando, quando o cliente fizer uma solicitação, ele terá um prazo de resposta, e um prazo para a solução. Não queremos acabar com o informal e o social, mas necessitamos estruturar e formalizar um pouco, para controlar essas demandas (Entrevista empresa Beta).

Quanto à utilização das informações do cliente, merece destaque o seu aproveitamento para a identificação de oportunidades em outros clientes:

A gente usa as informações do nosso cliente para identificar oportunidades de mercado e de novos negócios em outros clientes também. A partir da experiência em projetos de grande porte em um cliente, a gente consegue aprender muito sobre um processo e eventualmente identificar novas oportunidades (Entrevista empresa Beta).

Figura 23 indica que a empresa não vê muita utilidade nas informações do cliente para identificar lacunas na coordenação dos trabalhos, ou deficiências de conhecimento do próprio cliente. Essas deficiências, quando abordadas e tratadas de modo sistêmico, têm o potencial de gerar negócios complementares junto aos clientes atuais, mas é possível que essas oportunidades sejam menos atraentes em uma empresa de alto crescimento, como é a Beta.

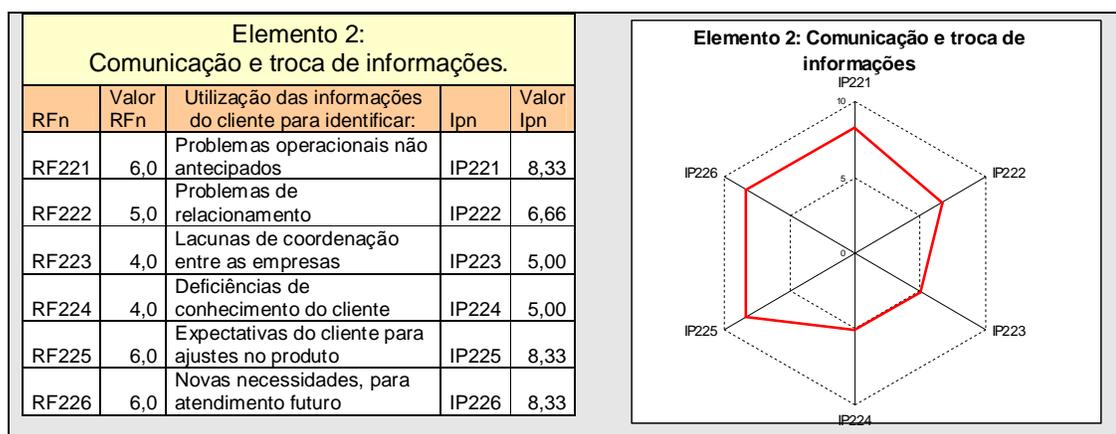


Figura 23 - Beta – Comunicação e troca de informações
Fonte: Elaboração do autor

Relacionamentos interpessoais

Os relacionamentos interpessoais são cultivados na Beta, que adota práticas de integração social, tais como eventos entre as suas equipes e as do cliente. A utilização das relações interpessoais visa atender diversos objetivos da empresa, conforme indicado na Figura 24.

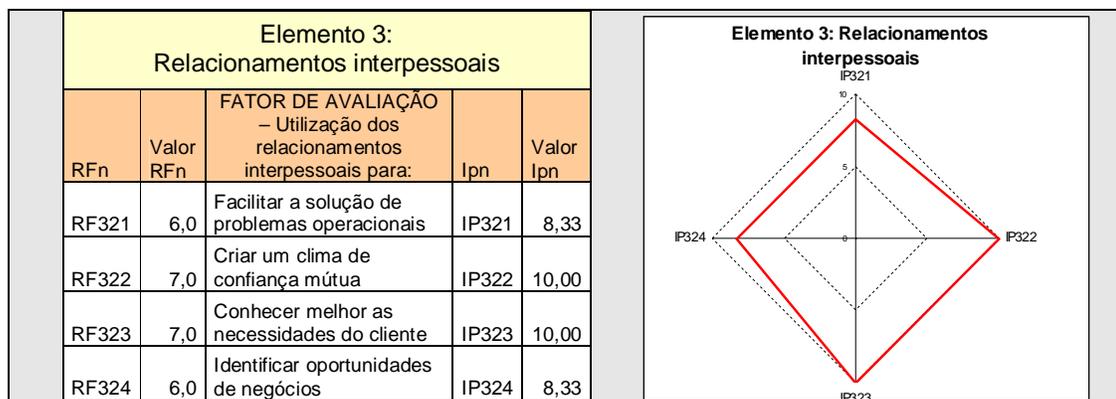


Figura 24 - Beta – Relacionamentos interpessoais

Fonte: Elaboração do autor

A empresa percebe a necessidade de melhorar os relacionamentos interpessoais, tendo-lhe atribuído o grau máximo de importância, conforme indicado em IP732 na Figura 28.

A cultura do relacionamento interpessoal existe entre os mais antigos, mas temos que passar essa cultura para os mais novos, da importância de um forte relacionamento interpessoal com o cliente. Como a empresa está crescendo muito rápido, é mais difícil fazer essa passagem. Eu não diria que temos uma política, mas temos os nossos valores. E a gente tenta ressaltar isso nas nossas comunicações internas (Entrevista empresa Beta).

Por outro lado, embora as relações interpessoais sejam vistas como benéficas e recebam incentivos, evidenciam-se as suas limitações, quando a empresa cresce e necessita gerenciar melhor os seus contatos.

O que hoje acontece é que o cliente telefona diretamente para um colaborador solicitando coisas. Se essa pessoa não é o gestor do projeto, ele não vai saber se deve ou não nfati-lo. Às vezes ele atende, isso não fica documentado, e o cliente diz que não fez o pedido. Então, o aspecto interpessoal é muito bom, mas você não tem rastreabilidade, não tem transparência, e não tem um ponto central de decisão (Entrevista empresa Beta).

6.1.2.4 Cooperação

O conceito de cooperação abrange os aspectos de coordenação e de comportamento colaborativo. A coordenação das atividades entre Beta e seus clientes foi sendo criada via negociação e consenso, ao longo dos projetos.

Eventuais conflitos vêm sendo resolvidos mediante concessões de parte a parte. Beta percebe a necessidade de formalizar esse processo, a começar pela gestão de projetos na firma.

De uma maneira geral, isso ainda é feito de modo informal. Existe uma pessoa, mas às vezes faltam alguns mecanismos de controle, de como projetos estão andando, então estamos investindo em alguns mecanismos que resultarão em transparência para o cliente: da fase em que o projeto se encontra, do que foi feito, do que não foi feito, etc (Entrevista empresa Beta).

Existe um comportamento colaborativo de parte a parte, como consequência da customização dos projetos, comunicação intensa e a promoção do relacionamento interpessoal. Por outro lado, isso vem trazendo problemas para o crescimento da empresa. Evidenciou-se a necessidade de um maior controle, que Beta espera alcançar com a adoção dos mecanismos já mencionados: a figura do gestor de contrato, central de atendimento e gestão de projetos.

6.1.2.5 Integração e adaptação

6.1.2.5.1 Integração operacional

Devido à interatividade em seus projetos, há um elevado grau de integração operacional entre Beta e seus clientes. A integração hoje existente é considerada artesanal, alongando demasiadamente o tempo de implantação dos projetos. Um outro problema que Beta enfrenta é a integração de seus sistemas com a infraestrutura do cliente.

Hoje temos que integrar nos nossos sistemas com a infra-estrutura do cliente. Isso muitas vezes é muito complexo. As áreas de TI das grandes empresas são burocratizadas, tem processos bem definidos, então a integração da nossa solução com o ambiente do cliente é um processo lento, demorado, difícil e custoso (Entrevista empresa Beta).

Beta está buscando uma saída para desvincular-se da infra-estrutura do cliente, oferecendo *software* como serviço.

Queremos ter processos muito mais rápidos, e isso você consegue quando encara o software como serviço. É uma tendência que já existe: você vende o seu software no seu servidor, que o cliente usa como você usa em qualquer web site. Acredito que esse seja o caminho para as nossas vendas, minimizando a nossa integração com o cliente. A integração ideal é não ter integração física, é ter interfaces virtuais (Entrevista empresa Beta).

6.1.2.5.2. Adaptação mútua

Conforme indicado na Figura 25, os projetos da Beta demandam adaptação mútua, isto é, investimentos por parte da empresa e do cliente. Beta investe em processos de gestão, em controle de qualidade e em novas competências (consultores) para demandas específicas. Similarmente, o cliente deve investir em processos, sistemas e capacitação do pessoal. A adaptação mútua é significativa; existe, entretanto o risco do cliente não realizar todos os investimentos necessários.

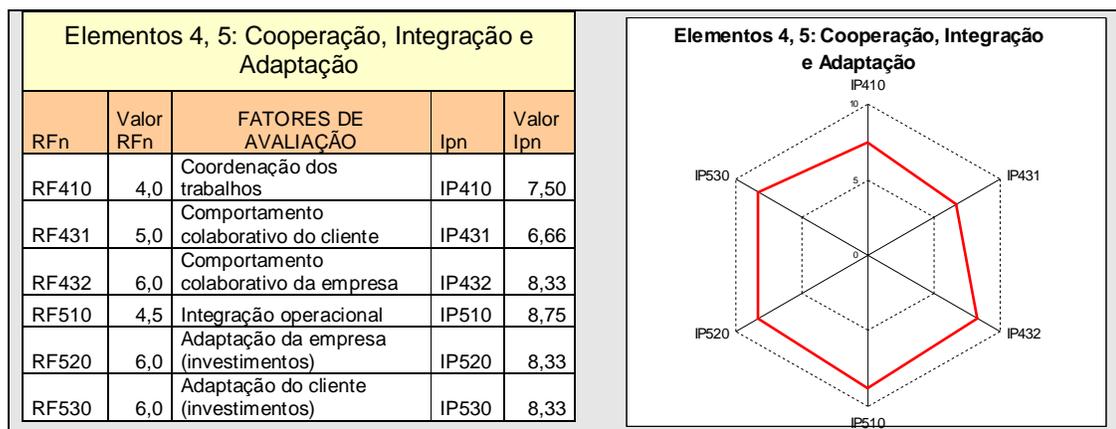


Figura 25 - Beta – Cooperação, Integração e Adaptação

Fonte: Elaboração do autor

Nos nossos projetos, muitos investimentos são de longo prazo. Muitas vezes o cliente até sabe que tem que fazer certos investimentos, mas as pressões do dia-a-dia fazem com que se torne mais pragmático. Aí certos investimentos são cortados, que hoje não são tão óbvios, mas que claramente em dois ou três anos farão falta. A falta desses investimentos pode comprometer o projeto no longo prazo, e fazer com que o cliente ache que foi uma falha do fornecedor (Entrevista empresa Beta).

Consolidação do relacionamento

Beta toma conhecimento da satisfação do cliente por meio de reuniões periódicas no nível gerencial e entrevistas com os principais interlocutores. A empresa pretende iniciar a aplicação mais sistematizada de pesquisas de satisfação.

Conforme indicado na Figura 26, o cliente, na ótica da Beta, é basicamente reativo (IP621=3,33), e o processo de avaliação de seu próprio desempenho com a utilização dos produtos da empresa não é sólido (IP624=5,00). Se esses dois fatores espelham o grau de maturidade relacional do cliente, caberia a reflexão sobre quais processos Beta poderia introduzir em seus relacionamentos para tornar o cliente pró-ativo e mais consciente dos benefícios alcançados.

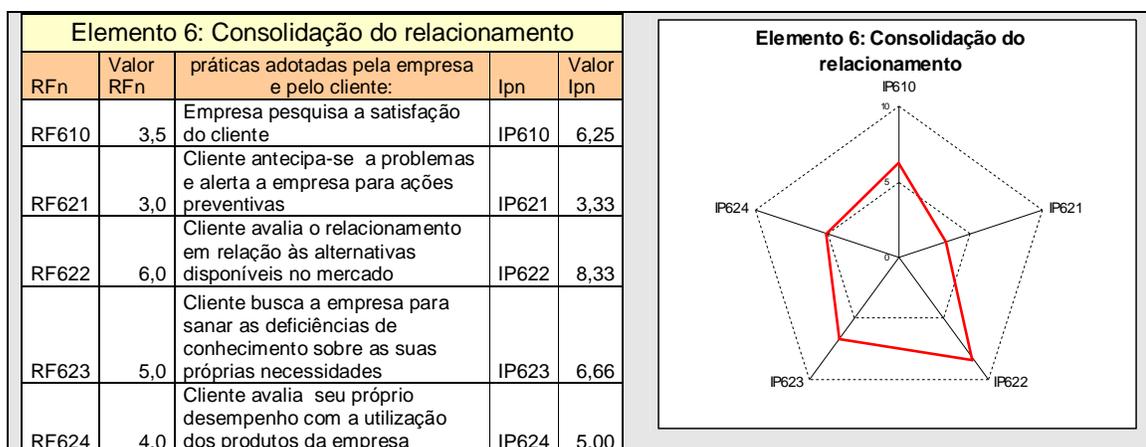


Figura 26 - Beta – Consolidação do relacionamento

Fonte: Elaboração do autor

6.1.2.7 Aprendizado

Em uma visão retrospectiva desde a sua fundação, Beta considera que o aprendizado com os clientes tem um grande valor para o amadurecimento empresarial.

O processo de aprendizado de uma pequena empresa com os seus clientes é um processo de crescimento e maturidade. Você aprende que existem posições e funções que são fundamentais, mas que a empresa não tinha;

então você ajusta a estrutura e o pessoal. Você começa a definir novos processos que fazem sentido na sua operação do dia-a-dia e você identifica oportunidades que geram novos produtos e serviços. Todas essas modificações estão sendo introduzidas a partir da nossa experiência com os clientes (Entrevista empresa Beta).

Os itens de avaliação da Figura 27 refletem as capacidades adquiridas pela experiência com os clientes, e o reconhecimento da empresa no mercado como especialista. Por outro lado, a empresa percebe que o processo de aprendizado tem as suas dificuldades, principalmente porque gera necessidade de investimentos.

Não adianta o aprendizado ficar só na cabeça das pessoas. A empresa só aprende quando alguma coisa formal na sua estrutura muda, e muitas vezes essa mudança exige investimentos. Então o aprendizado é parcial: você aprende de que maneira deveria operar, mas você não consegue implementar esse aprendizado por falta de recursos (Entrevista empresa Beta).

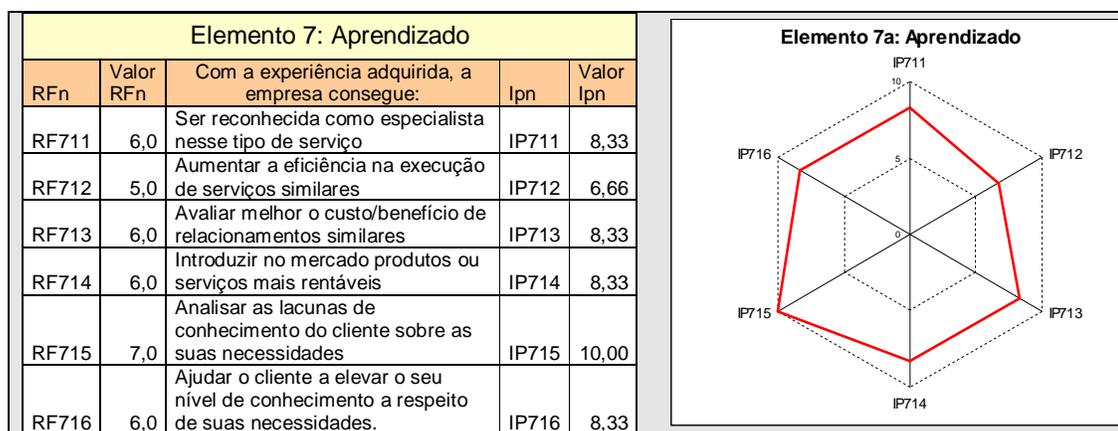


Figura 27 - Beta – Aprendizado

Fonte: Elaboração do autor

6.1.2.8 Resumo do relacionamento

A empresa Beta desenvolve e comercializa soluções na área de gestão do conhecimento e gestão por competências, tendo encontrado um nicho de mercado que lhe proporciona altas taxas de crescimento. A implantação dos projetos demanda um significativo envolvimento do cliente, ensejando amplas possibilidades de intercâmbio relacional. A comunicação e troca de informações durante as contratações é intensa, ocorrendo simultaneamente em vários canais e níveis. Os

relacionamentos interpessoais são cultivados, e a Beta adota práticas de integração social entre as suas equipes e as dos clientes. Em consequência, existe um elevado grau de colaboração entre as partes, e a coordenação das atividades entre a Beta e seus clientes foi sendo criada via negociação e consenso.

O crescimento acelerado vem trazendo desafios para a gestão da empresa. O relacionamento interpessoal intenso gera comunicação informal, que Beta tem necessidade de disciplinar. A empresa está introduzindo a função de gerente de conta, e implementando um programa de gerenciamento de solicitações do cliente. A integração dos sistemas com as áreas de TI dos clientes é demorada e custosa, e a empresa está procurando uma saída, oferecendo *software* como serviço, independente da infra-estrutura do cliente.

A consolidação do relacionamento demanda maturidade da gestão de parte a parte. Nesse sentido, os clientes são vistos como basicamente reativos, e a avaliação da sua satisfação ainda não está sistematizada. Por outro lado, Beta considera que, desde a sua fundação, o aprendizado com os clientes tem tido grande valor para o seu amadurecimento empresarial.

Na Figura 28 estão resumidos os graus de importância e de aderência dos elementos do intercâmbio relacional, na percepção da empresa. De um modo geral, as duas dimensões estão alinhadas, e isto é, os graus de importância estão próximos aos de aderência, sendo identificada uma oportunidade de melhoria no processo de aprendizado (IP737). Segundo a empresa, esse processo não se completa como deveria, devido à limitada capacidade de investimento.

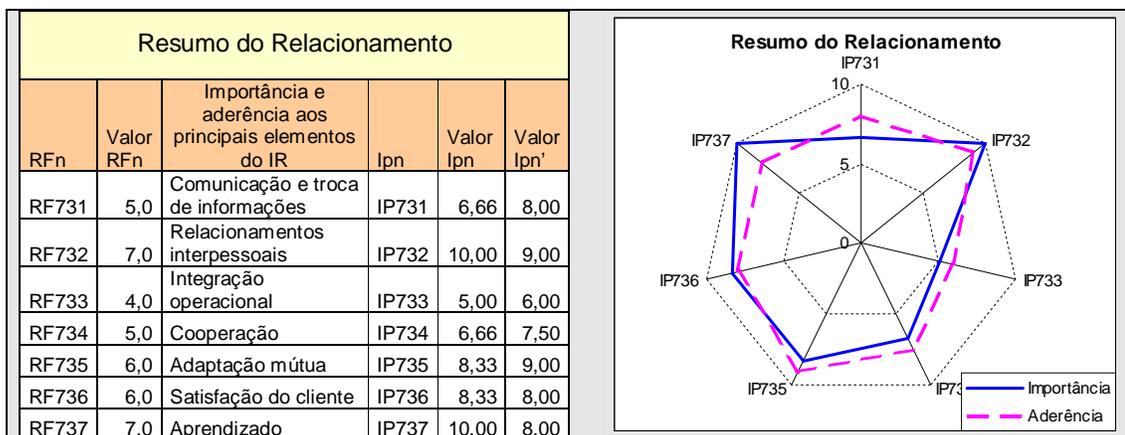


Figura 28 - Beta – Resumo do Relacionamento

Fonte: Elaboração do autor

6.1.3 Empresa GAMA

6.1.3.1 Importância do produto

O primeiro aspecto a considerar é o uso que o cliente faz do produto. No caso da Gama, o cliente não altera o produto durante uso, mais os seus resultados são utilizados para realizar análises, avaliações de interpretações. A aquisição do *e-learning* geralmente é parte de um planejamento mais amplo do cliente. O valor que o produto agrega se traduz por uma expressiva redução de custos em relação ao treinamento convencional, e à possibilidade de oferecer o mesmo padrão de capacitação em regiões mais distantes.

Em um país do tamanho do Brasil, onde as grandes empresas têm unidades e filiais em todos os Estados, *e-learning* é a única forma de levar o treinamento para essas pessoas com uma certa agilidade e a frequência com que precisam. Fora as grandes matrizes que provém treinamentos regulares, o que a gente observa é que as filiais estão abandonadas, e o programa de treinamento nas filiais é muito abaixo do mínimo necessário, e isso porque é difícil, é caro deslocar as pessoas ou levar o treinador para lá. Então uma vez adotado o *e-learning*, nenhuma empresa abandona o produto (Entrevista empresa Gama).

Conforme Figura 29, os valores l_{pn} indicam uma razoável propensão do cliente em engajar-se no intercâmbio relacional. Um baixo IP150 indica que o processo de

aquisição foi simplificado, devido à crescente aceitação do produto e à renovação automática de contratos.

