
Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório

Relationship Marketing in the Software industry: an exploratory study

FABIANO PALHARES GALÃO*
THAIS ACCIOLY BACCARO**
CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI***

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar as principais características do marketing de relacionamento e, mediante uma pesquisa de campo, analisar como essas características são desenvolvidas por empresas do segmento de *software* pertencentes ao APL de Tecnologia da Informação de Londrina-PR. O método adotado foi a pesquisa exploratória descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de questionário junto às empresas. Os resultados sugerem que os esforços das empresas na manutenção dos clientes não estão sendo colocados em prática, embora a amostra pesquisada seja ciente dessa importância. Não obstante as empresas afirmem que são capazes de identificar os clientes mais lucrativos, a estes possivelmente não seja fornecido tratamento diferenciado sobre o uso sistemático do banco de dados de informações de clientes, o estudo apontou que as empresas pesquisadas parecem não devotar grandes esforços nesse sentido. Resultados semelhantes foram

* FEA-USP/UNOPAR. Doutorando em Administração pela FEA-USP. Docente da Universidade Norte do Paraná. E-mail: fabianogalao@usp.br .

** FEARP-USP/UNOPAR. Doutoranda em Administração pela FEARP-USP. Docente da Universidade Norte do Paraná. E-mail: thaisbaccaro@sercomtel.com.br .

*** UNOPAR. Doutor em Administração pela FEA-USP. Docente da Universidade Norte do Paraná. E-mail: claudio.chiusoli@unopar.br .

encontrados na característica que envolve a compreensão das necessidades e satisfação dos clientes.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; indústria de *software*; arranjos produtivos locais.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the main characteristics of relationship marketing, and through a survey to analyze how these characteristics are developed by companies located in the Local Productive Arrangement of Information Technology in Londrina-PR. The method adopted was a descriptive exploratory research. The primary data were collected through a questionnaire with the companies, which contained closed questions and was prepared from the seven characteristics of relationship marketing raised in the theoretical framework. The results suggest that companies' efforts in keeping the customers are not being applied, although the sample surveyed is aware of this importance. Although companies claim that they are able to identify the most profitable customers, these may not be given special treatment by offering a package of extra benefits. On the systematic use of the database of customer information, the study found that the surveyed companies do not seem to devote great efforts. Similar results were found in the characteristic that involves understanding the needs and customer satisfaction.

Key-words: relationship marketing; software industry; local productive arrangements.

INTRODUÇÃO

A abordagem do relacionamento com o cliente pode ser aplicada em diversos contextos, seja no mercado de consumo (B2C), ou no mercado empresarial (B2B). Porém, Gordon (2000) sinaliza que, embora o marketing de relacionamento seja amplamente utilizado por uma organização, ele difere radicalmente de acordo com as questões de negócio que a organização enfrenta, com o grupo de clientes que possui e também conforme o segmento de mercado em que a

empresa atua. De forma particular, Gordon (2000) argumenta que o marketing de relacionamento apresenta diferenças significativas quando aplicado no segmento empresarial.

Diante disso, o presente artigo busca identificar as principais características das ações do marketing de relacionamento e, mediante uma pesquisa de campo, analisar como essas características são desenvolvidas por empresas do segmento de *software*. Compreender como esse processo é desenvolvido é de vital importância para as empresas do setor, pois, segundo Hoch et al. (2000), nas empresas de serviços de *software* o relacionamento com o cliente é um fator crítico de sucesso. Como lembra Kubota (2005), as empresas de *software*, como prestadoras de serviços, precisam gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a prolongar a relação no longo prazo, de maneira a garantir demandas. Cunha e Bignetti (2006) também contribuem com a discussão ao concluírem que a competição na indústria de *software* é fortemente marcada pela preocupação com o estabelecimento e a manutenção do relacionamento com o cliente. Já a pesquisa de Rodrigues (2006) apontou que na questão concorrencial poucas empresas do setor de *software* se destacam com base em tecnologia, sendo os principais diferenciais mencionados: a confiança, a qualidade do trabalho desenvolvido e o atendimento próximo dado aos clientes.