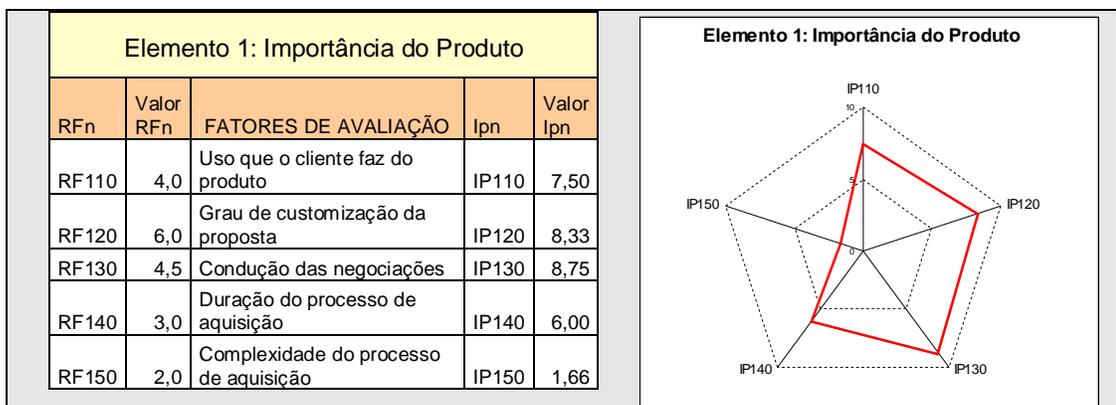


Figura 29 - Gama – Importância do Produto

Fonte: Elaboração do autor

No começo as vendas eram muito complexas porque o cliente não conhecia e nem acreditava no produto. Na medida em que foi se tornando um processo comum, a contratação foi se simplificando. É o amadurecimento do mercado. Há cinco anos atrás esse produto não existia, então a gente fazia pilotos quase de graça para quebrar barreiras. Hoje o produto existe e é necessário, porque baixa custos e leva o treinamento a pessoas que de outra forma não o teriam (Entrevista empresa Gama).

6.1.3.2 Comunicação e troca de informações

A comunicação com o cliente é centralizada através dos gerentes de conta. Mesmo assim, a troca de informações é freqüente, com esclarecimentos de dúvidas de parte a parte, utilizando canais formais e informais. Conforme indicado na Figura 30, a informação do cliente é utilizada principalmente para identificar problemas operacionais e deficiências de conhecimento do cliente. Os demais usos da informação advinda do cliente são limitados. A empresa reconhece a dificuldade, debitando-a ao processo de transição para gerentes de conta.

Passamos por uma fase onde os sócios deixaram de fazer a operação e a gente contratou um corpo de gerentes. Precisamos melhorar a capacitação deles, ter pessoas mais maduras para que possam identificar melhor as oportunidades junto aos clientes, que hoje não são identificadas. Com as questões técnicas é mais fácil, porque é um formulário, um software rodando, você consegue enxergar. O inter-relacionamento é mais difícil porque é subjetivo.

O outro aspecto é fazer um plano de remuneração variável que realmente premie um esforço maior. No começo a gente achava que os *workshops* resolveriam, mas descobrimos que não bastava o gerente conhecer o potencial do produto para tentar uma venda, porque geralmente isso representa mais trabalho para ele. Se a sua remuneração não estiver alinhada com isso, ele não vai se esforçar (Entrevista empresa Gama).

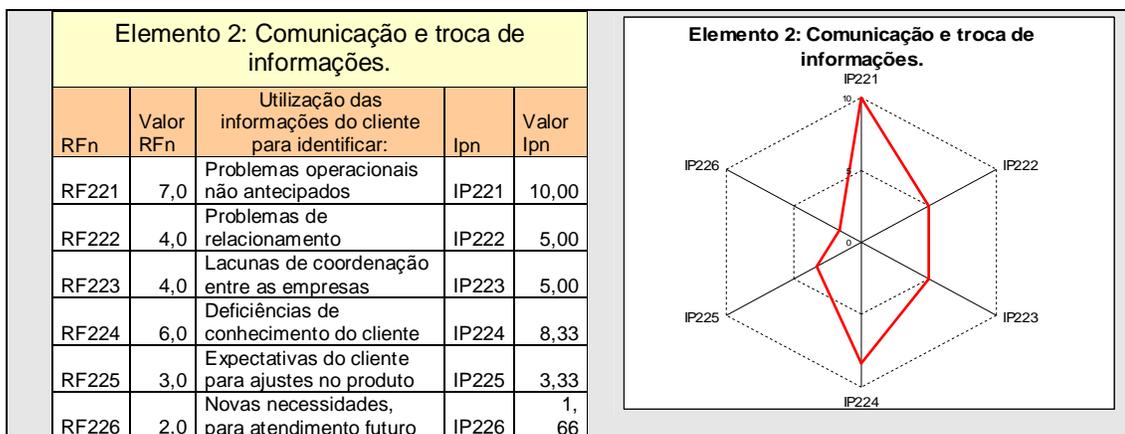


Figura 30 - Gama – Comunicação e troca de informações

Fonte: Elaboração do autor

6.1.3.3 Relacionamentos interpessoais

As relações profissionais são formais, sem interação social, com algum relacionamento interpessoal no nível comercial. A Figura 31 indica que são baixos os índices relativos ao conhecimento das necessidades do cliente e à identificação das oportunidades do negócio. O foco do relacionamento interpessoal está na criação de um clima de confiança mútua.

A relação interpessoal entre os sócios e os clientes é relativamente pequena: se dá na fase de venda. O principal inter-relacionamento é entre o nosso gerente de atendimento e o gerente ou coordenador do cliente. De um modo geral, a relação é formal, nenhum gerente nosso vira amigo do gerente de uma grande empresa, mas nas reuniões, no contato telefônico, acaba criando-se um vínculo, porque de certo modo ele fica muito dependente da gente: O e-learning é ainda uma grande novidade. Então, no nível interpessoal, procuramos criar uma situação em que o cliente confie no nosso pessoal. Nos *workshops* procuramos passar para os gerentes que o que vendemos é confiança (Entrevista empresa Gama).

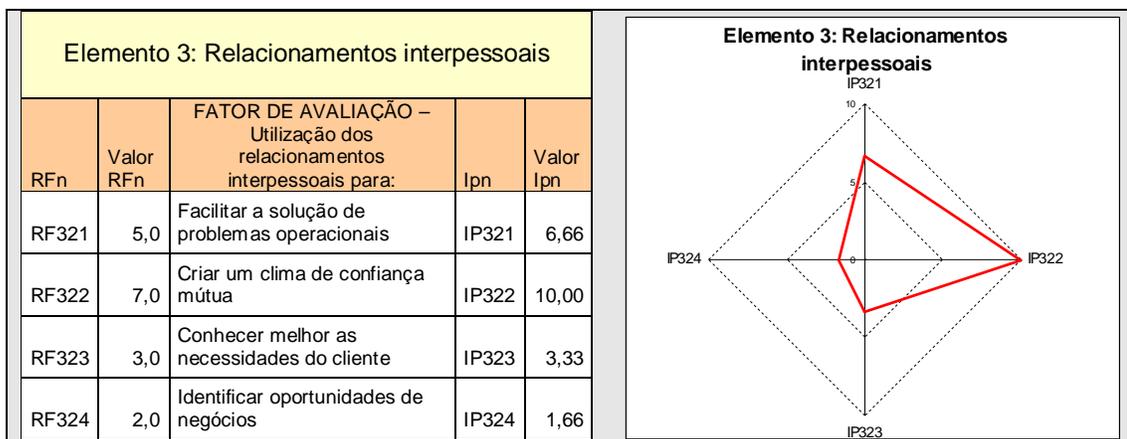


Figura 31 - Gama – Relacionamentos interpessoais
Fonte: Elaboração do autor

6.1.3.4 Cooperação

O conceito de cooperação abrange os aspectos de coordenação e de comportamento colaborativo. A coordenação dos trabalhos com os clientes é planejada e estabelecida em contrato. A empresa possui uma metodologia definida para esse fim. Quando ocorrem eventuais conflitos, Gama e tende a fazer concessões, mas procura adotar melhorias mediante análise conjunta com o cliente.

Quanto ao comportamento colaborativo, Gama percebe que o grau de colaboração do cliente é maior do que o da empresa:

Uma grande empresa tem as suas demandas, mas por outro lado ela sabe que está lidando com um pequeno fornecedor. Então ela não adota com a gente os mesmos instrumentos de cobrança que ela usaria com uma empresa de grande porte ou uma multinacional. Aqui, se ela pressionar muito, vai acabar prejudicando as pessoas. Por outro lado, a gente tem um bom grau de colaboração. A gente ajuda, mas ajuda menos do que eles nos ajudam (Entrevista empresa Gama).

6.1.3.5 Integração e Adaptação

6.1.3.5.1 Integração operacional

Conforme indica a Figura 32, a integração operacional é reduzida. Esta ocorre basicamente pela utilização dos meios da *web*, e a troca de informações é eletrônica. Gama oferece opções para que os clientes não necessitem envolver a infra-estrutura de TI.

O nosso produto é basicamente um software para a área de RH. Então o projeto vai muito bem dentro da área de RH. Quando a área de TI é envolvida, o projeto simplesmente trava, porque provavelmente um projeto de e-learning não está nas metas de TI. As integrações de software e de aplicações e tudo que envolve TI praticamente não acontece. Então o software está sendo terceirizado. Hoje em dia temos opções do produto onde o cliente compra a nossa infra-estrutura, para não envolver a área de TI. Dentro dessa opção a gente faz as integrações da melhor forma possível, e atinge um bom nível de satisfação (Entrevista empresa Gama).

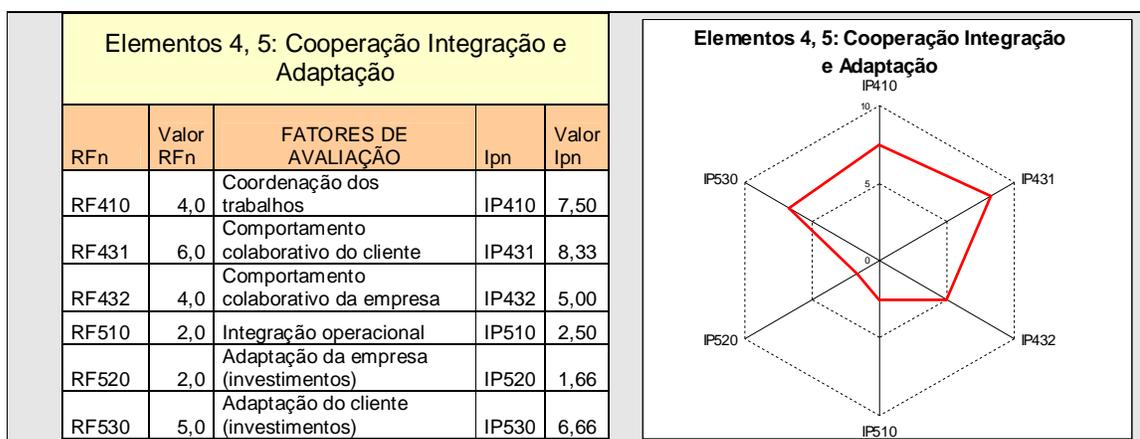


Figura 32 - Gama – Cooperação, Integração e Adaptação
Fonte: Elaboração do autor

6.1.3.5.2 Adaptação mútua

A Figura 32 indica claramente adaptação unilateral do cliente. Os investimentos necessários da Gama estão geralmente previstos nas propostas e pagos pelos clientes. Sendo *e-learning* um produto inovador, o cliente deve investir em infra-

estrutura – compras de equipamentos e *links*, treinamento de pessoal, ou terceirização da operação – o que pode eventualmente atrasar a implantação dos projetos, devido à burocracia interna do cliente.

6.1.3.6 Consolidação do relacionamento

Gama toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas. A empresa considera que renovações de contrato e referências positivas dos clientes atendidos são indicadores de sua satisfação. Entretanto, sem um processo estruturado, a Gama não visualiza as percepções, nem as experiências, dos diversos tipos de usuários de seus produtos, tais como alunos, tutores, administradores, etc.

A Figura 33 sinaliza um cliente reativo e praticamente cativo, já que não é identificada atividade de comparação da Gama com as alternativas de mercado.

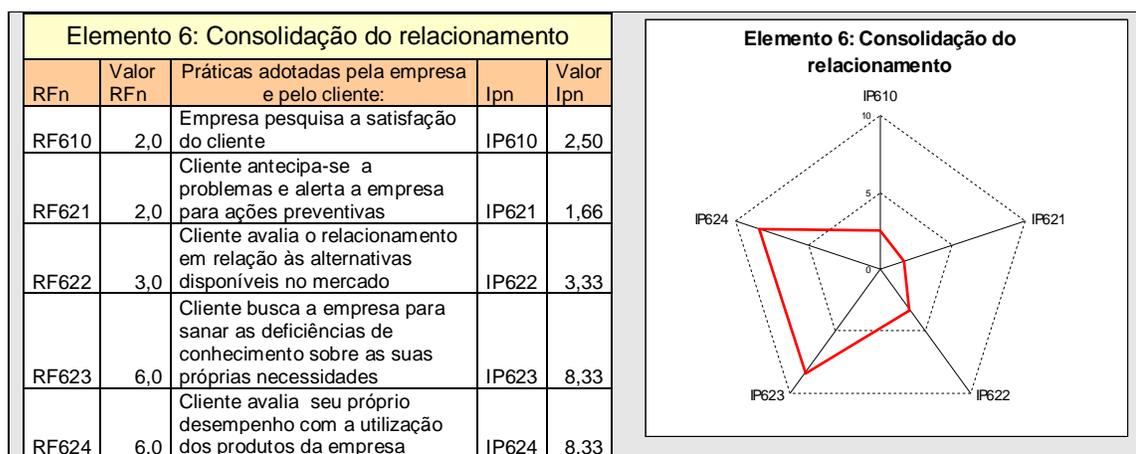


Figura 33 - Gama – Consolidação do relacionamento
Fonte: Elaboração do autor

Contudo, sendo *e-learning* um produto novo, o cliente busca a empresa para sanar as suas deficiências de conhecimento, abrindo uma janela de oportunidade relacional para a Gama, que é aproveitada parcialmente, conforme sinalizado na Figura 33 (IP715=3,33 e IP716=5,00). Por outro lado, o produto disponibiliza a

função de verificação do aprendizado, na forma de provas ou testes, permitindo que o cliente avalie o seu próprio desempenho com a utilização dos produtos da Gama.

Em informática temos uma expressão: *Locked-in*. O cliente compra software e infra-estrutura, e se torna cativo. Por enquanto, não temos muitas preocupações. Os clientes estão garantidos com a nossa empresa, dificilmente vão mudar de fornecedor. O custo dessa troca é muito alto, então sai bem mais em conta renovar o contrato conosco (Entrevista empresa Gama).

Aprendizado

Em uma visão retrospectiva desde a sua fundação – 10 anos – Gama considera que é hoje uma outra empresa, com um expressivo dinamismo no lançamento de novos produtos. Sua competência operacional decorre da estruturação interna, com definição clara de papéis e processos, e flexibilidade necessária para absorver novos produtos e serviços.

Se você olhar para trás e comparar com o que fazemos hoje, somos uma outra empresa. O processo de inovação, de criação, de adaptação, e de descontinuação de produtos, é constante. Tenho certeza de que daqui a três anos teremos uma outra configuração. Por outro lado, mesmo que os produtos mudem, as pessoas continuam as mesmas. Muda a especificação do produto, mas a qualificação da pessoa, a sua formação acadêmica, e a descrição do cargo são mantidos quase sempre (Entrevista empresa Gama).

Conforme indicado na Figura 34, o aprendizado permitiu à empresa aumentar a eficiência de seus processos e a rentabilidade dos produtos. Nesse cenário, o foco no conhecimento do cliente ficou em segundo plano (IP715; IP716).

Resumo do relacionamento

Gama é uma empresa especializada em prover soluções para treinamento à distância: *e-learning*. Há cerca de cinco anos, a solução começou a ser adotada por empresas de grande porte, dada a sua vantagem de custo e alcance. Quando o cliente adere ao produto, passa a parceiro e começa a disseminar as soluções de *e-learning* dentro da própria empresa. Os clientes que adotaram o *e-learning*, não o

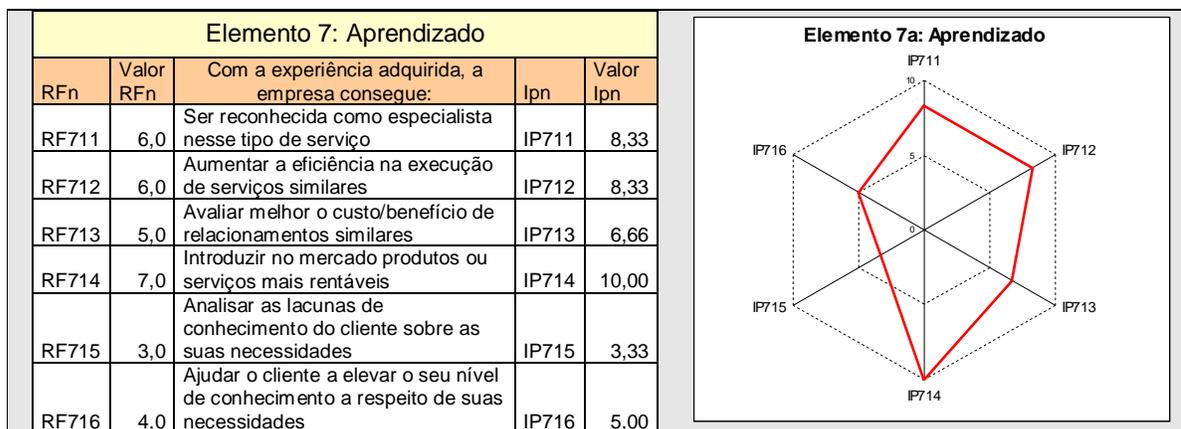


Figura 34 - Gama – Aprendizado

Fonte: Elaboração do autor

abandonaram, propiciando à empresa renovações automáticas de contrato. No relacionamento, o ponto crítico é a sinergia entre o gerente de conta e o cliente. A adoção da figura do gerente de conta é recente, e a melhoria do relacionamento interpessoal entre os gerentes de conta e clientes vem sendo trabalhada. Ao adquirir soluções de *e-learning* e a infra-estrutura, o cliente vincula-se à empresa, criando barreiras à entrada da concorrência, e conferindo à Gama certa vantagem competitiva.

Esta, por sua vez, desenvolveu uma competência operacional com estruturação interna, definição clara de papéis e processos, e flexibilidade necessária para absorver e desenvolver novos produtos e serviços. Segundo um de seus diretores, “o nosso negócio é fazer com que o cliente confie em um produto novo e na nossa capacidade de nfatiz-lo com qualidade e prazo. A preocupação é entregar o produto vendido, e não vender primeiro e entregar depois” (Entrevista Gama). Como a Gama está focada no produto, as questões relativas ao cliente, tais como a gestão da sua satisfação, ou a gestão do seu conhecimento, ficaram em segundo plano.

A Figura 35 indica que a empresa percebe uma importante lacuna nos relacionamentos interpessoais (IP732). A empresa considera que a área de vendas deve melhorar o seu desempenho com o amadurecimento dos gerentes de conta, conforme já foi relatado.

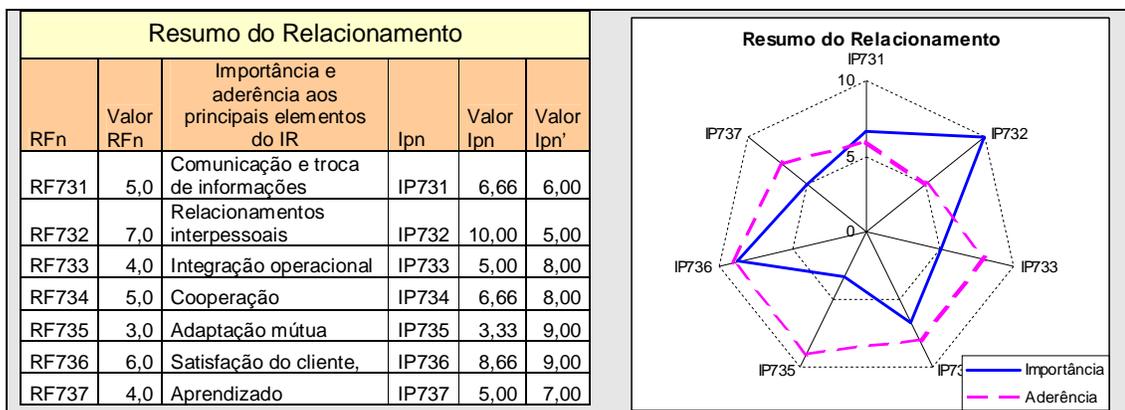


Figura 35 - Gama – Resumo do Relacionamento
Fonte: Elaboração do autor

6.1.4 Empresa DELTA

6.1.4.1 Importância do produto

O primeiro aspecto a considerar é o uso que o cliente faz do produto. No caso das empresas de treinamento ou áreas de treinamento dentro de organizações, o produto é incorporado ao produto do cliente para venda ou repasse a terceiros. Delta tem conseguido demonstrar a importância do produto para esses clientes.

Transformamos uma apostila de espiral em livro. O cliente da empresa de treinamento percebe uma melhoria na qualidade do material. Embora o conteúdo seja o mesmo, a embalagem mais nobre gera um benefício percebido pelo cliente. As empresas de treinamento de executivos investem muito em aspectos que transmitem qualidade superior: local, iluminação, nível do instrutor, data-show, *coffee-break*, almoço, etc. Nós mostramos a essas empresas que o único bem tangível que o participante leva para casa é o material (Entrevista empresa Delta).

Embora o envolvimento do cliente na utilização do produto seja reduzido (IP110=2,5), e o processo de aquisição seja descomplicado e relativamente rápido, a primeira compra é feita geralmente pela diretoria, mediante uma demonstração gratuita. Os valores l_{pn} da Figura 36 sinalizam uma reduzida propensão do cliente em engajar-se no intercâmbio relacional.

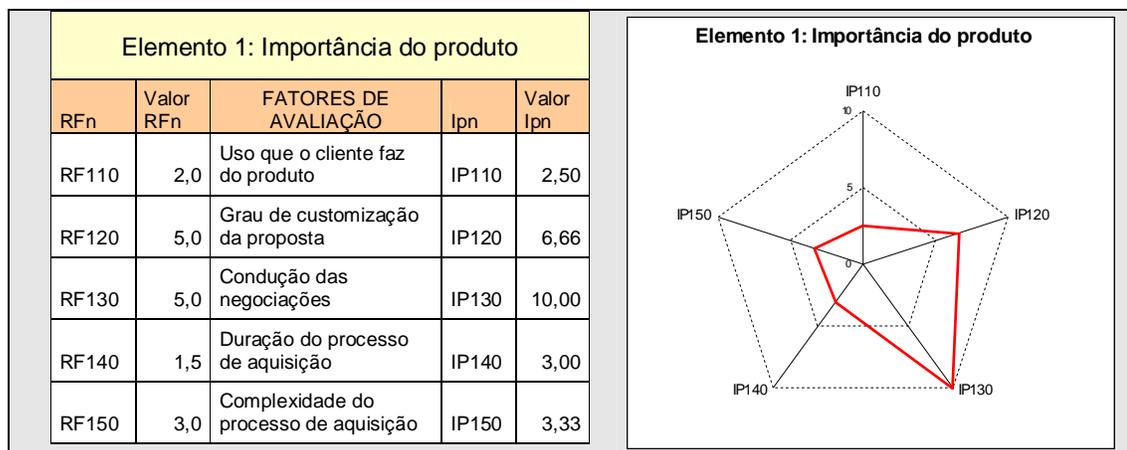


Figura 36 - Delta – Importância do Produto

Fonte: Elaboração do autor

Quando visitamos as empresas de treinamento, explicamos o conceito e oferecemos nessa primeira reunião uma demonstração gratuita: buscamos obter o material da empresa, transformamos em livro, e mostramos para o cliente como ficou. Nesse momento, há uma customização, e a maioria tem fechado negócio conosco. Depois, o design desenvolvido nessa demonstração é reproduzido para outros materiais (Entrevista empresa Delta).

6.1.4.2 Comunicação e troca de informações

A comunicação da Delta com o cliente durante a execução dos serviços é descentralizada, com autonomia dos canais diretos para resposta, e monitoramento posterior. A troca de informações é básica e formal, suficiente para a execução das etapas. A empresa registra todo tipo de informação trocada com o cliente, em especial as solicitações ou dúvidas. De sua parte, Delta considera que “deve refinar a previsão da entrega do produto do dia x para dia e hora x, visando com isso reduzir a ansiedade do cliente.” (Entrevista com Delta)

A Figura 6.23 indica que as informações do cliente são utilizadas na empresa com o foco nas expectativas e necessidades do cliente (IP225; IP226). A utilidade das informações do cliente para identificar problemas operacionais e de relacionamento é secundária, em grau compatível com o pequeno engajamento do cliente na execução dos serviços.

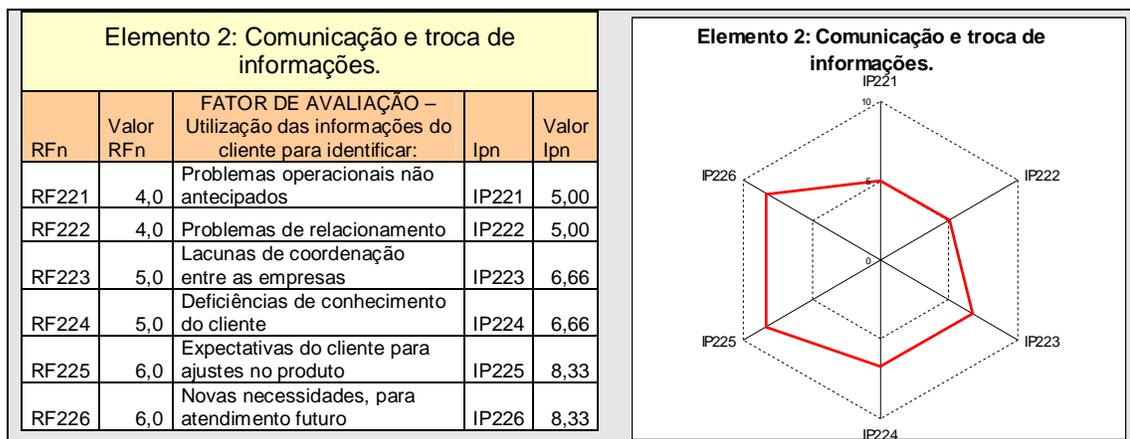


Figura 6.23 - Delta – Comunicação e troca de informações
Fonte: Elaboração do autor

Relacionamentos interpessoais

Relacionamentos interpessoais existem nos níveis de contato gerencial e comercial, com alguma comunicação informal e demonstrações de boa vontade, de parte a parte.

Conforme indicado na Figura 6.24, as relações interpessoais são utilizadas principalmente para conhecer melhor as necessidades do cliente e identificar oportunidades de negócios.

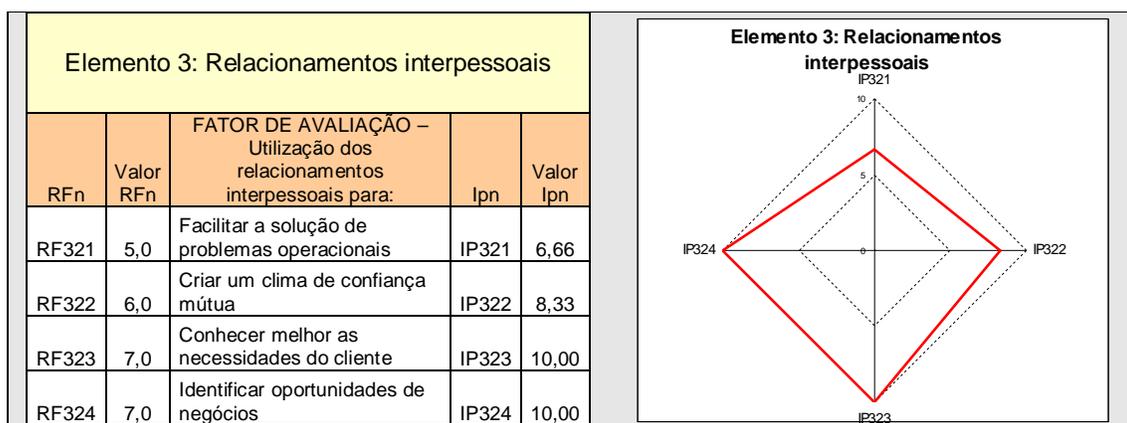


Figura 6.24 - Delta – Relacionamentos interpessoais
Fonte: Elaboração do autor

6.1.4.4 Cooperação

O conceito de cooperação abrange os aspectos da coordenação e do comportamento colaborativo. Na Delta, os responsáveis pela coordenação são indicados em cada caso, mas não existem regras fixas. A empresa considera que, quanto menos formalizada a coordenação, maior é a necessidade de envolvimento do cliente. Eventuais conflitos costumam ser resolvidos com concessões mútuas. O comportamento colaborativo de parte a parte é de bom nível e considerado satisfatório. A empresa pondera que, na medida em que o cliente se convence da importância do produto, colaboração ganha relevância.

6.1.4.5 Integração e Adaptação

6.1.4.5.1 Integração operacional

A integração operacional entre a Delta e seus clientes ocorre pelo uso de meios de comunicação e da *web*. O baixo nível de integração é ilustrado na Figura 6.25 (IP510=2,5). A empresa considera insatisfatória essa estrutura, e está implantando um sistema de automação de pedidos.

Em vez de fazer pedidos por telefone ou e-mail, o cliente vai entrar em uma página onde vai enxergar só os produtos dele. Ele vai selecionar e marcar a quantidade dos produtos que deseja. É como se ele fizesse compras na *web*, só que não vai precisar fazer o pagamento. A compra vai ser colocada automaticamente em produção (Entrevista empresa Delta).

6.1.4.5.2 Adaptação mútua

Conforme indicado na Figura 6.25, a adaptação é unilateral da Delta, dado que o cliente não necessita investir no relacionamento. Os investimentos da empresa abrangem equipamentos e capacitação de pessoal, bem como demonstrações

gratuitas, conforme relatado na seção 6.1.4.1. Delta considera a demonstração gratuita um investimento necessário, porque funciona como barreira à entrada da concorrência. A empresa considera adequado o nível de adaptação unilateral, atribuindo-lhe pouca importância no contexto do relacionamento, conforme ilustrado na Figura 6.28 (IP735 = 1,66).

Consolidação do relacionamento

Sigma toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas, discutindo eventualmente com o cliente a necessidade de melhorar:

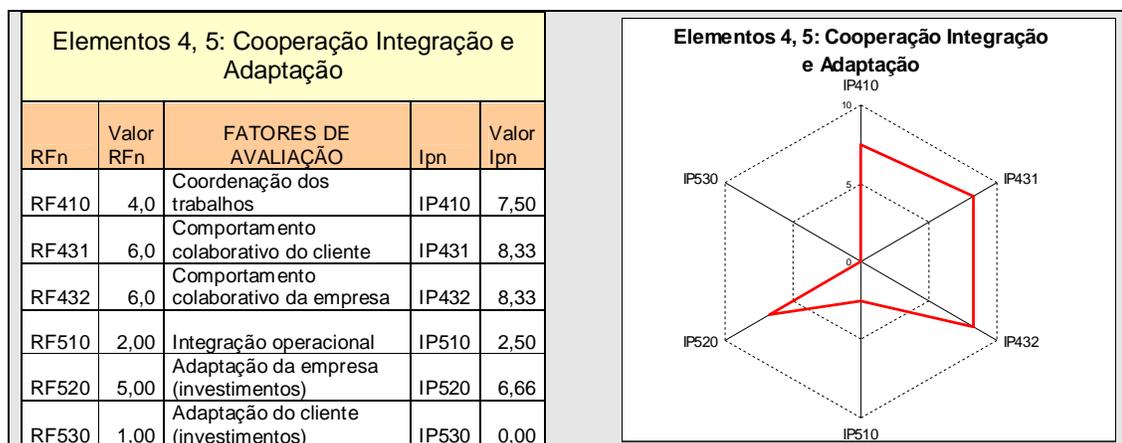


Figura 6.25 - Delta – Cooperação, Integração e Adaptação
Fonte: Elaboração do autor

Em cada contato com o cliente, a gente busca entender, sem necessariamente perguntar, se o nível de satisfação dele está bom ou não, e periodicamente é feita uma reunião com o decisor do cliente, para entender se o processo está indo bem, onde pode haver melhoria, o que pode ser feito (Entrevista empresa Delta).

Contudo, sem um processo estruturado, Delta perde a oportunidade de identificar as experiências e percepções dos diversos tipos de usuários dos seus produtos, tais como alunos de treinamentos e participantes de eventos.

Figura 6.26 indica que, de um modo geral, o cenário para a consolidação dos relacionamentos é promissor. O cliente é ativo no tocante ao relacionamento com a Delta, e tem meios para avaliar o valor agregado pelo produto, através das pesquisas de reação dos seus treinandos. Segundo a empresa, os clientes que

iniciaram um relacionamento comercial com a Delta, continuaram dando-lhe preferência.

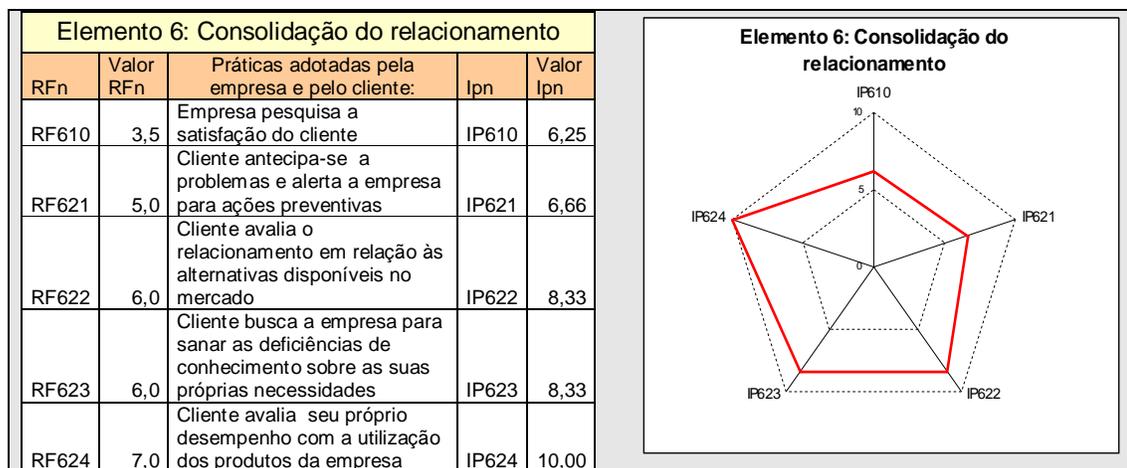


Figura 6.26 - Delta – Consolidação do relacionamento
Fonte: Elaboração do autor

Aprendizado

Conforme indicado na Figura 6.27, a experiência adquirida foi ampla e benéfica. Delta é reconhecida como especialista no mercado, e o nicho das empresas de treinamento tem propiciado um aumento geral da sua eficiência:

Quando adquirimos experiência com as empresas de treinamento, percebemos que as barreiras de entrada são parecidas, as suas dificuldades são muito parecidas, (eles falam muito de prazos: costumam receber o original pela manhã, reproduzi-lo na manhã seguinte), e as soluções acabam sendo muito parecidas. Nesse caso, o aprendizado é mais rápido e traz grandes benefícios (Entrevista empresa Delta).

Para as empresas de treinamento, a manutenção da qualidade do produto e do prazo de entrega são críticos. Para enfrentá-las, foi necessário melhorar alguns processos de produção para ter um tempo de resposta mais curto. Para conquistar esses clientes, Delta teve que alterar a forma de demonstração do produto:

O maior aprendizado foi na forma de vender: como demonstrar para o cliente de treinamento que eles estavam dando pouca importância para o material. O insight veio até de um cliente que vende treinamentos: analisando a sua planilha de custos, ele percebeu que eles estavam gastando menos com o material do curso do que com o estacionamento do hotel para os participantes (Entrevista empresa Delta).

Em uma visão retrospectiva, Delta considera que mudou radicalmente desde a sua fundação. O foco inicial eram os autores de ficção, que foi ampliado para autores acadêmicos, mas o segmento empresarial não era vislumbrado. Esse segmento hoje é o que mais cresce, alcançando 35% do faturamento total em 2007, e devendo ultrapassar 50% em 2008.

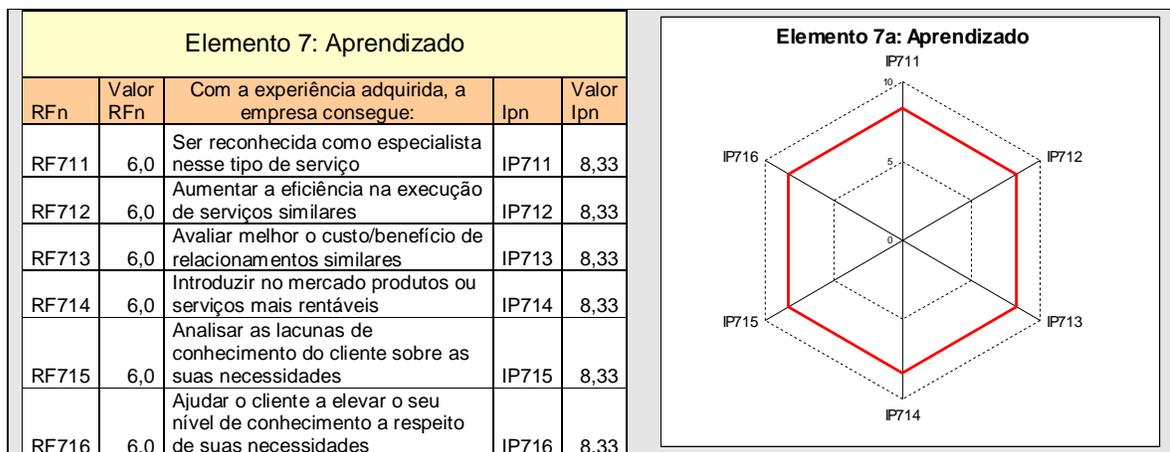


Figura 6.27 - Delta – Aprendizado
Fonte: Elaboração do autor

Resumo do relacionamento

Delta é uma editora virtual, que trabalha sob demanda. Os seus clientes empresariais abrangem empresas de treinamento ou setores de treinamento de empresas, que utilizam livros como material didático, além de organizações que encomendam tiragens para distribuição interna ou venda. O conceito do negócio é o de prestar serviços editoriais sob demanda a preços acessíveis. Os preços diferenciam-se devido à ausência dos canais convencionais de distribuição e pela tecnologia de impressão e acabamento, que permite tiragens pequenas a custos reduzidos. No começo, os projetos eram customizados, mas à medida que as opções para o cliente foram aumentando, os produtos da Delta puderam ser padronizados. Um aspecto a ser destacado é a participação, desde 2005, do Clube de *Angels* do Brasil na administração da Delta, que vem ajudando a empresa a se organizar e a profissionalizar a sua gestão.

Delta tem conseguido captar clientes empresariais, demonstrando a importância do produto e a sua relação custo/benefício, além da oferta de *free trial*, ou demonstração grátis. A troca de informações durante a execução dos serviços é básica e formal, com a utilização de um sistema para registrar todo tipo de informação, em especial as solicitações ou dúvidas do cliente. As informações do cliente são utilizadas basicamente para identificar as suas expectativas e necessidades. A utilidade dessas informações para identificar problemas operacionais ou de relacionamento é secundária, compatível com o pequeno engajamento do cliente na execução dos serviços. Do mesmo modo, as relações interpessoais são utilizadas principalmente para conhecer melhor as necessidades do cliente e identificar oportunidades de negócios. Os responsáveis pela coordenação dos trabalhos na Delta e no cliente são indicados em cada caso, mas não existem regras fixas. O comportamento colaborativo de parte a parte é de bom nível e considerado satisfatório.

Por outro lado, a integração operacional entre a Delta e seus clientes ocorre pelo uso de meios de comunicação e da *web*, situação considerada insatisfatória pela empresa, que está implantando um sistema de automação de pedidos. A adaptação é unilateral da Delta, dado que o cliente não necessita investir no relacionamento. Os investimentos da empresa abrangem equipamentos e capacitação de pessoal, bem como aquisição de clientes mediante demonstrações gratuitas, consideradas necessárias, porque funcionam como barreira à entrada da concorrência.

Delta toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas e reuniões. Contudo, sem um processo estruturado, a empresa perde a oportunidade de identificar as experiências e percepções dos diversos tipos de usuários dos seus produtos, tais como alunos de treinamentos e participantes de eventos. Por outro lado, o cenário para a consolidação dos relacionamentos é promissor. O cliente é ativo no relacionamento com a Delta, e tem meios para avaliar o valor agregado do produto, através das pesquisas de reação dos seus treinandos. Segundo a empresa, os clientes que iniciaram um relacionamento comercial com a Delta, continuaram dando-lhe preferência.

Segundo a empresa, a experiência adquirida com os clientes foi ampla e benéfica. Delta é reconhecida como especialista no mercado, e o nicho das empresas de treinamento tem propiciado um aumento geral da sua eficiência. Mudanças foram introduzidas nos processos de produção para permitir uma resposta mais rápida, e na forma de comercialização, com a introdução do *free trial*. Em uma visão retrospectiva, Delta considera que mudou radicalmente desde a sua fundação. O foco inicial eram os autores de ficção, que foi ampliado para autores acadêmicos, mas o segmento empresarial não era vislumbrado. Esse segmento é o que mais cresce hoje, devendo ultrapassar 50% do faturamento total em 2008.

A Figura 6.28 indica que, com exceção da adaptação mútua, a aderência aos elementos do intercâmbio relacional é compatível com a importância atribuída a cada um. No caso da adaptação mútua, ou seja, dos investimentos de parte a parte para a manutenção do relacionamento (IP735), evidencia-se adaptação unilateral da Delta, com investimento estratégico na fase de comercialização, mas sem muita relevância no quadro geral do relacionamento, já que os investimentos do cliente não são necessários. Nota-se ainda uma oportunidade de melhoria no tocante à satisfação do cliente (IP736).

Embora a Delta considere elevada a sua aderência, a importância máxima atribuída à satisfação do cliente reflete uma necessidade de estruturar melhor os métodos de sua captação, aspecto já comentado na seção 6.1.4.6.