Para Kumar (2008), o estado da arte nas atividades de marketing está baseado na capacidade das empresas em servir cada cliente de forma diferente e a mudança de foco de produtos para clientes tem sido um dos grandes desenvolvimentos do pensamento de *marketing* do século XXI. Na abordagem orientada para a interação, as atividades de *marketing* são conduzidas com o cliente, que é visto tanto como uma fonte de negócios como um recurso para a empresa. Os resultados da pesquisa realizada por Rauen (2006) em empresas desenvolvedoras de *software* de Joinville confirmam essa situação. O autor destaca que o processo de aprendizagem do tipo *learning by interaction* fornecido pelas relações com os clientes mostrou-se extremamente relevante para a dinâmica inovativa das empresas da amostra. Tatsch (2008) cita que a modalidade de aprendizado por interação (*learning by interaction*) é concernente às interações para a frente e para trás como fontes de conhecimento, como fornecedores e usuários.

Portanto, levando em conta que a manutenção do relacionamento é um fator crítico de sucesso para as empresas e, de forma específica para o segmento de *software*, esse fator é ainda mais relevante, a seguinte pergunta de pesquisa é formulada: como as empresas do segmento de *software* têm gerenciado o relacionamento com os seus clientes? Assim, o objetivo geral do estudo é identificar como as empresas do setor em estudo têm gerenciado o relacionamento com os seus clientes. Para cumprir esse objetivo, o estudo, de caráter exploratório, foi baseado em pesquisa bibliográfica e em levantamento com empresas do setor de *software* pertencentes ao Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia da Informação de Londrina-PR, o qual se destaca no panorama nacional como importante produtor de bens e serviços de Tecnologia da Informação. Muito embora a importância desse arranjo seja reconhecida, poucos estudos envolvendo a temática proposta são desenvolvidos, e esta lacuna é destacada por Gomes (2012), o qual sugere que estudos sejam feitos de modo a aprofundar a formulação e a implementação de estratégias de marketing sob a perspectiva do marketing de relacionamento. Dessa forma, acredita-se que os resultados deste estudo tragam informações úteis para aprimorar um importante aspecto da gestão das empresas do setor, que é o relacionamento com os clientes.

O trabalho está organizado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira parte, o referencial teórico destaca os temas centrais que sustentam a pesquisa. A metodologia do estudo é apresentada na sequência e, em seguida, na terceira parte, os resultados são comentados. As considerações finais encerram o texto, e nesta parte, são apontadas as limitações do estudo e registradas algumas sugestões de estudos futuros.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 *Marketing de relacionamento*

A definição de marketing de relacionamento surgiu na literatura de marketing de serviços a partir dos escritos de Berry (1983, p. 25) que definiu essa abordagem como o processo de “atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes”. Já mais

amplamente, Evans e Laskin (1994), comentam que o marketing de relacionamento é o processo por meio do qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais, de forma que vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. Com isso, entende-se que o estabelecimento de relacionamento de longo prazo com os clientes deve ser feito levando em conta o alcance de benefícios mútuos, ou seja, tanto empresa como cliente devem receber benefícios positivos a partir do relacionamento estabelecido. Porém, para Grönroos (2004), o fenômeno em si, a abordagem de relacionamento para preservar as interações com o cliente, é tão antiga quanto a história do comércio.

O marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes ao longo do tempo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes (McKEENA, 1997; GORDON, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003). Nessa definição, é possível perceber que a empresa, ao adotar a perspectiva do marketing de relacionamento, se desloca do foco baseado em transações pontuais com os clientes para a construção de relacionamentos lucrativos, mutuamente benéficos e de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994). Urdan e Urdan (2010) explicam que na abordagem de marketing de transação, o foco da empresa é na aquisição de novos clientes e na busca de rentabilidade nos curtos períodos de relacionamento. Por outro lado, na abordagem do marketing de relacionamento, a concentração é na manutenção dos clientes conquistados e na obtenção de lucros por meio das trocas repetidas ao longo do tempo.

Essa mudança de foco ocorre em virtude da constatação de que, em mercados apresentando níveis de competitividade elevados, com a oferta de produtos cada vez mais parecidos, a busca pela manutenção da base de clientes, ao contrário da ênfase na aquisição de clientes, surge como alternativa estratégica capaz de trazer vantagens duradouras para as empresas. Além disso, essa postura busca o estabelecimento e a manutenção de relações individualizadas e de longo prazo com os clientes, permitindo às empresas um conhecimento mais refinado das suas necessidades e expectativas e, como consequência, a possibilidade de ofertar um pacote de produtos e serviços mais adequados a elas. Com isso, Grönroos (2003) diz que

na atualidade mais e mais empresas encontram-se em uma situação em que manter os clientes que já possui é tão ou mais importante do que conquistar novos. Nessa situação, uma abordagem de marketing que enfoque intensamente a aquisição de clientes não parece muito apropriada ou efetiva. Lovelock e Wirtz (2006) seguem na mesma linha ao afirmarem que, tradicionalmente, o marketing tem colocado uma ênfase exagerada em novos clientes, mas as organizações bem administradas se empenham muito para manter seus clientes atuais.