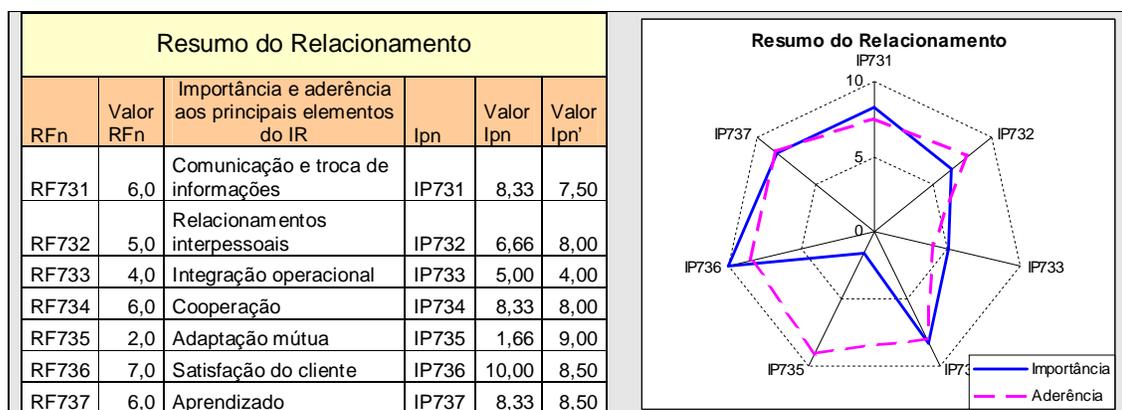


Figura 6.28 - Delta – Resumo do Relacionamento

Fonte: Elaboração do autor

6.1.5 Empresa SIGMA

6.1.5.1 Importância do produto

O primeiro aspecto a considerar é o uso que o cliente faz do produto. No caso da Sigma, o produto altera as rotinas de trabalho do cliente, e sua aquisição faz parte de um planejamento mais amplo. Participam das negociações grupos técnicos e a alta gerência.

Nosso produto pode ter várias aplicações na Internet e Intranet, um portal, depende com quem o cliente quer se comunicar. Sua importância é grande, porque ele serve para o cliente divulgar seus produtos ou serviços para fora, ou divulgar internamente comunicados, relatórios, enfim, dar uma interatividade maior, reduzindo o a utilização de papel, reduzindo o custo de pessoal. De um modo geral, os clientes estão dispostos a implementar o produto de uma forma estruturada (Entrevista empresa Sigma).

Por outro lado, o processo de aquisição é descomplicado e relativamente rápido. O cliente recebe um produto com algumas customizações, que consistem basicamente na adequação à sua identidade visual. Os fatores de avaliação da Figura 6.29 sinalizam uma propensão limitada do cliente engajar-se no intercâmbio relacional.

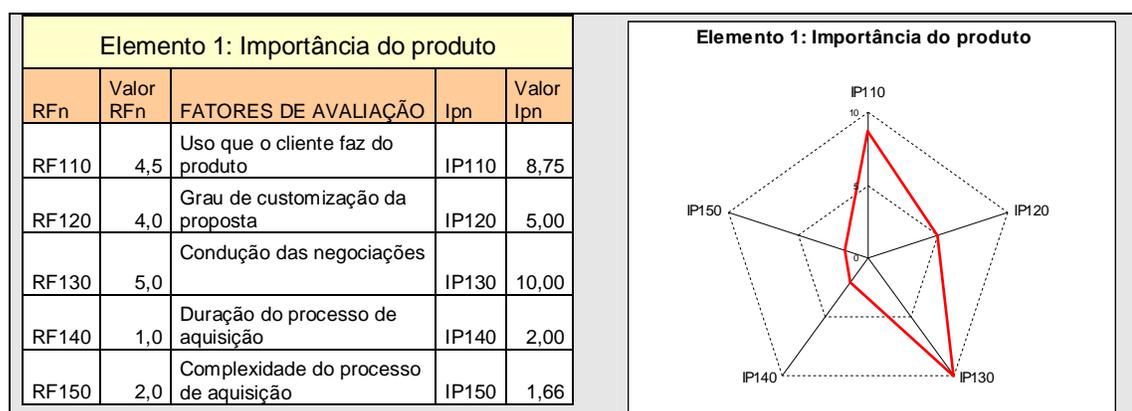


Figura 6.29 - Sigma – Importância do Produto
Fonte: Elaboração do autor

6.1.5.2 Comunicação e troca de informações

A comunicação com o cliente durante a execução dos serviços é intensa e freqüente, com troca de informações em vários níveis. Os técnicos dispõem de uma relativa autonomia na comunicação com o cliente, e o coordenador ou gerente de conta é informado após o fato. Em questões comerciais ou gerenciais, tais como preços e prazos, o nível gerencial é envolvido antecipadamente.

A gestão dessa troca de informações pode ser melhorada. Às vezes a gente se perde nos e-mails, ou comunicação informal. Às vezes isso gera um problema mais adiante, quando você vai ver o que foi combinado ou acertado. Por um lado, a autonomia é muito boa para a flexibilidade e agilidade, e o cliente gosta disso. Por outro lado, você pode ter informações dissonantes: uma pessoa combina uma coisa e a outra fica sem saber. Isso exige um maior rigor na comunicação, inclusive a interna, na nossa empresa (Entrevista empresa Sigma).

A Figura 6.30 indica que as informações do cliente são amplamente utilizadas na empresa, embora o uso dessas informações para identificar problemas operacionais e deficiências de conhecimento do cliente possa ser melhorado.

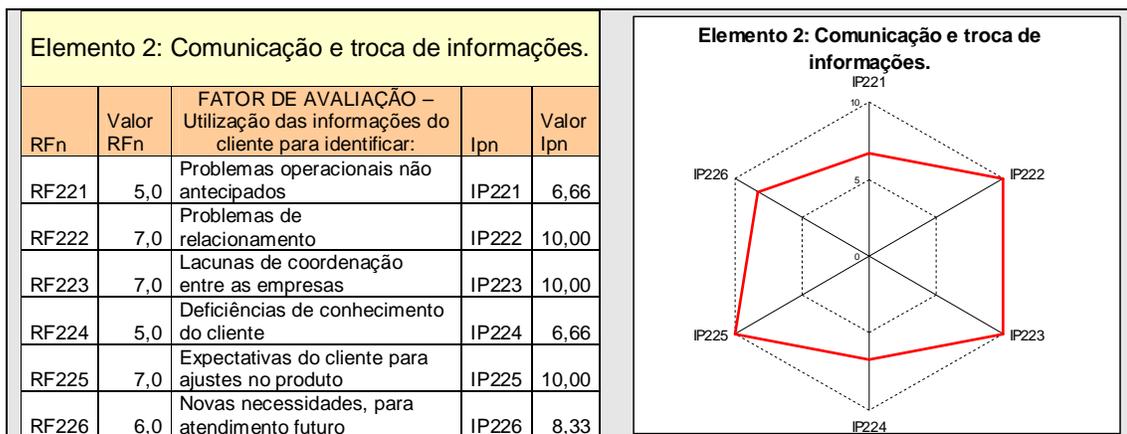


Figura 6.30 - Sigma – Comunicação e troca de informações

Fonte: Elaboração do autor

Relacionamentos interpessoais

Relacionamentos interpessoais existem em vários níveis de contato, com comunicação informal e demonstrações de boa vontade, de parte a parte. A empresa mantém alguns colaboradores nos clientes em tempo integral.

Conforme indicado na Figura 6.31, a utilização das relações interpessoais é ampla, e é incentivada pela empresa. As características do produto, que incluem frequentemente elementos de criação artística, favorecem ambientes informais. Sigma preocupa-se em consolidar as relações interpessoais, disseminando essa cultura na empresa.

O relacionamento interpessoal depende muito do indivíduo, varia de pessoa para pessoa. Então você tem relacionamentos melhores em alguns clientes do que em outros, simplesmente pelas pessoas que estão alocadas aos projetos. Isso deveria ser mais disseminado, deveria ser uma característica da empresa, um valor a ser passado para todos os integrantes. Isso já vem dos sócios, os gerentes absorvem e passam para as equipes, mas alguns funcionários são mais fechados que outros, e acabam não tendo a relação com o cliente que a gente gostaria que tivessem (Entrevista empresa Sigma).

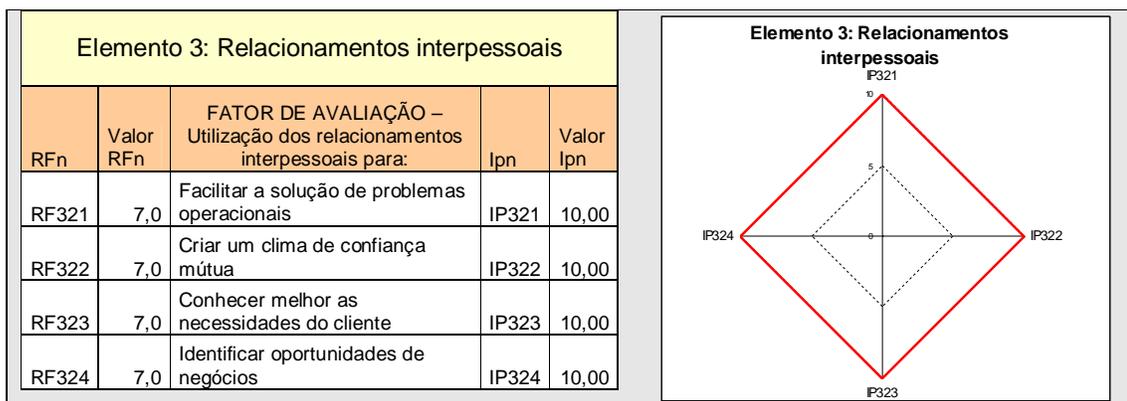


Figura 6.31 - Sigma – Relacionamentos interpessoais

Fonte: Elaboração do autor

6.1.5.4 Cooperação

O conceito de cooperação abrange os aspectos da coordenação e do comportamento colaborativo. Na Sigma, a coordenação é planejada e formalizada no início de cada trabalho, mas não necessariamente estabelecida em contrato. São indicados os responsáveis pela coordenação de parte a parte, mas não existem regras fixas. Isso fica mais no âmbito do relacionamento, que é formalizado nos documentos de projeto.

Eventuais conflitos resultam geralmente em concessões da Sigma, que procura, sempre que possível, analisar as causas em conjunto com o cliente e adotar planos de ação. Conforme indicado na Figura 6.32, existe um elevado grau de cooperação de parte a parte, sendo esse aspecto muito valorizado e considerado satisfatório pela empresa, como indica IP734 da Figura 6.35.

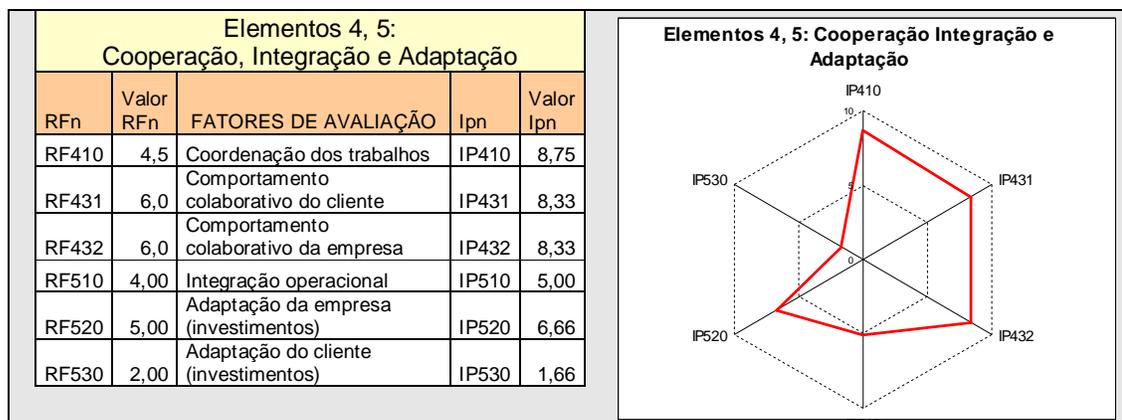


Figura 6.32 - Sigma – Cooperação, Integração e Adaptação
Fonte: Elaboração do autor

6.1.5.5 Integração e Adaptação

6.1.5.5.1 Integração operacional

Pelo fato da Sigma trabalhar com desenvolvimento de sistemas para a *web*, a integração ocorre muito por esse meio, mas a empresa ressent-se de uma maior organização.

Falta-nos um sistema que centralize todas as informações operacionais ao longo de um projeto, onde tanto a nossa empresa como os clientes disponibilizem as informações necessárias, que possam ser acessadas por qualquer um da equipe. Precisamos de um espelho de tudo o que está acontecendo, todas as rotinas centralizadas em um único ambiente, e não em e-mails, intranets, ou Internet, principalmente na fase de desenvolvimento de projetos (Entrevista empresa Sigma).

6.1.5.5.2 Adaptação mútua

A necessidade de adaptação é basicamente unilateral, da Sigma, dado que o produto é de fácil adaptação, devendo o cliente apenas capacitar as pessoas para a sua utilização, ou então alterar um pouco os seus processos para passar a utilizar os serviços da empresa. Para a Sigma, a adaptação representa atualização permanente da infra-estrutura, que esbarra na sua capacidade de investimento, menor do que a desejável.

A gente demora muito para renovar os nossos equipamentos, e isso é fundamental, porque trabalhamos com tecnologia. A outra questão é investir em pessoal. Poderíamos ter mais gente na empresa, um maior fôlego para novos serviços e até melhoria dos produtos internos. Nós ainda não temos esse conforto, de ter um pessoal sem uma receita associada (Entrevista empresa Sigma).

Consolidação do relacionamento

Sigma toma conhecimento da satisfação do cliente informalmente, por meio de conversas e reuniões periódicas, no nível gerencial. Já chegou a realizar uma pesquisa de satisfação, mas o processo foi descontinuado. O conhecimento da satisfação do cliente depende da predisposição individual dos sócios e outros colaboradores de obter *feedback*. Sem um processo estruturado, a Sigma perde a oportunidade de identificar as experiências e percepções dos diversos tipos de usuários de seus produtos.

Além disso, a Figura 6.33 sinaliza um cliente reativo, sem práticas expressivas que promovam o relacionamento como, por exemplo, a mensuração dos benefícios auferidos com os produtos da Sigma. Ao longo do tempo, a empresa tem conseguido manter relacionamentos com os seus clientes, com eventuais falhas técnicas sendo compensadas por relações interpessoais transparentes e conduta ética. Contudo, na medida em que esse tipo de relacionamento necessita de uma dose de cumplicidade do cliente, cabe indagar se, no médio e longo prazo, a falta de sua pró-atividade não representaria um risco para o negócio.

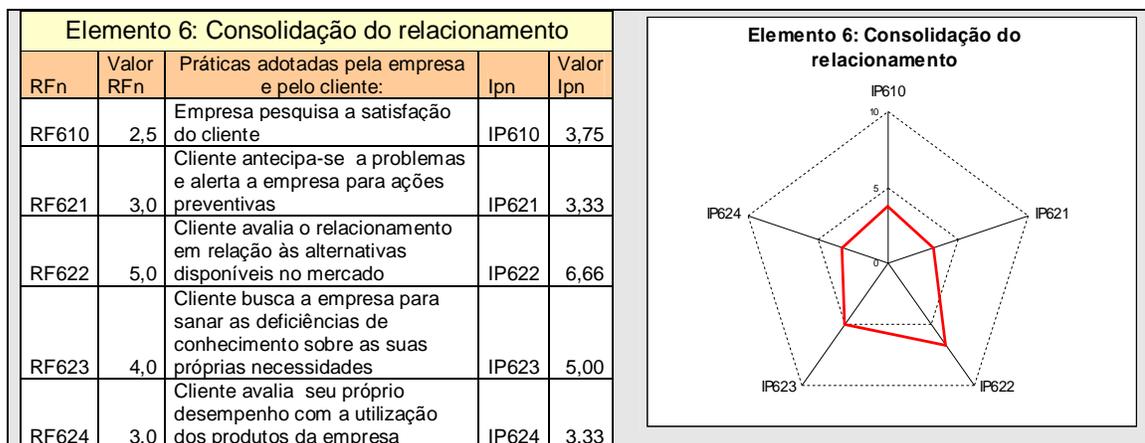


Figura 6.33 - Sigma – Consolidação do relacionamento
Fonte: Elaboração do autor

Aprendizado

Conforme indicado na Figura 6.34, a experiência adquirida com os clientes foi ampla e benéfica. Sigma é reconhecida como especialista no mercado, e tem conseguido aumentar a margem e a rentabilidade geral da empresa, devido à modularidade de seus produtos.

Vendemos mais ou menos o mesmo tipo de serviço para vários clientes. Isso fez com que a gente conseguisse reaproveitar para novos clientes os módulos já desenvolvidos. Hoje temos uma solução que consegue englobar um número muito maior de funcionalidades do que tinha antes. Como cada cliente tem uma característica específica, passamos a dispor de uma solução muito mais genérica. Então o que antes era um projeto personalizado, virou produto (Entrevista empresa Sigma).

Sigma atribui ao aprendizado com os seus clientes grande parte das mudanças introduzidas na empresa, que abrangem padrões de trabalho, funções e estrutura, capacitação em gestão de projetos, comercialização e atendimento pós-venda.

Como os nossos clientes são de grande porte, cada um tem os seus padrões, então conhecer esses padrões, o tipo de documentação necessária, foi um aprendizado importante. Um cliente nos convenceu da importância da garantia da qualidade, de ter alguém dedicado exclusivamente a testes de software. Um outro cliente recomendou nossa capacitação em gestão de projetos, que realizamos.

Tínhamos um pessoal comercial e percebemos que eles não tinham o perfil adequado para a pós-venda, o atendimento. O pessoal do atendimento, por sua vez, era capaz de identificar as necessidades do cliente ao longo do projeto. Transformamos então o pessoal comercial em gerentes de conta, que são as pessoas que vendem e também acompanham a implantação do

projeto e a utilização do produto. Nem todo mundo se adaptou a essa mudança, tivemos que trocar algumas pessoas (Entrevista empresa Sigma).

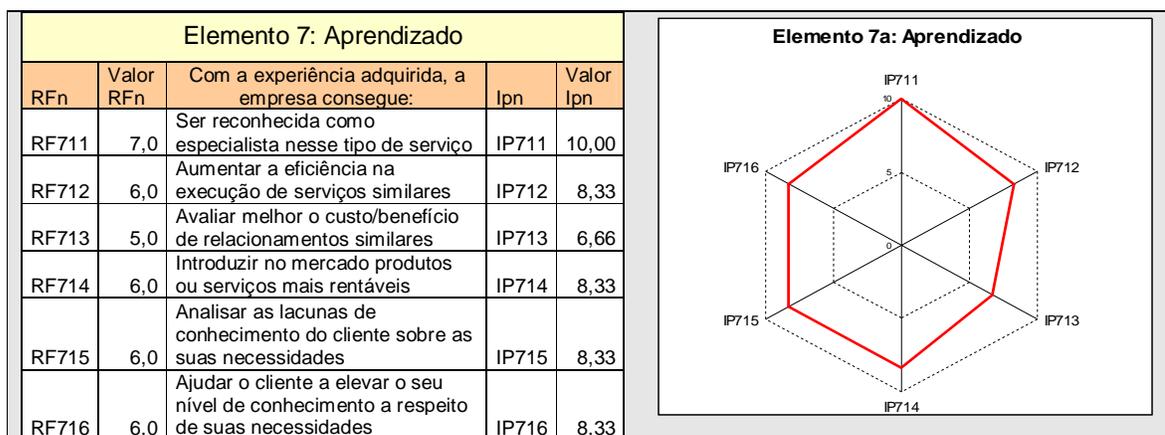


Figura 6.34 - Sigma – Aprendizado

Fonte: Elaboração do autor

6.1.5.8 Resumo do relacionamento

Sigma oferece soluções personalizadas em ambiente *Web* para clientes de grande porte, no eixo Rio – São Paulo. A importância do produto se caracteriza pela sua inserção em um planejamento mais amplo do cliente, pela participação nas negociações de técnicos e da alta gerência do cliente, e pela alteração das rotinas de trabalho em virtude de sua utilização. A comunicação com o cliente durante a execução dos serviços é intensa e freqüente, com troca de informações em vários canais e relativa autonomia no nível técnico. A agilidade agrada aos clientes, gera, contudo certo descontrole que a empresa pretende disciplinar. A utilização das relações interpessoais é ampla, e é incentivada pela empresa, que inclusive atribui parte do sucesso de seus projetos a um bom relacionamento com o cliente, em todos os níveis.

O grau de cooperação entre as equipes da Sigma e dos clientes é considerado satisfatório pela empresa, sendo designadas as coordenações das partes antes do início de cada trabalho, e formalizadas em documentos operacionais. Pelo fato da Sigma trabalhar com desenvolvimento de sistemas para a *web*, a integração ocorre muito por esse meio, mas a empresa ressenete-se da falta da centralização em um

único ambiente virtual, para melhor visibilidade e gerenciamento. O fornecimento de produtos tecnológicos exige adaptação unilateral da infra-estrutura da Sigma, na forma de renovação de equipamentos e especialização das funções técnicas, aspecto considerado insatisfatório pela limitada capacidade de investimento.

A empresa tem conseguido manter relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, com eventuais falhas técnicas sendo compensadas por relações interpessoais transparentes e conduta ética. Contudo, a consolidação do relacionamento implica em práticas de gestão sistematizadas, que demonstrem as suas vantagens e que promovam o seu aperfeiçoamento. Tais práticas não foram evidenciadas na Sigma, nem são percebidas no cliente.

A experiência adquirida pela Sigma com os seus clientes tem sido ampla e benéfica. A empresa é reconhecida como especialista no mercado, e tem conseguido aumentar a margem e a rentabilidade geral, devido à modularidade de seus produtos. Sigma credita ao aprendizado com os seus clientes grande parte das mudanças introduzidas na empresa, que abrangem padrões de trabalho, funções e estrutura, capacitação em gestão de projetos, comercialização e atendimento pós-venda.

Conforme indicado na Figura 6.35, a empresa identifica as principais lacunas na sua capacidade de adaptação (IP735), na satisfação do cliente (IP736), e no processo de aprendizado (IP737). Como já foi visto, adaptação equivale a investir em infra-estrutura e aperfeiçoamento técnico.

Na medida em que o cliente vai adquirindo confiança, ele vai nos passando sistemas de maior porte, maior criticidade e importância dentro do seu negócio, mas a nossa empresa ainda é pequena, ainda falta “músculo” para atender a essas demandas. Para assegurar um futuro com os clientes de grande porte, temos também que nos fortalecer e aumentar o nosso porte (Entrevista empresa Sigma)

Segundo a empresa, o aprendizado segue seu curso normal, mas falta uma melhor gestão do conhecimento adquirido, em virtude da rotatividade na empresa. “Precisamos de algum modo reter esse conhecimento, independentemente das

peças.” Em uma visão retrospectiva desde a sua fundação, Sigma destaca uma mudança significativa nas prioridades da empresa:

A prioridade no começo da empresa era se fazer conhecer e conseguir pagar as contas, porque quando você sai da incubadora, os seus custos dão um salto. Hoje, Sigma já tem um nome e está estabelecida no mercado. Nossa prioridade é transformar a empresa para ganhar competitividade em relação à concorrência (Entrevista empresa Sigma).

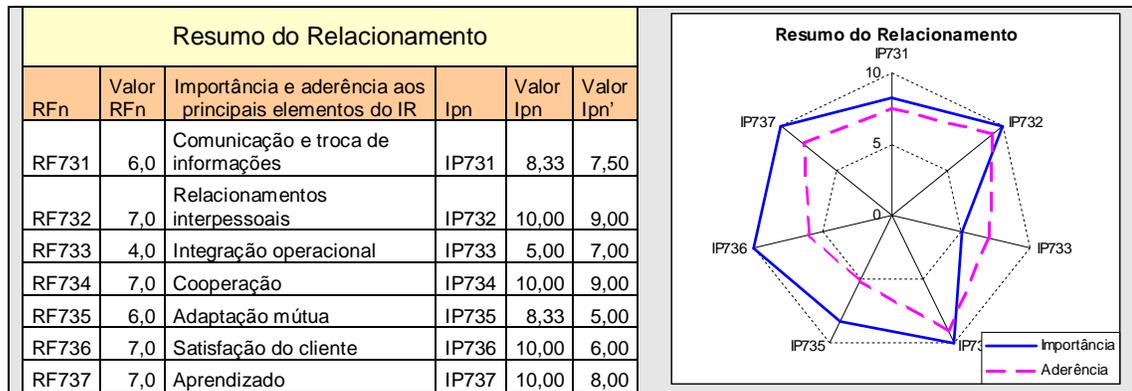


Figura 6.35 - Sigma – Resumo do Relacionamento

Fonte: Elaboração do autor

6.2 ANÁLISE INTER-CASOS

São apresentados a seguir os resultados da análise inter-casos, a partir dos casos individuais das empresas, onde se buscam similitudes e padrões, segundo a lógica de replicação literal e replicação teórica, propostos por Yin (2005). As duas primeiras seções tratam das barreiras enfrentadas pelos empreendimentos nascentes e das suas estratégias para enfrentá-las. A terceira seção avalia a estrutura do relacionamento, ancorada nos elementos baseados no modelo do *IMP Group*, e a quarta seção aborda o aprendizado organizacional, em uma visão retrospectiva das empresas.

Barreiras na adoção dos produtos pelos clientes

No início das suas atividades, as empresas enfrentaram barreiras, em maior ou menor grau, na comercialização de seus produtos. As maiores dificuldades foram

encontradas pelas empresas Alfa, Beta e Gama, cujos produtos representavam conceitos inovadores, demandando dos clientes conhecimento, preparo e interesse na sua adoção. Os potenciais clientes da automação residencial não tinham idéia de que essa solução fosse possível: “As pessoas associavam o produto a efeitos visuais de filmes, não distinguiam realidade de ficção” (Entrevista da Alfa). Segundo a empresa Beta, gestão do conhecimento era um conceito conhecido da literatura, mas os seus processos e resultados eram uma incógnita. Com o seu produto de ensino à distância, Gama defrontou-se com deficiências de infra-estrutura do cliente, desinteresse das áreas de TI do cliente, e falta de um padrão que assegurasse a compatibilidade das soluções LMS³¹. As soluções de Gama só passaram a ser adotadas após a edição do padrão mundial SCORM, em 2001. No caso da Sigma, as suas vendas foram aumentando, na medida em que os clientes foram adotando soluções *web* para marketing interno e externo. A empresa Delta enfrentou a desconfiança do cliente quanto à qualidade do produto, que foi sendo resolvida aos poucos com demonstrações.

6.2.1 Estratégias na conquista dos primeiros clientes

As principais estratégias utilizadas pelas novas empresas para a conquista dos primeiros clientes foram identificadas como *disseminação do conceito, customização e aquisição de reputação*.

6.2.1.1 Disseminação do conceito

Oferecendo produtos de conceito inovador, as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta passaram a atuar na disseminação do conceito. Alfa, Beta e Gama começaram a participar de associações, eventos especializados, palestras e encontros. Além disso, Alfa aproximou-se de arquitetos, decoradores e empresas de construção civil,

³¹ Do inglês: *Learning Management Systems*. Sistemas de gestão de ensino à distância, apoiados por soluções de TI (Nota do autor)

visando à recomendação do produto a seus clientes. Beta foi buscar clientes visionários, aqueles que “compram a idéia”³². Gama passou a visitar gerentes de RH de potenciais clientes, fazendo eventualmente demonstrações gratuitas. Delta procurou identificar clientes precursores³³ e, dando-lhes um tratamento diferenciado, procurou promover sua adesão ao conceito do produto. Alfa e Delta tiveram mídia espontânea, sendo que Delta contratou uma assessoria de imprensa. A projeção obtida pela mídia ajudou a tornar as empresas mais conhecidas, mas o seu impacto sobre as vendas não foi direto nem imediato.

6.2.1.2 Customização

Os primeiros serviços das cinco empresas foram customizados, feitos sob medida para o cliente. Segundo as empresas, as vantagens da customização incluem baixo nível de investimento, geração de fluxo de caixa inicial, melhor conhecimento do cliente, diferenciação e a possibilidade de criar barreiras à entrada da concorrência. A desvantagem de um projeto customizado é que não agrega valor à empresa em curto prazo; não permite que ela construa ativos.

6.2.1.3 Aquisição de reputação

No começo, as cinco empresas associaram o seu nome ao da incubadora, para compensar a falta de portfólio e de credibilidade. Beta, Gama e Sigma utilizaram relações sociais com professores da universidade e pessoas conhecidas para obter os primeiros trabalhos, que foram utilizados como demonstração. Os clientes especiais – visionários (no caso da Beta) e precursores (no caso da Delta) – também ajudaram, porque geralmente dispensam reputação baseada em experiência. Na

³² Segundo Beta, o cliente que “compra a idéia” na realidade já tem uma noção do conceito e de seus benefícios, encontrando no fornecedor um meio para a sua realização. “O cliente visionário não compra produto, mas uma forma de alcançar o resultado que tem em mente.” (Entrevista com Beta)

³³ O conceito do cliente precursor equivale ao do *early adopter* na literatura de marketing, ou ainda ao usuário líder de Von Hippel (2005).

medida em que as empresas foram conquistando clientes de renome, estes foram tomando o lugar da incubadora como cartão de visitas.

6.2.2 Análise do relacionamento com os clientes

A aplicação da estrutura baseada no modelo de relacionamento interativo do *IMP Group* permitiu identificar os principais aspectos do relacionamento das novas empresas com os seus clientes, que podem ser descritos como desafios e riscos a serem enfrentados, assim como caracterização dos cenários para a consolidação desses relacionamentos.

6.2.2.1 Desafios e riscos

Superadas as barreiras de entrada no mercado, as novas empresas começaram a ser demandadas pelos clientes, passando a enfrentar novos desafios e riscos. A aplicação da estrutura de relacionamento interativo permitiu observar os seguintes padrões:

6.2.2.1.1 Construção de ativos (*transformando projetos em produtos*)

Trabalhando inicialmente em projetos customizados, as empresas foram gradualmente ampliando os seus portfólios. Delta iniciou os seus projetos com diagramações personalizadas. Com o tempo foi ampliando o leque de opções, basicamente padronizadas. As empresas Alfa, Beta, Gama e Sigma passaram por processos similares, adicionando módulos ou funcionalidades às soluções originais, quando demandados pelos clientes. Hoje, a customização ocorre basicamente pela combinação de elementos padronizados. IP120 da Figura 6.36, indica os diferentes

graus de customização das propostas. Desse modo, os projetos iniciais foram transformando-se em produtos, com graus diferenciados de customização.

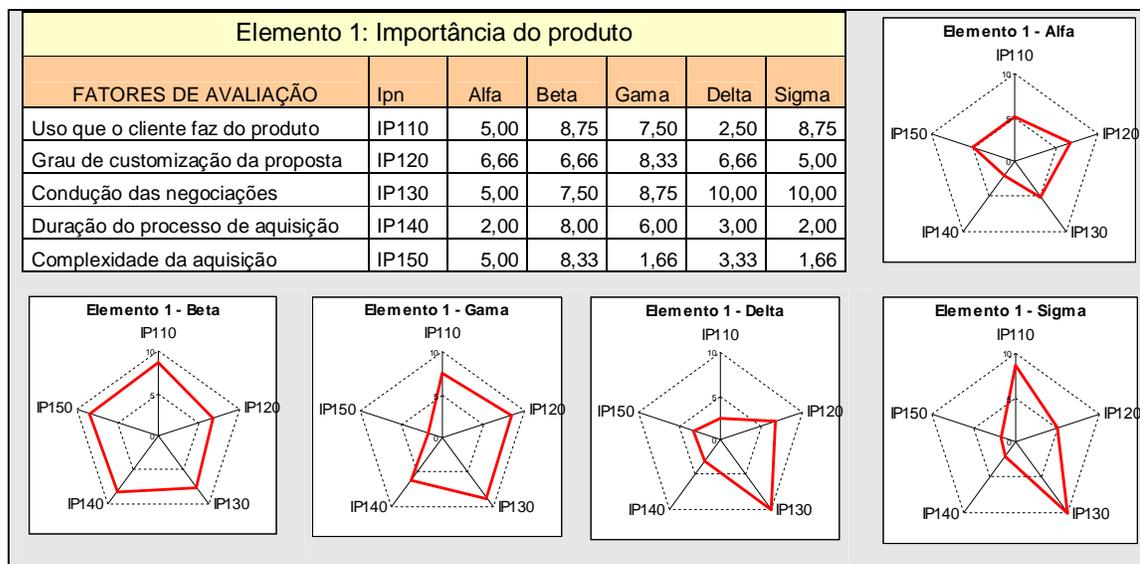


Figura 6.36: Análise inter-casos – Importância do produto

Fonte: Elaboração do autor

A Figura 6.36 permite ainda visualizar a diversidade dos prováveis arranjos relacionais das novas empresas com os seus clientes, em linha com as proposições dos autores apresentados na seção 2.5.2. Contudo, conforme relatado na seção 1.7, este trabalho não busca estabelecer nexos causal entre esses sinalizadores e os padrões correspondentes, e/ou eventuais conseqüências para o desempenho das empresas. Tal objetivo demandaria uma abordagem explanatória, que extrapolaria o propósito e o escopo do presente estudo.

6.2.2.1.2 Organização e disciplina na comunicação com o cliente

Nas empresas Alfa, Beta, Gama e Sigma a troca de informações durante a execução dos serviços pode ser descrita como intensa, freqüente, ocorrendo em vários níveis, com a utilização de canais formais e informais, e diferentes graus de autonomia para as respostas. A informalidade é vista como prejudicial para as empresas:

Alfa – Em diversos momentos da obra de construção as pendências de cada parte ficam muito extensas. As nossas equipes interagem com as equipes do cliente, e se as duas não estiverem afinadas, cumprindo a suas obrigações, a gente não consegue andar. Se essas pendências não forem registradas formalmente, fica difícil depois atribuir responsabilidades ou identificar se o problema foi resolvido ou não (Entrevista com Alfa).

Beta – Hoje, a nossa comunicação com o cliente é bem feita, mas é muito informal, e deixa poucos rastros. Com o [novo] software funcionando, quando o cliente fizer uma solicitação, ele terá um prazo de resposta, e um prazo para a solução. Não queremos acabar com o informal e o social, mas precisamos estruturar e formalizar um pouco, para controlar essas demandas (Entrevista com Beta).

Sigma – Às vezes a gente se perde nos e-mails, ou comunicação informal. Isso gera um problema mais adiante, quando você vai ver o que foi combinado ou acertado. Por um lado, a autonomia é muito boa para a flexibilidade e agilidade, e o cliente gosta disso. Por outro lado, você pode ter informações dissonantes: uma pessoa combina uma coisa e a outra fica sem saber (Entrevista com Sigma).

As empresas estão tomando providências para disciplinar essa questão: Beta deverá criar a função de gerente de conta; Gama já contratou gerentes de conta, mas necessita enfatizá-los e aumentar sua motivação mediante remuneração variável; Sigma transformou o pessoal de vendas em gerentes de conta, mas ressentiu-se de maior organização das interfaces nos projetos. Segundo o entrevistado da Sigma, “falta ainda um ambiente único, onde todos saibam o que está acontecendo”. A comunicação e troca de informações parece resolvida em Delta, que informatizou os protocolos de troca de informações, solicitações e dúvidas dos clientes. Com a formalização, os canais acionados têm autonomia para respostas e atendimento³⁴.

6.2.2.1.3 Utilização das informações do cliente

As empresas pesquisadas utilizam as informações oriundas do cliente com os mais diversos fins, de acordo com o arranjo relacional em cada caso, e maturidade dos processos operacionais. A Figura 6.37 indica que Beta e Delta enfatizam as necessidades do cliente, enquanto que Alfa, Gama e Sigma têm um foco nas operações e outro nos clientes, sendo que Gama está mais direcionada para

³⁴ Nesse sentido, Delta foi beneficiada pela participação dos *Angels* na sua administração, que promoveram a sistematização e informatização dos principais processos da empresa (Nota do autor).

resolução de problemas operacionais não antecipados (IP221), e deficiências de conhecimento dos clientes (IP224).

Mesmo não sendo prescritiva, essa análise pode antecipar portfólios de maior sucesso para empresas cujas práticas focalizam as necessidades do cliente, em linha com as proposições de Brown & Eisenhardt (1997).

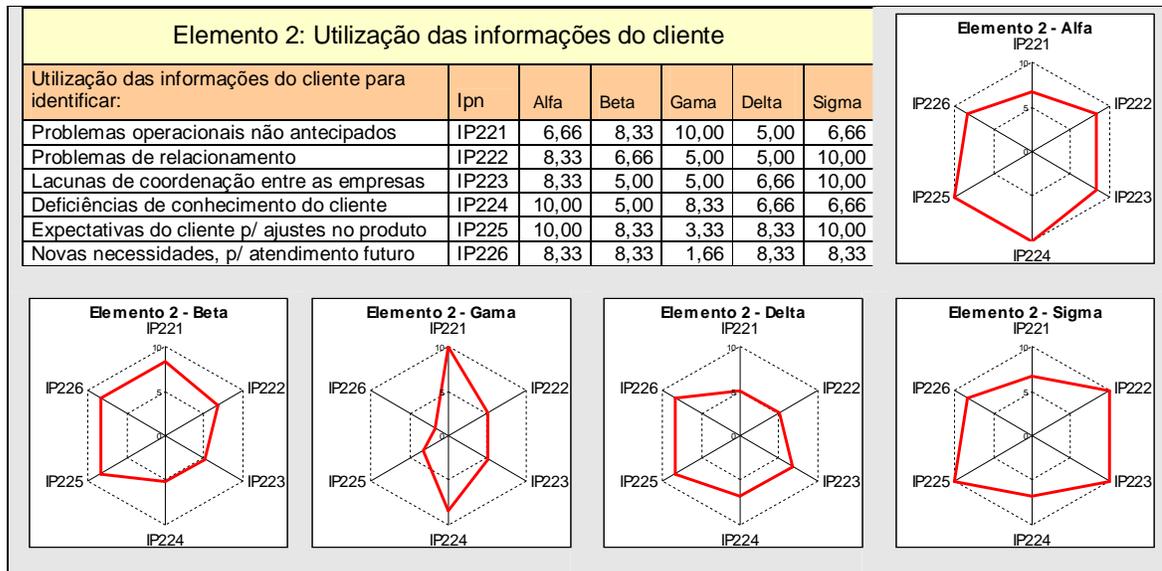


Figura 6.37 - Análise inter-casos – Utilização das informações do cliente
Fonte: Elaboração do autor

6.2.2.1.4 Cooperação e resolução de conflitos

A cooperação abrange coordenação e comportamento colaborativo entre as partes. Em Gama e Sigma a coordenação é formalizada em contrato ou em documentos de projeto. Nesses casos, eventuais conflitos são resolvidos geralmente com concessões unilaterais dos fornecedores. Em Alfa, Beta e Delta a coordenação é informal. Os responsáveis são indicados de parte a parte, mas não existem regras fixas. Nesses casos, os conflitos costumam ser resolvidos com concessões mútuas.

A Figura 6.38 indica que as empresas visam alcançar resultados operacionais e comerciais por meio de relações interpessoais, Gama constitui uma exceção, com um foco mais restrito, conforme comentado na seção 6.1.3.3.

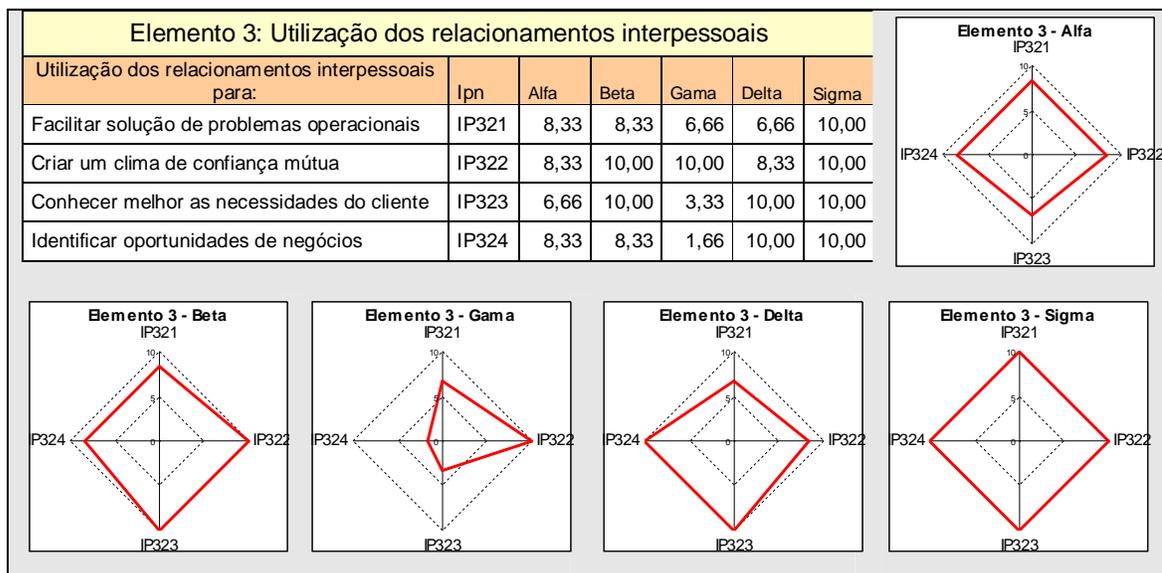


Figura 6.38 - Análise inter-casos – Utilização dos relacionamentos interpessoais
Fonte: Elaboração do autor

Por outro lado, os estilos das relações interpessoais são diferenciados. Em Beta e Sigma as relações interpessoais integram a cultura da empresa, são incentivadas, e existe a percepção de que são importantes para facilitar a solução de problemas e conhecer melhor as necessidades do cliente. Sigma procura a cumplicidade do cliente, esperando a sua condescendência quando ocorrem problemas técnicos, mas a empresa está consciente das limitações dessa abordagem.

Em Gama e Delta, as relações são formais e restritas, sendo que Delta as utiliza principalmente para identificar oportunidades de negócios. Na Alfa, as oportunidades de relacionamento são mais restritas, concentrando-se nas fases de negociação, instalação dos sistemas e treinamento dos usuários. A coordenação normalmente é feita por terceiros, exigindo da Alfa esforços adicionais para contornar situações indesejáveis como, por exemplo, mudanças unilaterais das especificações por parte do cliente.

6.2.3.1.5 A integração operacional e seus riscos

Pela interatividade dos seus projetos, as empresas Beta e Gama apresentam elevado grau de integração operacional com os clientes. Beta considera que a integração com a infra-estrutura do cliente é demorada e custosa, e está considerando oferecer *software* como serviço, independente da área de TI do cliente. Gama já oferece opções de terceirização de *software*, para não envolver a infra-estrutura do cliente. Segundo o entrevistado da Gama, “a área de TI do cliente tem outras prioridades, e se você nfatiz-la, o projeto emperra”. IP510 da Figura 6.39 indica a elevada integração de Beta, e que Gama considera esse assunto resolvido.