Lovelock e Wirtz (2006) fazem importante observação ao enfatizarem que os esforços de retenção não precisam ser necessariamente dirigidos a todos os clientes da empresa e com o mesmo nível de intensidade. Isso ocorre, segundo Day (2001), por alguns motivos. O primeiro é que alguns clientes simplesmente não desejam nada além da simples negociação de um bem ou serviço. Além disso, as relações estreitas exigem tempo e recursos, e nem todo o cliente vale o esforço necessário. Dessa forma, é recomendável que as empresas identifiquem quais os clientes são importantes e com características potenciais para a construção de relacionamento, ou seja, identifiquem seus clientes de maior valor e tenham critérios claros para a seleção deles. Campomar (2012) destaca a importância de voltar a atenção para os clientes de valor, pois eles se destacam pelo alto potencial de compra, podem atuar como formadores de opinião, influenciadores de compra e disseminadores da oferta. Para Day (2001), os clientes importantes são usualmente identificados pelo seu valor significativo para toda a vida, o qual é baseado em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial de longo prazo. Com essa abordagem, a empresa é capaz de identificar com mais precisão o pacote de benefícios que atende de forma mais adequada aos tipos de clientes/segmentos identificados. Gordon (2000) estabelece que uma das primeiras decisões gerenciais do marketing de relacionamento envolve a decisão de quais clientes serão atendidos, o tipo de vínculo que será estabelecido e quais os objetivos a serem alcançados. Para que isso ocorra, Gordon (2000) lembra que é necessário que a empresa identifique quais são as capacidades necessárias da empresa para que os valores desejados pelos clientes sejam entregues.

A interação com o cliente é outra característica inerente do marketing de relacionamento, a qual permite à empresa compreender os requisitos e necessidades dos clientes, a fim de planejar e entregar os benefícios adequados. Para Day (2001), interação e relacionamento são considerados como sinônimos. Ainda segundo o referido autor, ao longo do relacionamento e de cada interação realizada, a empresa aprende mais e utiliza essas informações vindas do cliente para personalizar as comunicações posteriores. Para Gordon (2000), hoje o profissional de marketing tem a oportunidade de se comunicar com o cliente individual conforme o veículo que ele preferir, com uma mensagem mais convincente em um dado momento, de modo que possa melhor influenciá-lo. Isso é possível, segundo Vavra (1993), graças à tecnologia mais barata e acessível, a qual possibilita o armazenamento de cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa em um banco de dados acionável, e assim poder aprender com seus clientes de forma contínua, compreender melhor suas necessidades e atendê-los de maneira mais adequada. McKeena (1997) complementa defendendo que o desafio para o profissional de marketing é aplicar criteriosamente a tecnologia para facilitar a comunicação relevante, customizada e personalizada, conhecer as preferências individuais dos clientes e dedicar-se a elas.

Outra característica presente no marketing de relacionamento, decorrente principalmente das interações entre as partes, da tecnologia disponível e da comunicação mais próxima, é a criação de um processo de comunicação de duas vias, ou seja, a empresa se comunica com o cliente, e ele se comunica com a empresa. Assim, o cliente é um agente ativo na comunicação com a empresa, e não passivo. Para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994), na era do marketing de relacionamento, a comunicação será o ingrediente crítico na construção e manutenção dos relacionamentos. Os autores citam que ainda que se a empresa e cliente não se comuniquem nas duas direções, o relacionamento vai falhar e o cliente se afastará.

Além de poder personalizar a comunicação, o marketing de relacionamento carrega consigo a característica da personalização em massa, conceito definido por Gordon (2000) como sendo o processo de fornecer bens e serviços desenvolvidos de forma individual e lucrativa de acordo com as preferências de cada cliente. Para o autor,

essa abordagem para as empresas que decidam adotar as práticas de marketing de relacionamento não é opção, é uma necessidade. Gordon (2000), porém, faz importantes ressalvas, afirmando que não é economicamente viável desenvolver um produto para cada cliente, sendo que o mais adequado é observar características principais e os valores comuns entre os consumidores. Para efetuar a customização em massa, Gordon (2000) lista cinco condições prévias: identificação das necessidades e preferências individuais, reunião de ofertas únicas, apreciação do cliente, tecnologia e processos adaptáveis, suporte de intermediários e fornecedores.