Nas empresas Alfa, Delta e Sigma os níveis de integração operacional são menores, prevalecendo aí a preocupação com a eficiência: Alfa pretende formalizar o treinamento do usuário para neutralizar a rotatividade de pessoal no cliente; Delta está implementando um sistema de automação de pedidos para o acionamento imediato da produção assim que um pedido for feito; Sigma pretende centralizar em um único ambiente virtual todas as operações ao longo de um projeto.

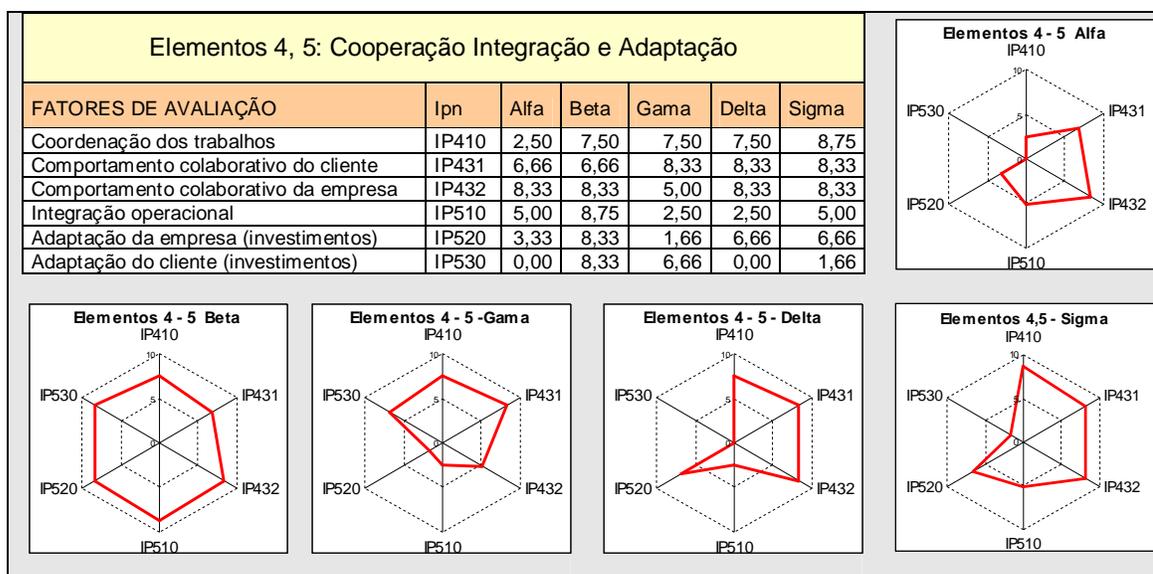


Figura 6.39 - Análise inter-casos – Cooperação Integração e Adaptação

Fonte: Elaboração do autor

6.2.2.1.6 A adaptação do cliente e seus riscos

Adaptação refere-se à necessidade de investimentos da empresa ou do cliente, em virtude do relacionamento. Em Beta e Gama os investimentos dos clientes são elevados, conforme indicado em IP530. Beta considera que existe o risco do cliente não realizar os investimentos cuja maturação ocorre em dois a três anos: “na pressão do dia-a-dia pode prevalecer o pragmatismo, e alguns investimentos serem adiados ou cancelados, comprometendo o alcance dos objetivos do projeto” (entrevista com Beta). Em Gama, os investimentos necessários podem atrasar os projetos, devido à burocracia interna do cliente. Em Alfa, Sigma e Delta a adaptação é unilateral do fornecedor, pois o cliente não tem necessidade de realizar outros investimentos que não sejam os referentes à aquisição do produto.

Cenários para a consolidação dos relacionamentos

No que tange à consolidação dos relacionamentos, foi adotada a premissa de que uma parceria consciente implicaria na maturidade das práticas adotadas de parte a parte como, por exemplo, avaliação sistemática da satisfação do cliente pelo fornecedor, ou a mensuração pelo cliente dos benefícios auferidos com os produtos adquiridos. Essa premissa não foi validada, dado que as empresas relataram alta fidelização dos clientes, e as práticas preconizadas, de um modo geral, não foram evidenciadas. Em se tratando de novos empreendimentos, a análise do grau de maturidade dessas práticas pode sinalizar o cenário para uma futura consolidação, com a identificação de pontos de atenção e potenciais riscos para os negócios. A Figura 6.40 sinaliza os diferentes cenários para a consolidação dos relacionamentos.

Conforme indicado na Figura 6.40, nenhuma das cinco empresas dispõe de um processo estruturado para pesquisar a satisfação do cliente (IP610). Esta é comunicada informalmente, em conversas ou reuniões. Desse modo, as empresas perdem a oportunidade de identificar as experiências e percepções dos diversos tipos de usuários de seus produtos.

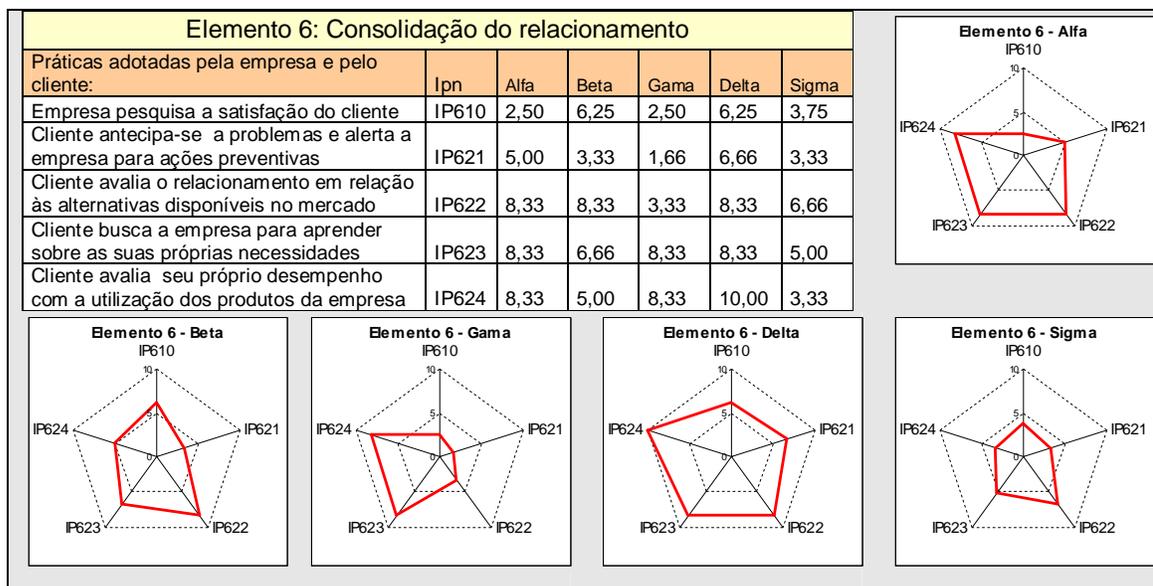


Figura 6.40 - Análise inter-casos – Consolidação do relacionamento
 Fonte: Elaboração do autor

Avaliando as práticas de seus clientes, Alfa, Beta, Gama e Sigma os consideram basicamente reativos (IP621), sendo que em Gama existe um elevado grau de dependência do cliente em relação à empresa. Clientes de Beta avaliam o fornecedor em relação às alternativas de mercado, mas a avaliação do próprio desempenho com os produtos de Beta não é sólida. Os clientes de Sigma são reativos, sem práticas expressivas que promovam o relacionamento. Na medida em que Sigma necessita da sua cumplicidade, cabe indagar se a falta de pró-atividade do cliente poderia constituir um risco para o negócio de Sigma.

Em Delta o cenário para a consolidação do relacionamento é mais promissor: o cliente apresenta maior pró-atividade e tem meios para avaliar a vantagem de imagem agregada pelo produto.

Nesse sentido, as características dos produtos comercializados trazem benefícios para Alfa, Gama e Delta, pois os clientes buscam essas empresas para aprender sobre as suas próprias necessidades (IP623), e a utilização de seus produtos torna visível o valor agregado para o cliente, seja por meio de verificações de aprendizado (Gama), pesquisas de reação do usuário (Delta), ou impacto nas vendas (Alfa).

Aprendizado

Cada uma das cinco empresas considera que o aprendizado com os clientes tem sido amplo e proveitoso. Os benefícios do aprendizado incluem aumento da eficiência e maior rentabilidade dos produtos, conforme indicado na Figura 6.41. As empresas Alfa, Beta, Sigma e Delta relatam melhorias na capacidade de ajudar os clientes, analisando e fornecendo informações para sanar as suas lacunas de conhecimento. Curiosamente, Gama não está empenhada em melhorar a sua capacidade de ajudar os clientes, pois os considera cativos: caberia a estes a iniciativa procurar a empresa para sanar as suas dúvidas.³⁵

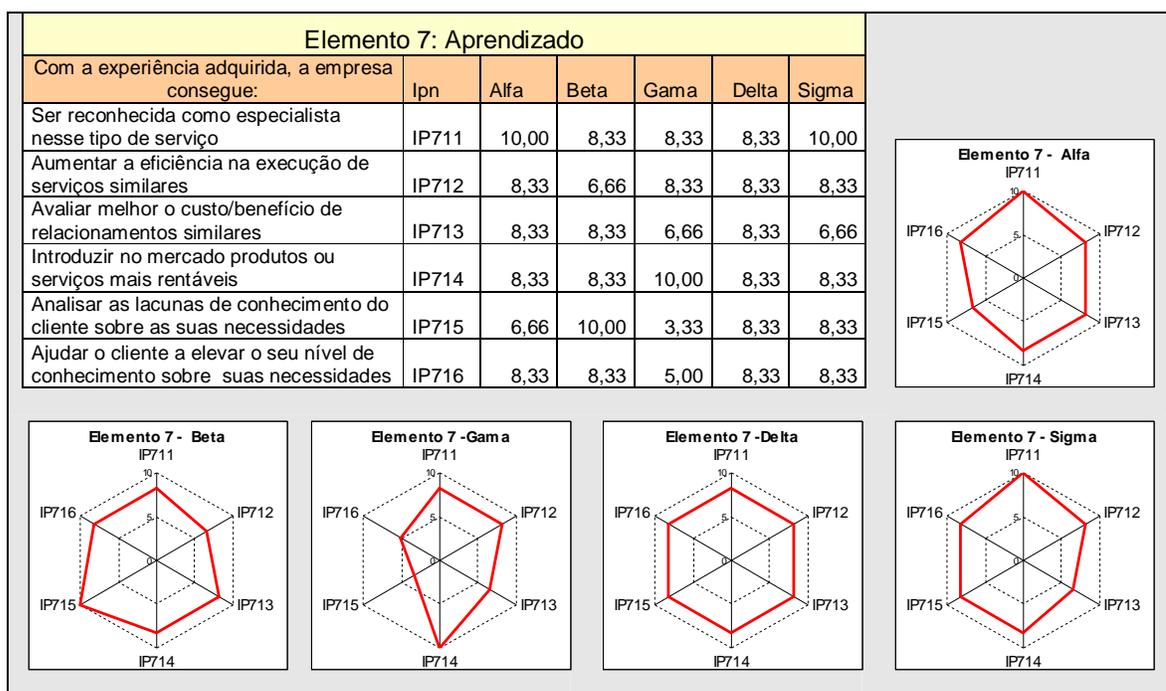


Figura 6.41 - Análise inter-casos – Aprendizado
Fonte: Elaboração do autor

Em uma visão retrospectiva, as empresas consideram que passaram por mudanças significativas desde o início das suas atividades:

- ALFA destaca as mudanças por que passou. Sem recursos no começo, optou por um caminho de poucos investimentos. Agora, esses investimentos são prioritários, como condição para continuar crescendo. Alguns aspectos da gestão tornaram-se mais importantes, mas o foco do

³⁵ Gama demonstrou que os clientes dependiam da sua infra-estrutura. Segundo o entrevistado da Gama, “por enquanto, não estamos preocupados. Dificilmente os nossos clientes mudarão de fornecedor.”

aprendizado está na conquista dos clientes: “Converso muito com o pessoal de vendas; temos que entender o que o cliente realmente quer. Muitas vezes, ele precisa de uma coisa e pede outra. Nós criamos umas matrizes, uma série de planilhas, para combinar tipos de produto com tipos de cliente” (Entrevista com Alfa).

– BETA considera que o aprendizado com os clientes tem um grande valor para o amadurecimento empresarial. “Você aprende que existem posições e funções que são fundamentais, mas que a empresa não tinha; então você ajusta a estrutura e o pessoal. Você começa a definir novos processos que fazem sentido na sua operação do dia-a-dia e você identifica oportunidades que geram novos produtos e serviços. Todas essas modificações estão sendo introduzidas a partir da nossa experiência com os clientes” (Entrevista com Beta).

– GAMA apresenta um expressivo dinamismo no lançamento de novos produtos: “Se você olhar para trás e comparar com o que fazemos hoje, somos uma outra empresa. O processo de inovação, de criação, de adaptação, e de descontinuação de produtos é constante. Tenho certeza de que daqui a três anos teremos uma outra configuração. Para atender os clientes, ajustamos também alguns processos. Por exemplo, criamos um novo formato de cobrança para um mesmo produto, facilitando as nossas vendas” (Entrevista com Gama).

– DELTA considera que mudou radicalmente desde a sua fundação. O foco inicial eram os autores de ficção, que foi ampliado para autores acadêmicos, mas o segmento empresarial não era vislumbrado. Esse segmento hoje é o que mais cresce. Para nfati-lo, foi necessário melhorar alguns processos de produção para uma resposta mais rápida. Mas para nfatiza -lo, Delta teve que alterar a forma de demonstração do produto: “O maior aprendizado foi na forma de vender, de como demonstrar para o cliente de treinamento que ele estava dando pouca importância a um produto nobre” (Entrevista com Delta).

– SIGMA atribui ao relacionamento com os seus clientes grande parte das mudanças introduzidas na empresa, que abrangem produção, comercialização e atendimento pós-venda. “Como os nossos clientes são de grande porte, cada um tem os seus padrões; então conhecer esses padrões, o tipo de documentação necessária, foi um aprendizado importante. Um cliente nos convenceu da importância da garantia da qualidade; já temos uma pessoa dedicada exclusivamente a testes de software. Um outro cliente recomendou nossa capacitação em gestão de projetos, que realizamos” (Entrevista com Sigma).

Por outro lado, as empresas reconhecem que o processo de aprendizado tem as suas dificuldades, principalmente quando requer investimentos. Segundo o entrevistado da Beta, “se o aprendizado ficar só na cabeça das pessoas, será um aprendizado parcial. A empresa só aprende quando alguma coisa formal na sua estrutura muda, e muitas vezes essa mudança exige investimento.”

6.2.3.4 Conseqüências do relacionamento

Este trabalho identificou duas conseqüências relevantes para as novas empresas, em virtude do relacionamento com os clientes. A primeira refere-se ao reconhecimento das empresas no mercado como especialistas, conforme indicado na Figura 6.41. (IP711). Essa conseqüência está alinhada à proposição de Reuber &

Fischer (2005), de que a associação com clientes funciona para os empreendimentos estabelecerem uma posição no mercado, como provedores de certos tipos de produtos para determinados nichos de clientes.

A segunda consequência decorre da experiência das empresas adquirida com os seus clientes. Möller & Wilson (1995) sugerem que, com a experiência, as organizações aprendem como gerir os relacionamentos, e tendem a obter melhores resultados advindos desses relacionamentos. O trabalho de Van der Valk *et al* (2007) propõe que o prestador de serviços tende à especialização em virtude da experiência adquirida com o cliente, mesmo em serviços mais simples. Assim, pode-se supor que o aporte tecnológico dos novos empreendimentos tenha um papel secundário nesse tipo de especialização, que poderia ser descrita como o aumento da competência relacional da empresa. Os empreendimentos pesquisados sinalizam claramente o aumento dessa competência por meio de:

- Melhor percepção e codificação das necessidades e expectativas dos clientes;
- Maior capacidade de suprir as necessidades de conhecimento dos clientes;
- Oferta de mais opções de produtos e serviços, e o aprimoramento da sua demonstração para o cliente;
- Canais de comunicação com os clientes mais estruturados;
- Maior previsibilidade na entrega dos produtos, pela organização e adequação dos processos de produção;
- Maior competitividade, decorrente do aumento da eficiência geral.

7 CONCLUSÕES

As conclusões relatadas neste capítulo complementam os resultados da pesquisa apresentados no Capítulo 6. Diferentemente das pesquisas quantitativas, que estabelecem as suas hipóteses *a priori*, neste estudo as questões, *insights* e proposições foram surgindo ao longo do trabalho: durante as entrevistas, na interpretação dos resultados, e mesmo durante a redação das conclusões. Embora trate-se de uma pesquisa de corte transversal, as entrevistas e a estrutura do questionário produziram informações que permitem visualizar os eventos no tempo, dando uma idéia da dinâmica dos relacionamentos e da sua evolução. Nas respostas aos objetivos propostos e às questões da pesquisa foi utilizado o material da análise inter-casos, pontuado por algumas referências bibliográficas para maior clareza.

Este Capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira são relatadas as conclusões pertinentes aos objetivos do trabalho. Na segunda são respondidas as questões da pesquisa. A terceira seção apresenta as considerações finais, na forma de um resumo geral. A quarta seção apresenta algumas sugestões para novas pesquisas, a partir de indagações suscitadas no trabalho.

7.1 OBJETIVOS DA PESQUISA E RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa teve como objetivo geral caracterizar o relacionamento com os clientes como recurso estratégico e fonte de aprendizado para os novos empreendimentos de base tecnológica, em apoio aos seus objetivos de sobrevivência e consolidação no mercado. O estudo concluiu que os clientes assumem distintos papéis para os novos empreendimentos, que extrapolam a simples aquisição de bens e serviços. Esses papéis tomam a forma de diversos arranjos relacionais e modificam-se, na medida em que as novas empresas superam as barreiras de entrada e se estabelecem. Para os novos empreendimentos, o relacionamento com os clientes

traduz-se em obstáculos, desafios e riscos que, ao serem enfrentados e resolvidos, resultam em seu desenvolvimento e amadurecimento.

Em seu primeiro objetivo específico, a pesquisa se propôs a descrever as condições de mercado que os novos empreendimentos encontraram no início das suas atividades. Ressalte-se que as empresas pesquisadas lançaram no mercado produtos com variados graus de inovação. A pesquisa corrobora a proposição de Schrage (2004), de que a disseminação da inovação é moderada pela prontidão do cliente em nfat-la. As principais barreiras à comercialização dos produtos ocorreram em virtude dos conceitos serem inovadores e de resultados ainda incertos (Beta e Delta), de desejos não articulados dos clientes (Alfa), da inadequação da infra-estrutura dos potenciais clientes e da falta de regulamentação externa (Gama), e da lentidão inicial na adoção de soluções *web* para fins comerciais e de marketing (Sigma). Os produtos dessas empresas foram sendo aceitos pelos clientes na medida em que as condições de mercado permitiram, independentemente da sua vontade, e apesar do esforço individual de cada uma.

O segundo objetivo específico diz respeito à superação das barreiras à entrada no mercado dos novos empreendimentos. Na pesquisa foram identificadas três estratégias dos novos empreendimentos para superarem as barreiras de entrada no mercado e obterem um portfólio inicial de clientes: Disseminação do Conceito, Customização e Aquisição da Reputação. A viabilidade dessas estratégias dependia basicamente da disposição dos clientes de aceitarem os riscos do engajamento com empresas novas e desconhecidas, em linha com as proposições de Khaire (2006) e Reuber & Fischer, (2005). Ressalte-se ainda o papel pró-ativo de uma das incubadoras nessa fase, conferindo com seu endosso a credibilidade inicial para os empreendimentos e funcionando como rede social na aquisição dos primeiros clientes.

Como terceiro objetivo específico, buscou-se identificar elementos de um modelo de relacionamento com o cliente, como quadro de referência para a interação de novas empresas com os seus clientes. A referência adotada na pesquisa foi adaptada de uma aplicação de Metcalf *et al* (1992) do modelo de relacionamento interativo do *IMP Group*. Esse modelo, concebido originalmente para mercados industriais, vem

sendo testado em diversos ambientes de relacionamento empresarial. A adaptação desse instrumento ao contexto dos novos empreendimentos foi discutida no Capítulo 3 – Metodologia. Por meio da sua aplicação neste trabalho foi estabelecido um quadro analítico, cujos elementos permitiram identificar padrões a partir de replicações, formando uma base inicial para a sua validação externa, em linha com a proposição de Yin (2005).

O quarto objetivo buscou caracterizar o aprendizado das novas empresas em virtude de suas interações com os clientes, e os seus resultados. A delimitação dessa abordagem foi discutida no Capítulo 1 – Introdução. Segundo o conceito de aprendizado proposto, as empresas foram solicitadas a realizarem uma reflexão retrospectiva sobre as mudanças por que passaram desde a sua fundação. As empresas consideram que o aprendizado com os clientes tem sido amplo e proveitoso. Os benefícios incluem o aumento da eficiência operacional e maior rentabilidade dos produtos. Quatro das cinco empresas relatam melhoria da sua capacidade de ampliar os conhecimentos dos clientes. As empresas atribuem à interação com os clientes grande parte das mudanças introduzidas em suas estruturas, bem como em processos nas áreas comercial, de produção e de atendimento.

7.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA PESQUISA

A primeira questão da pesquisa diz respeito aos papéis desempenhados pelos clientes na fase inicial dos empreendimentos, quando estes necessitam romper as barreiras de entrada no mercado. Novos empreendimentos que lançam produtos inovadores enfrentam um desafio duplo: o de convencer os potenciais clientes dos benefícios dos novos produtos, e da sua capacidade de enfatiz-los.

O primeiro papel representado pelos clientes é o de sinalizar a própria barreira, na medida em que relutam em se engajar em uma relação comercial, pelos motivos expostos na seção 5.1. Quando começam a adquirir os seus produtos, os clientes passam a desempenhar um segundo papel, o de avalistas da capacidade dos novos

empreendimentos, permitido que estes comecem a adquirir legitimidade e reputação, em linha com as proposições de Khairi (2006). As motivações desses clientes podem abranger (a) qualidade a preços reduzidos, quando produtos similares estão disponíveis no mercado, ou (b) solução de problemas latentes, quando os produtos são inovadores.

Neste último caso, os clientes poderão ser do tipo Visionário, Precursor, *Early Adopter*, ou Usuário Líder, conforme proposto por Von Hippel (2005). Cabe às empresas identificar e cooptar esses tipos especiais de usuários para construir um portfólio inicial de clientes. Um terceiro papel desempenhado pelos clientes nessa fase consiste em viabilizar o fluxo de caixa das novas empresas com restrições de capital, na medida em que remuneram os seus serviços na forma de projetos customizados.

A segunda questão da pesquisa diz respeito ao relacionamento como fator condicionante para as práticas dos novos empreendimentos que procuram se estabelecer no mercado. Fazendo analogia com variável independente, fator condicionante deve ser compreendido como um conjunto de desafios e problemas, que demandam dos novos empreendimentos determinadas respostas e soluções. Se o papel do cliente consiste em selecionar a forma relacional mais conveniente (CANNON & PERRREAULT, 1999), cabe ao empreendedor “a criação de oportunidades e resposta às condições existentes” (HÉBERT & LINK, 1988, *apud* COPE, 2005).

Assim, pode-se inferir que as práticas dos novos empreendimentos visam simultaneamente criar oportunidades e responder às condições decorrentes do relacionamento estabelecido com os clientes. Nesse sentido, a pesquisa identificou dois padrões: (a) condições gerais, que demandam dos empreendimentos o mesmo tipo de resposta, e (b) condições específicas, que demandam uma resposta apropriada às características do relacionamento em cada caso.

Entre as práticas comuns na fase inicial das cinco empresas pesquisadas podem ser citadas a Customização e Aquisição da Reputação. Na fase de consolidação, foram identificadas as práticas de Construção de Ativos e de Disciplina na Comunicação

com o Cliente. Essas práticas derivam de preocupações comuns às cinco empresas pesquisadas, e sugere-se que elas representam uma resposta às condições gerais do relacionamento, na forma de solução de problemas e criação de oportunidades.

As respostas específicas, por outro lado, dependem do grau em que os elementos do relacionamento estão presentes em cada caso. Entre as estratégias iniciais, as empresas irão engajar-se na Disseminação do Conceito na medida em que o produto representar uma novidade no mercado, de resultados desconhecidos. Na fase de consolidação, a Resolução de Conflitos irá resultar em concessões mútuas, quando a coordenação entre as empresas for informal, e em concessões unilaterais do fornecedor, quando a coordenação for formalizada.

Os Relacionamentos Interpessoais dependem tipicamente do grau de envolvimento mútuo na realização do produto. A Integração Operacional com o cliente será vista como arriscada, quando for ampla e envolver a infra-estrutura de TI do cliente. Por outro lado, as integrações de baixa amplitude promovem práticas que visam aumentar a eficiência das operações. Igualmente arriscado para as empresas é um elevado grau de Adaptação do Cliente, isto é, dos investimentos que este deve realizar em virtude do relacionamento, que depende do tipo de produto ofertado. O estudo não conseguiu evidenciar as práticas defensivas que seriam esperadas nesses casos, ou avaliação das suas conseqüências (CANNON & PERREAULT, 1999).

Esse risco é praticamente inexistente em situações de adaptação unilateral do fornecedor. Sugere-se que as práticas citadas neste parágrafo representam respostas às condições específicas do relacionamento, cuja adoção depende da presença desses elementos no arranjo relacional.

A terceira questão busca caracterizar a atuação dos novos empreendimentos para desenvolver e consolidar os relacionamentos com os seus clientes. Ao se engajarem em relacionamentos de maior ou menor intensidade com seus clientes, os novos empreendimentos buscam a diferenciação, para perpetuar esses relacionamentos e criar barreiras à entrada da concorrência. De fato, as cinco empresas pesquisadas relataram elevados níveis de fidelização dos clientes, mas apenas uma demonstrou

que os clientes dependiam da sua infra-estrutura, tornando anti-econômica a migração para fornecedores alternativos. Na sua maioria, as empresas não evidenciaram práticas visando à consolidação dos relacionamentos como, por exemplo, pesquisas sistemáticas de satisfação dos clientes (FNQ, 2008), ou a demonstração para o cliente do valor agregado pelo relacionamento (GRÖNROOS, 2004).

As práticas recíprocas dos clientes, na visão das empresas pesquisadas, também não fornecem um quadro consistente: na sua maioria, os clientes são reativos e, embora procurem avaliar o fornecedor em relação às alternativas de mercado, a avaliação de seu próprio desempenho com os produtos das empresas não é sólida. Em alguns casos, essa tarefa é facilitada quando o produto incorpora alguma função de avaliação por parte do usuário.

Na quarta questão, procura-se identificar as principais conseqüências dos relacionamentos das novas empresas com os seus clientes. Este trabalho identificou duas conseqüências relevantes. A primeira refere-se ao reconhecimento das empresas no mercado como especialistas. Essa conseqüência está alinhada à proposição de Reuber & Fischer (2005), de que a associação com clientes funciona para os empreendimentos estabelecerem uma posição no mercado, como provedores de certos tipos de produtos para determinados nichos de clientes.

A segunda conseqüência decorre da experiência das empresas com os seus clientes. Möller & Wilson (1995) sugerem que, com a experiência, as organizações aprendem como gerir os relacionamentos, e tendem a obter melhores resultados advindos desses relacionamentos. O trabalho de Van der Valk *et al* (2007) propõe que o prestador de serviços tende à especialização em virtude da experiência adquirida com o cliente, mesmo em serviços mais simples. Assim, pode-se supor que o aporte tecnológico dos novos empreendimentos tenha um papel secundário nesse tipo de especialização, que poderia ser descrita como o aumento da competência relacional da empresa. Os empreendimentos pesquisados sinalizam claramente o aumento dessa competência, conforme apresentado na seção 6.2.3.4.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata dos novos empreendimentos de base tecnológica e das suas estratégias para se estabelecerem no mercado, desde a sua criação e incubação. Com base na literatura, foi adotada a premissa de que os novos empreendimentos enfrentam dificuldades e barreiras de entrada e que, para enfatizá-las, utilizam o relacionamento com os clientes como recurso estratégico e fonte de aprendizado. Mediante um estudo de casos múltiplos junto a cinco empreendimentos sediados no Rio de Janeiro, foram identificadas estratégias e padrões de relacionamento que corroboram a premissa adotada.

O estudo revela que os clientes assumem distintos papéis para os novos empreendimentos na forma de diversos arranjos relacionais, que se modificam na medida em que as novas empresas superam as barreiras de entrada e se estabelecem no mercado. Assim que os empreendimentos iniciam as suas atividades, os potenciais clientes sinalizam essas barreiras, que provavelmente não foram antecipadas em estudos de viabilidade dos empreendimentos, ou do potencial de mercado dos produtos. Por outro lado, os clientes dos primeiros trabalhos desempenham o duplo papel de avalista da capacidade dos empreendimentos e do provedor do fluxo de caixa inicial, na medida em que remuneram os serviços das empresas na forma de projetos customizados.

Para os novos empreendimentos, o relacionamento com os clientes traduz-se em obstáculos, desafios e riscos que, ao serem enfrentados e superados, resultam em seu desenvolvimento e amadurecimento. As novas empresas consideram que o aprendizado com os clientes tem sido amplo e proveitoso, cujos benefícios incluem o aumento da eficiência e maior rentabilidade dos produtos. As empresas também atribuem à interação com os seus clientes grande parte das mudanças introduzidas nas suas estruturas internas e processos.

A partir do relacionamento com os clientes, foram identificadas duas conseqüências relevantes para as novas empresas: (a) o seu reconhecimento no mercado como empresas especializadas, isto é, provedoras de certos tipos de produtos para

determinados nichos de clientes, e (b) aumento da sua competência relacional em virtude da experiência adquirida com os clientes.

Este trabalho procura demonstrar a importância do relacionamento com o cliente como fator estratégico e fonte de aprendizado para os novos empreendimentos de base tecnológica nos primeiros anos da sua atividade empresarial.

7.4 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A presente pesquisa suscitou algumas indagações que poderiam servir de subsídio para futuras investigações.

A pesquisa abrangeu intencionalmente uma amostra seleta de empreendimentos que, em certos aspectos, resultou bastante homogênea, facilitando a identificação de replicações para a construção de padrões. Pelo mesmo motivo, a sua validade externa é limitada, o que enseja a oportunidade de ampliar ou diversificar a amostra para testar as proposições feitas. Uma população de cerca de 1500 empreendimentos graduados no Brasil (ANPROTEC, 2007) certamente oferece amplas possibilidades nesse sentido.

O trabalho identificou as dificuldades dos novos empreendimentos graduados de colocarem os seus produtos no mercado devido, em parte, à inovação representada por esses produtos. Segundo Schrage (2004), “inovação não é o que os inovadores fazem, é o que os clientes ou usuários adotam”. A perspectiva da disseminação das inovações do ponto de vista das novas empresas, no nível micro-econômico, é uma oportunidade para a pesquisa, e poderá ter implicações interessantes para os próprios empreendimentos, bem como para as incubadoras, que poderiam enfatizá-la em seus processos seletivos e na capacitação dos empreendimentos em fase de incubação.

Duas das empresas pesquisadas passaram por períodos difíceis após a graduação, chegando à beira da insolvência. Curiosamente, os empresários persistiram,

convictos da viabilidade dos seus negócios, com base em pesquisa que indicava demanda reprimida para um dos produtos, e na substancial redução de custos na utilização do outro produto. Pesquisa do Sebrae (2004) indica que empreendimentos fundados a partir da identificação de oportunidades têm maiores chances de sobrevivência do que aqueles iniciados por necessidade, mas a persistência do empreendedor apoiada pela crença no potencial do produto é um tema que merece certamente uma investigação mais aprofundada.

A estrutura de relacionamento interativo baseada no modelo do *IMP Group* foi adaptada com a inclusão do elemento de Consolidação do relacionamento entre os novos empreendimentos e seus clientes, com base em práticas recíprocas preconizadas na literatura. Na pesquisa não se evidenciou um quadro consistente de práticas recíprocas que visasse à consolidação dos relacionamentos, embora as empresas pesquisadas tivessem relatado elevados níveis de fidelidade de seus clientes. É possível consolidar relacionamentos imaturos, sem avaliações objetivas do seu valor agregado pelas partes envolvidas? Eis uma questão instigante a merecer uma investigação.

O presente trabalho abordou o aprendizado dos empreendedores como uma reflexão sobre as mudanças nas empresas, a partir do relacionamento com os clientes. Entretanto, em trabalhos que tratam do tema, o aprendizado é considerado o eixo central do processo empreendedor: "...empreendedores eficazes são alunos excepcionais – eles aprendem com os clientes, fornecedores, concorrência, funcionários, associados, outros empresários... Eles aprendem com a experiência" (SMILOR, 1997 *apud* HARRISON & LEITCH, 2005, pg. 356). Surge assim a oportunidade para investigar em que medida e de que maneira os empreendedores aprendem com a rede de negócios na qual estão inseridos.

Na revisão da literatura sobre o relacionamento cliente-fornecedor foram citados autores que apontam para uma grande diversidade de relacionamentos, que dependem basicamente da propensão do cliente em engajar-se em arranjos de maior ou menor intensidade relacional. Alguns dos fatores que antecedem essa propensão têm origem na importância do produto para o cliente, e na dificuldade da sua obtenção. Este trabalho identificou alguns sinalizadores que permitem antever

prováveis arranjos relacionais das novas empresas com os seus clientes. Contudo, conforme relatado na seção 1.7, este trabalho não busca estabelecer nexos causal entre esses sinalizadores e os padrões de relacionamento, e/ou eventuais conseqüências para o desempenho das empresas. Tal objetivo demandaria uma abordagem explanatória, oportunidade para uma futura pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Service América!** Dow Jones-Irwin, 1985.

ALDRICH, H.; MARTINEZ, M. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n.4, 2001.

ANDERSON, D.R., et al. *Estatística aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2003.

ANPROTEC. *Aventura do Possível – Anprotec 20 anos*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília, 2007. Disponível em www.anprotec.org.br. Acesso em 15 de novembro de 2007.

AXELSSON, B.; WYNSTRA F. Interaction patterns in services exchange – Some thoughts on the impact of different kinds of services in buyer-supplier interfaces and interactions. In: *Proceedings of the 16th Annual IMP Conference*. Bath, UK, 2000.

BERNARD, H. R. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York: Sage Publications, 1999

BROWN, S.; EISENHARDT, K. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n.1, 1997.

BRÜDERL, J.; SCHÜSSLER, R. Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, 1990.

BUCHANAN, R.; GILES, C. Value managed relationship: The key to customer retention and profitability. *European Management Journal*. V. 8 n. 4, 1990.

BUEREN, A., et al. Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2004. Disponível em www.verdi.unisg.ch/org. Acesso em 15 dez. 2005.

BURNS, L. R. Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development. *Administrative Science Quarterly*, v. 34 (1989)

CANNON, J.; PERREAULT, W. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, v. 36, Nov. 1999.

CARLZON, J. *Moments of Truth – New strategies for today's customer-driven economy*. New York: Harper Collins, 1987.

CASTELLION, G. Democratizing Innovation – Book Review. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 2, 2006.

CHOO, Chun Wei. Knowledge Management. In: Schlemert, J. R. (Ed.) *Encyclopedia of Communication and Information*. New York: MacMillan Reference USA, 2001.

CONNOR, D.; GUTKNECHT, M. Helping Clients Harness Knowledge to Drive Innovation. *Proceedings of the 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM98)* Basel, Switzerland, 1998.

COPE, J. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. V. 29, n. 4. July, 2005.

CRESWELL, J. W. *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications, 2003.

DAVENPORT, T.; H; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial – Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____ The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 1998.

DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. v. 8, n. 2, 1987.

ECEDG – European Commission Enterprise Directorate-General. *Benchmarking of Business Incubators – Final Report*. Brussels, Feb. 2002. Disponível em www.idisctoolkit.net Acesso em 08 de Janeiro de 2008.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. V. 14 n. 4. Oct. 1989.

FERNANDES, M.; PROENÇA, J. Relationships and Relationship Management: An Interdisciplinary Perspective. In: *Proceedings of the 21st IMP-Conference*, Rotterdam, 2005. Disponível em www.impgroup.org. Acesso em 02 nov. 2006.

FORD, D. *et al.* Managing Networks, in: *Managing Business Relationships: A Network Perspective*, Second Edition, Chichester: John Wiley, 2003.

FRAMBACH, R. An Integrated Model of Organizational Adoption and Diffusion of Innovations. *European Journal of Marketing* v. 27, n 5. March, 1993.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*. Disponível em www.fnq.org.br. Acesso em 16 nov. 2007.

_____ *Crítérios de Excelência 2008*. São Paulo: FNQ, 2008.

GANESAN, S. Determinants of long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships.

Journal of Marketing, v. 58, n. 2. Apr. 1994.

GEBERT, H., *et al.* Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts. In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Electronic Business*. Taipei, 2002. Disponível em www.verdi.unisg.ch/org. Acesso em 15 dez. 2005.

GIBBERT, M., *et al.* Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value. In: *European Management Journal*, V. 20, Nº 15, 2002.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. In: *Journal of Business & International Marketing*, v. 19 n. 2, 2004.

GUMMESSON, E., *et al.* Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing, in: *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 1, 1997.

HARRISON, R. T. ; LEITCH, C. M. Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*. V. 29, n. 4. July, 2005.

HARRISON, D. *IMP as Fashion: Past, Present and Future*. WP, 2004. Disponível em www.impgroup.org. Acesso em 14 jan. 2008.

HAYES, B. *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use and Statistical Analysis Methods*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.

HOFSTEDE, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, 1990.

IMP GROUP – INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP. *About the IMP Group*. Disponível em www.impgroup.org. Acesso em 05 nov. 2006.

JOHANNESSEN, J-A. *et al.* Innovation as Newness : What is new, how new, and new to whom ? *European Journal of Innovation Management*. V. 4 n. 1, 2001.

KALAFATIS, S. Buyer-Seller Relationships along Channels of Distribution. *Industrial Marketing Management*. V. 31 n. 3, 2002.

KHAIRE, M. *Great Oaks from little Acorns Grow: Strategies for New Venture Growth*. WP – Graduate School of Business – Columbia University, 2006. Disponível em <http://scholar.google.com.br/>. Acesso em 06 jan 2008.

_____ How Can Start-Ups Grow? Entrevista na *Harvard Business School Newsletter*, em 14 nov. 2005. Disponível em <http://hbswk.hbs.edu/topics/> . Acesso em 06 jan 2008.

KORELL, M.; RÜGER, M. *Vom Management der Kundenbeziehungen zum Customer Knowledge Management*. WP. Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2004. Disponível em www.competence-site.de/wissenschaftmanagement-nsf. Acesso em 15 ago. 2006.

KORELL, M.; SPATH, D. Customer Knowledge Management. In: *State of the Art Report, Verbundungsprojekt CKM*. Fraunhofer IAO: Stuttgart, 2003. Disponível em www.competence-site.de/wissenschaftmanagement.nsf. Acesso em 15 ago. 2006.

KOTLER, PH. *Marketing – Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

LOW, M.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, v. 14. n. 2, 1988.

LUSCH, R.F.; BROWN J.R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing* v. 60, October 1996.

McLOUGHLIN, D.; HORAN, C. Markets-as-Networks: Notes on a unique understanding. *Journal of Business Research*. V. 55, n. 7, 2002.

MCT. *Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas – PNI*. Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília, 2008. Disponível em www.mct.org.br. Acesso em 08 de Janeiro de 2008.

METCALF, L., *et al.* Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*. v. 26, n. 2, 1992.

MÖLLER, K.; HALINEN, A. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction *Journal of Marketing Management*, v. 16, 2000.

MÖLLER, K.; WILSON, D. Business Relationships – An Interaction Perspective, in: Möller, K; Wilson, D. (Ed) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Springer, 1995.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 58 n. 3 (July 1994).

MYERS, J. H. *Measuring Customer Satisfaction*. Chicago: American Marketing Association, 1997.

NASCIMENTO, M.C. *Vantagens Competitivas Obtidas a Partir da Função Produção*. 2002. 288f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

PALMER, R. The Essence and the Essentials: A Distillation of Relationship Marketing. In: *Proceedings of the 16th IMP-Conference*, Bath, UK, 2000. Disponível em www.impgroup.org. Acesso em 02 nov. 2006.

PALMER, R., *et al.* Relationship marketing: schools of thought and future research directions. In: *Marketing Intelligence Planning*. V. 23, n. 3, 2005.

POWERS, T.; REAGAN, W. Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, v. 60, n. 12, December 2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O Futuro da Competição*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PUC-Rio. *Instituto Gênesis – Livro de Ouro*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

REUBER, R.; FISCHER, E. The Company You Keep: How Young Firms in Different Competitive Contexts Signal Reputation through Their Customers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Jan. 2005.

RIBEIRO, A. H. P. Retorno financeiro dos investimentos em marketing: uma aplicação do modelo ROQ. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 2, n. 1, 2005.

ROCHA A.; LUCE, F. Relacionamentos entre Compradores e Vendedores: Origens e Perspectivas no Marketing de Relacionamento. *RAE* v. 43, n. 3. São Paulo: 2006.

SBA – *Business Incubators hatch Young Companies*. Small Business Administration, USA, 2005. Disponível em www.sba.gov. Acesso em 09 de Janeiro de 2008.

SCARAMUZZI, E. *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*. WP. The World Bank, Washington DC, May 2002. Disponível em www.worldbank.org. Acesso em 09 de Janeiro de 2008.

SCHRAGE, M. Innovation Diffusion. *Technology Review*. MIT, Cambridge, Dec. 2004.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, 2004.

SEBRAE/IBQP. *Empreendedorismo no Brasil 2007 – GEM: Global Entrepreneurship Monitor*. Disponível em www.sebrae.org.br. Acesso em 15 Abr. 2008.

SEBRAE-SP. *Sobrevivência e Mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. Ed. 2005*. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em 15 Abr. 2008.

SHELTON, L. Scale Barriers and Growth Opportunities: A Resource-based Model of New Venture Expansion. *Journal of Enterprising Culture*, v. 13, n. 4, Dec. 2005.

SHETH, J.; SHAH, R. Till death do us part... but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, 2003.

SINGH, J. et al. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, 1986.

STAUSS, B. The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction, *Managing Service Quality*, v. 12, n. 3, 2002.

_____ (2002 b) *Beschwerdemanagement*. Apresentação na Bayerische Staatsbibliothek em 9 de nov. 2005. Disponível em www.bsb.muenchen.de. Acesso em 16 ago. 2007.

STAUSS, B.; SCHOELER, A. Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality*. V. 14, n. 2/3, 2004.

SVIOLKA, J.; SHAPIRO, B (Ed). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEIXEIRA, J.F°.; SILVA, R. Comunidades de Prática, em: Silva, R.V; Neves, A. (Org) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. APGC. Lisboa: Ed. Silabo, 2003.

TERRA, J.C. *Gestão do Conhecimento*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da USP, 1999.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning from Failure: A firm-level analysis of the Liability of Newness. *Academy of Management Proceedings*, 2000.

TROCHIM, W.M.K. Guttman Scaling. *Research Methods Knowledge Base*. 2006. Disponível em www.socialresearchmethods.net. Acesso em 15 de abril de 2008.

VAITSMAN, J., *et al.* Metodologia de elaboração do Índice de Percepções Organizacionais. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 19(6): nov-dez, 2003.

Van der VALK, W., *et al.* Ongoing Buyer-Seller Interaction in Business Services Including the Perspective of Service Providers. In: *Proceedings of the 23rd Annual IMP Conference*. Manchester, UK, 2007.

VAVRA, T. *Improving your Measurement of Customer Satisfaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1997,

VELOSO, A.; PIERRY, F. Gestão de Conhecimento do Cliente, em: Silva, R.V; Neves, A. (Org) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. APGC. Lisboa: Ed. Silabo, 2003.

Von HIPPEL, E. *Democratizing Innovation*. London: The MIT Press, 2005.

_____ Entrevista, em: *European Business Forum*, n. 22, outono, 2005b

_____ *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.

WAYLAND, R. E.; COLE, P. M. *Customer Connections – New Strategies for Growth*. Boston: HBS Press, 1997.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, 1995.

WOO, K.; ENNEW, C. Business-to-Business Relationship Quality – An IMP Interaction-based Conceptualization and Measurement. *European Journal of Marketing*. v. 38, n. 9/10, 2004.

YIN, R. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - Os Fatores de Avaliação e sua apuração

Elemento 1: Importância do Produto				
Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
1.1	Uso que o cliente faz do produto	Escala nominal ponderada de seis posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até três opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF110 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
1.2	Grau de customização da proposta	Escala ordinal de sete posições	Respondente marca uma posição, sendo os extremos: 1= produto padrão (de prateleira) 7= projeto customizado	RF120 = Posição marcada
1.3	Condução das negociações pelo cliente	Escala nominal ponderada de cinco posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF130 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
1.4	Duração do processo de aquisição	Sem escala.	Resposta em número médio de meses (Na normalização, foi utilizada uma escala temporal, de até 5 meses).	RF140 = Resposta marcada em número de meses.
1.5	Complexidade do processo de aquisição	Escala ordinal de sete posições	Respondente marca uma posição, sendo os extremos: 1= processo simples 7= processo complexo	RF150 = Posição marcada

Quadro 9.1: Fatores de Avaliação e sua apuração - Importância do Produto

Elemento 2: Comunicação e troca de informações				
Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
2.1	Estrutura da comunicação com o cliente	Escala nominal de três posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca uma opção e comenta	Descritivo
2.2	Práticas de troca de informações	Escala nominal ponderada de quatro posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF220 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
2.3	Utilização das informações do cliente	Seis escalas ordinais de sete posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca uma posição em cada escala, sendo os extremos: 1= não utilizamos 7= utilizamos intensamente	RF221 a RF226 = Opções marcadas Obs: caso existam <u>outros</u> , teremos RF227, etc.

Quadro 9.2: Fatores de Avaliação e sua apuração - Comunicação e troca de informações

Elemento 3: Relacionamentos interpessoais				
---	--	--	--	--

Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
3.1	Práticas de relacionamento interpessoal	Escala nominal ponderada de seis posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF310 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
3.2	Utilização do relacionamento interpessoal	Quatro escalas ordinais de sete posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca uma posição em cada escala, sendo os extremos: 1= não utilizamos 7= utilizamos intensamente	RF321 a RF324 = Opções marcadas Obs: caso existam <u>outros</u> , teremos RF325, etc.

Quadro 9.3: Fatores de Avaliação e sua apuração - Relacionamentos interpessoais

Elemento 4: Cooperação				
Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
4.1	Coordenação dos trabalhos	Escala nominal ponderada de cinco posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF410 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
4.2	Resolução de conflitos	Escala nominal de quatro posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca as opções desejadas e comenta	Descritivo
4.3	Comportamento colaborativo	Duas escalas ordinais de sete posições: uma para avaliar o cliente e a outra para avaliar a empresa	Respondente marca uma posição em cada escala, sendo os extremos: 1= não colaboram(os) 7= colaboram(os) em todos os níveis	RF431 = Posição marcada RF432 = Posição marcada

Quadro 9.4: Fatores de Avaliação e sua apuração - Cooperação

Elemento 5: Integração e adaptação				
Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
5.1	Integração operacional	Escala nominal ponderada de cinco posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF510 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
5.2	Adaptação da empresa - investimentos	Escala ordinal de sete posições, com solicitação de comentário	Respondente marca uma posição na escala, sendo os extremos: 1= não investiram 7= investiram significativamente	RF520 = Posição marcada
5.3	Adaptação do cliente - investimentos	Escala ordinal de sete posições, com solicitação de comentário	Respondente marca uma posição na escala, sendo os extremos: 1= não investiram 7= investiram significativamente	RF530 = Posição marcada

Quadro 9.5: Fatores de Avaliação e sua apuração - Integração e adaptação

Elemento 6: Consolidação do relacionamento				
--	--	--	--	--

Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
6.1	Conhecimento da satisfação do cliente	Escala nominal ponderada de sete posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca até duas opções, e atribui pesos em todas as posições para o grau de envolvimento do cliente, sendo os extremos: 1= envolvimento mínimo 5= envolvimento máximo	RF610 = Média aritmética dos pesos das opções marcadas
6.2	Práticas adotadas pelo cliente	Quatro escalas ordinais de sete posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca uma posição na escala, sendo os extremos: 1= não adota 7= adota intensamente	RF621 a RF624 = Opções marcadas Obs: caso existam <u>outros</u> , teremos RF625, etc.

Quadro 9.6: Fatores de Avaliação e sua apuração - Consolidação do relacionamento

Elemento 7: Aprendizado				
Item	Fator de Avaliação	Escalas	Valores	Extração de RFn
7.1	Experiência adquirida	Seis escalas ordinais de sete posições, com abertura para <u>outros</u> .	Respondente marca uma posição em cada escala, sendo os extremos: 1= não conseguimos 7= conseguimos plenamente	RF711 a RF716 = Opções marcadas Obs: caso existam <u>outros</u> , teremos RF717, etc.
7.2	Mudanças no foco estratégico e na empresa	Sem escala	Respondente comenta	Descritivo
7.3	Importância dos elementos do intercâmbio relacional	Sete escalas ordinais de sete posições	Respondente marca uma posição em cada escala, sendo os extremos: 1= irrelevante 7= extremamente importante	RF731 a RF737 = Opções marcadas
7.3'	Aderência aos elementos do intercâmbio relacional	Escala numérica, expressa em percentagem	Respondente atribui um percentual à situação alcançada, considerando: 100 = situação ideal	RF731' a RF737' = Percentuais marcados.

Quadro 9.7: Fatores de Avaliação e sua apuração - Aprendizado

Apêndice B - O questionário da pesquisa

TEMA 1: O(s) Primeiro(s) Cliente(s)

1.1 – Os principais obstáculos encontrados na conquista do(s) primeiro(s) cliente(s) foram: (marque até 3 aspectos)

- Produto ou serviço novo, não testado no mercado;
- Incerteza no mercado quanto à infra-estrutura tecnológica;
- Empresa desconhecida, sem reputação ou experiência;
- Falta de referências de outros clientes;
- O(s) potencial(is) cliente(s) tinha(m) dúvidas quanto à nossa:
 - Capacidade de desenvolvimento
 - Capacidade de produção
 - Capacidade de adaptação ou customização
 - Qualidade do produto ou serviço
 - Entrega no prazo
- Outros _____

1.2 – O que a empresa fez para superar esses obstáculos? Comente

1.3 – Caracterize as primeiras aquisições:

Produtos prontos (de prateleira)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Projetos customizados

1.4 – A opção em 1.3 foi vantajosa para a sua empresa? Comente

TEMA 2: A importância do produto para o cliente

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

2.1 - Quanto ao uso que o cliente faz do produto, você diria que:

(marque até 3 opções):

↓	O cliente "consome" o produto, sem alterá-lo;	
	O cliente incorpora nosso produto ao seu próprio produto, para venda ou repasse a terceiros;	
	O cliente utiliza o nosso produto para realizar análises, avaliações ou interpretações;	
	O cliente necessita capacitar o seu próprio pessoal para a utilização do produto;	
	A aquisição do produto faz parte de um planejamento mais amplo do cliente, no nível da unidade ou corporação;	
	O produto altera as rotinas de trabalho do cliente.	
	Outros:	
		↑

Dê uma nota para cada opção, considerando:
 Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente
 Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

2.2 – Qual é a importância do produto para o cliente? Comente

2.3 – Qual é o grau de customização das propostas?

Produto padrão (de prateleira)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Projeto customizado

TEMA 3: O processo de aquisição

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

3.1 - No processo seletivo, as negociações foram conduzidas por:

(marque até 2 opções):

↓		Uma pessoa da área de compras (com aval da chefia);	
		Um grupo de pessoas das áreas de compras e técnica;	
		Um grupo do setor técnico (com aval da chefia);	
		Um comitê inter-funcional;	
		Diretor ou gerente, com equipe;	
		Outros arranjos: _____	
			↑

Dê uma nota para cada opção, considerando:

Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente

Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

3.2 Quanto tempo demora o processo de aquisição?

Resposta:

3.3 - Na sua visão, o processo de aquisição tem sido:

Um processo simples

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Um processo complexo

3.4 Qual é a duração média dos contratos?

Resposta:

TEMA 4: Comunicação e Troca de Informações

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

4.1 - Como foram organizados os canais de comunicação com o cliente?

(marque 1 opção):

↓

<input type="checkbox"/>	Centralização: um canal único para todas as comunicações de parte a parte (gerente de conta, ou similar)
<input type="checkbox"/>	Descentralização com coordenação: canais em mais de um nível, reportando-se a uma coordenação para as respostas;
<input type="checkbox"/>	Descentralização com autonomia: canais diretos em vários níveis, com respostas autônomas, e monitoramento posterior.
<input type="checkbox"/>	Outros arranjos: _____

4.2 - Como você descreveria a troca de informações durante a execução dos serviços?

(marque até 2 opções):

↓

<input type="checkbox"/>	Básica e formal, necessária apenas para a execução das etapas;	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Básica e informal, adequada para a execução das etapas e realização de ajustes;	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Freqüente, com esclarecimentos de dúvidas de parte a parte, utilizando canais formais e informais;	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Intensa, com troca de informações técnicas e comerciais em vários níveis, simultaneamente.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Outros arranjos: _____	<input type="checkbox"/>

↑

Dê uma nota para cada opção, considerando:
 Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente
 Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

4.3 – A comunicação e troca de informações não dependem apenas da sua empresa, mas principalmente do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

4.4 – A empresa utiliza as informações obtidas do cliente durante o relacionamento para:

	Não utilizamos				Utilizamos intensamente		
	1	2	3	4	5	6	7
Identificar problemas operacionais não antecipados no planejamento;	1	2	3	4	5	6	7
Identificar problemas de relacionamento entre o pessoal da empresa e do cliente;	1	2	3	4	5	6	7
Identificar lacunas na coordenação dos trabalhos entre a empresa e o cliente;	1	2	3	4	5	6	7
Identificar as deficiências de conhecimento do cliente a respeito do produto e sua utilização;	1	2	3	4	5	6	7
Conhecer melhor as expectativas do cliente, e ajustar o produto ou serviço a essas expectativas;	1	2	3	4	5	6	7
Identificar novas necessidades do cliente, que poderão ser atendidas no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Outros _____	1	2	3	4	5	6	7

4.5 – Na sua visão, o que a sua empresa deve melhorar na comunicação e troca de informações com o cliente? Comente

TEMA 5: Relacionamentos Interpessoais

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

Nota: Os relacionamentos interpessoais se traduzem em contatos espontâneos entre as pessoas da sua empresa e do cliente.

5.1 - Como você descreveria as relações interpessoais entre o pessoal da firma e do cliente?

(marque até 2 opções):

↓		Relações profissionais formais, sem interação social;	
		Algum relacionamento interpessoal no nível comercial;	
		Relacionamento interpessoal nos níveis de contato comercial e gerencial;	
		Relacionamentos interpessoais em alguns níveis de contato, com comunicação informal e demonstrações de boa vontade, de parte a parte;	
		Relacionamentos interpessoais em todos os níveis de contato, promovidos pelas empresas (reuniões, visitas, etc).	
		Equipes alocadas no cliente, em tempo integral.	
		Outros: _____	
			↑

Dê uma nota para cada opção, considerando:
 Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente
 Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

5.2 – Até que ponto as relações interpessoais são utilizadas para:

	Não utilizamos					Utilizamos intensamente	
	1	2	3	4	5	6	7
Facilitar a solução de problemas operacionais							
Criar um clima de confiança mútua entre as empresas							
Conhecer melhor as necessidades e expectativas do cliente							
Identificar novas oportunidades de negócios							
Outros _____							

5.3 – As relações interpessoais não dependem apenas da sua empresa, mas principalmente do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

5.4 – Na sua visão, os relacionamentos interpessoais entre a sua empresa e o cliente devem ser melhorados? Comente

TEMA 6: Integração Operacional

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

Nota: Integração operacional é o grau em que os sistemas, procedimentos e rotinas das organizações compradora e vendedora estão interligados para facilitar as operações.

6.1 – Como você caracterizaria a integração operacional entre a sua firma e o cliente?

(marque até 2 opções):

↓		A troca de informações é eletrônica, mas não há integração operacional;	
		Há um grau de integração na fase de montagem ou instalação de equipamentos;	
		Há um grau de integração na fase de treinamento dos usuários;	
		A integração ocorre pelo intenso uso de meios da web (internet, intranets, etc)	
		Na maior parte do tempo, a empresa e o cliente têm acesso aos mesmos sistemas;	
		Na maior parte do tempo, as rotinas são integradas, cada empresa executando a sua parte;	
		Equipe trabalhando nas instalações do cliente, compartilhando sistemas e rotinas;	
		Outros arranjos: _____	

Dê uma nota para cada opção, considerando:
 Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente
 Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

6.2 – A integração operacional não depende apenas da sua empresa, mas principalmente do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

6.3 – Na sua visão, a integração operacional entre a sua empresa e o cliente deve ser melhorada? Comente

TEMA 7: Cooperação

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

Nota: Cooperação é a extensão com que os trabalhos da firma e do cliente são coordenados. As partes compreendem que devem trabalhar em conjunto para alcançar os seus objetivos comuns e individuais.

7.1 – De que modo as atividades da sua firma e do cliente são coordenadas?

(marque até 2 opções):

↓		A coordenação é informal;	
		Foram indicados os responsáveis pela coordenação, mas não existem regras;	
		A coordenação foi sendo criada via negociação e consenso, durante os trabalhos;	
		A coordenação é terceirizada;	
		A coordenação foi planejada e estabelecida em contrato;	
		Outros arranjos: _____	↑

Dê uma nota para cada opção, considerando:
 Nota 1 = envolvimento mínimo do cliente
 Nota 5 = envolvimento máximo do cliente

7.2 - Quando ocorrem conflitos durante execução dos serviços, eles são geralmente resolvidos:

	Pela interpretação de cláusulas contratuais,
	Com concessões por parte da firma;
	Com concessões mútuas;
	Mediante análise conjunta das causas e adoção de ações de melhoria;
	Outros meios: _____

7.3 - Existe um comportamento colaborativo do cliente em relação à firma?

Não se evidenciou até o momento

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sim, o cliente colabora em todos os níveis.

7.4 - Existe um comportamento colaborativo do pessoal da firma em relação ao cliente?

Não se evidenciou até o momento

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Sim, colaboramos em todos os níveis

7.5 – A cooperação (coordenação e colaboração) não depende apenas da sua empresa, mas principalmente do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

7.6 – Na sua visão, a cooperação (coordenação e colaboração) entre a sua empresa e o cliente deve ser melhorada? Comente

TEMA 8: Adaptação

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

Nota: Adaptação é o grau de realização de investimentos significativos para atender a um relacionamento específico.

8.1 – A sua empresa realizou investimentos importantes em função do relacionamento com o cliente?

Não investimos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Investimos significativamente

Comente os seus investimentos (Instalações, equipamentos, contratação e/ou capacitação de pessoal, processos, sistemas, etc.)

8.2 - Em virtude do relacionamento com a sua empresa, o cliente realizou investimentos importantes?

Não investiram

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Investiram significativamente

Comente os investimentos do cliente (Instalações, equipamentos, contratação e/ou capacitação de pessoal, processos, sistemas, etc.)

8.3 – A adaptação mútua não depende apenas da sua empresa, mas principalmente do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

8.4– Na sua visão, a adaptação entre a sua empresa e o cliente deve ser melhorada? Comente

TEMA 9: Consolidação do relacionamento

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

9.1 – De que modo a sua empresa toma conhecimento da satisfação do cliente?

(marque até 3 opções):

↓		Não adotamos nenhuma prática com esse fim
		Informalmente, por meio de conversas;
		Por meio de reuniões periódicas, no nível gerencial;
		Via reclamações ou sugestões (SAC, etc.);
		Entrevista ou pesquisa de satisfação com os principais interlocutores;
		Pesquisa de satisfação conduzida em todos os níveis de contato ou usuários;
		Equipes conjuntas para planejar e realizar melhorias;
		Outros arranjos: _____

9.2 – A satisfação do cliente não depende apenas da sua empresa, mas também do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____%
---	--------

9.3 – Em virtude do relacionamento, o cliente adota as seguintes práticas:

	Não adota				Adota intensamente			
Antecipa-se a problemas e alerta a empresa para ações preventivas;	1	2	3	4	5	6	7	
Avalia o relacionamento em relação às alternativas disponíveis no mercado;	1	2	3	4	5	6	7	
Busca a empresa para sanar as deficiências de conhecimento sobre as suas próprias necessidades;	1	2	3	4	5	6	7	
Avalia a melhoria de seu próprio desempenho, em virtude da utilização dos produtos da empresa;	1	2	3	4	5	6	7	
Outros _____	1	2	3	4	5	6	7	

9.4 – Na sua visão, o que falta para consolidar melhor o relacionamento entre a sua empresa e o cliente? Comente

TEMA 10: Aprendizado

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

10.1 - Com a experiência adquirida no relacionamento com o cliente, a sua empresa conseguiu:

	Não conseguimos					Conseguimos plenamente	
	1	2	3	4	5	6	7
O reconhecimento como especialista nesse tipo de serviço							
Aumentar a eficiência na execução de serviços similares							
Avaliar melhor o custo/benefício de relacionamentos similares							
Introduzir no mercado produtos ou serviços mais rentáveis							
Analisar as lacunas de conhecimento do cliente a respeito das suas necessidades e possíveis soluções.							
Fornecer ao cliente melhores informações, que elevam o seu nível de conhecimento a respeito das suas necessidades e possíveis soluções.							
Outros _____							

10.2 – Quais mudanças foram introduzidas na sua empresa a partir da experiência adquirida com os clientes?

Comente mudanças na estrutura, pessoal, processos, produtos e serviços, etc.

10.3 – O aprendizado não depende apenas da sua empresa, mas também do cliente.

Se a situação ideal é de 100%, qual o percentual que vocês alcançam hoje?	_____ %
---	---------

10.4 – Na sua visão, como o aprendizado da sua empresa com o cliente deve ser melhorado? Comente

TEMA 11: Resumo do Relacionamento

Foco no(s) principal(is) cliente(s)

11.1 – Qual é o grau de contribuição dos elementos abaixo para a consolidação de futuros relacionamentos?

	Irrelevante				Extremamente Importante		
	1	2	3	4	5	6	7
Comunicação e troca de Informações;	1	2	3	4	5	6	7
Relacionamentos Interpessoais;	1	2	3	4	5	6	7
Integração operacional (interligação, compartilhamento de sistemas e de rotinas);	1	2	3	4	5	6	7
Cooperação (coordenação, colaboração, solução de conflitos);	1	2	3	4	5	6	7
Adaptação mútua (investimentos no relacionamento);	1	2	3	4	5	6	7
Satisfação do cliente, em todos os níveis;	1	2	3	4	5	6	7
Aprendizado (mudanças a partir da experiência adquirida).	1	2	3	4	5	6	7

11.2 – Na sua visão, quais seriam hoje as prioridades da sua empresa, para assegurar o sucesso dos futuros relacionamentos com os clientes? Comente

11.3 – Como essas prioridades se comparam com a visão dos fundadores da empresa, por ocasião de seu lançamento? Comente

Complemento

1 - Vendas para empresas em 2007: _____ (% faturamento total)

2 - Vendas para o principal cliente (empresa) em 2007: _____ (% faturamento total)

2 – Crescimento médio do faturamento nos últimos 5 anos: _____ %a.a.

Muito Obrigado!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)