A partir dos conceitos discutidos, pode-se inferir que o marketing de relacionamento envolve uma mudança da visão de realização de negócios pontuais para a retenção do cliente e estabelecimento de realizações de negócios de longo prazo mutuamente benéficos. Esse relacionamento é estabelecido para os clientes de maior valor, de maneira que, a partir do relacionamento próximo e interativo, seja possível a realização de uma comunicação personalizada e ao mesmo tempo de duas vias. As interações durante o relacionamento permitem às empresas uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos clientes, as quais armazenam as informações em banco de dados e possibilitam a oferta de um pacote de produtos mais atrativo e personalizado.

1.2 Caracterização da indústria de *software*

Para Britto e Stallivieir (2010), o software é um produto “intangível”, no qual o principal insumo é o conhecimento incorporado em pessoal técnico especializado, cuja criatividade e capacidade intelectual permitem o desenvolvimento de soluções técnicas adequadas a determinados fins. De modo geral, as características desta indústria são: a competição acirrada, o baixo investimento em capital fixo, e a capacidade criativa e intelectual da mão de obra. O conhecimento e a inovação são duas outras importantes características das empresas do setor, e por conta disso, as empresas são consideradas intensivas em conhecimento (WINDRUM; TOMLINSON, 1999; FREIRE, 2006) e a constante busca por aperfeiçoamento e inovação nos produtos e serviços, bem como nos processos organizacionais é uma das características principais das empresas (RODRIGUES, 2006; CUNHA

e BIGNETTI, 2006). Estudos apontam os clientes das empresas de *software* como importante fonte de inovação e aprendizado (ROCHA, 2004; SAMPAIO, 2006; ROSELINO, 2006; KUBOTA, 2007; DUARTE, 2003) havendo forte interação e relacionamento no desenvolvimento dos produtos (PEREIRA e LUCE, 2007), especialmente nos *softwares* caracterizados como sob encomenda, os quais, segundo Britto e Stallivieri (2010), são desenvolvidos para o atendimento às necessidades exclusivas de um único usuário.

Apesar da forte concorrência e aos baixos investimentos em capital, Tsujigushi (2007) comenta que o mercado de *software* está longe de saturação. Nesse sentido, Correia, Vasquez e Cario (2008) argumentam que a indústria de *software* começou a se destacar no Brasil a partir dos anos 90, porém, ao longo desses anos o setor tem contribuído de forma significativa para o país figurar em 13º. lugar no *ranking* do mercado mundial de Tecnologia da Informação e Comunicação, apresentando crescimento entre 10% a 20% ao ano. De acordo com dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software* – ABES (2010), o mercado brasileiro de *software* movimentou cerca de US\$ 15,3 bilhões em 2009, representando um aumento de 2,4% em relação ao ano anterior. Desse total, US\$ 5,4 bilhões referem-se a *softwares* e US\$ 9,9 bilhões a serviços, o equivalente a 1,70% e a 1,78% do mercado mundial, respectivamente. As informações fornecidas pela ABES (2010) apontam que o setor é composto por 8,5 mil empresas e, assim como nos anos de 2007 e 2008, quase 50% da demanda registrada foi proveniente dos mercados financeiro e industrial.

2. METODOLOGIA

O método adotado foi a pesquisa exploratória descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de questionário estruturado junto às empresas participantes do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina-PR. Os questionários foram aplicados no mês de novembro de 2011, em uma das reuniões mensais organizadas pelo APL. No dia da coleta dos dados, 16 empresas estavam presentes na reunião, sendo, portanto, esse o número de questionários válidos. Previamente à aplicação dos questionários houve um pedido formal de autorização junto ao então presidente do APL, explicando os objetivos e a importância da pesquisa.

A escolha por empresas pertencentes ao APL de Tecnologia da Informação de Londrina foi feita em virtude da representatividade do arranjo no Paraná. A posição de destaque do setor pode ser constatada a partir do relatório “Identificação, Caracterização, Construção de Tipologias e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APL’s)” desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPL), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e pelas Instituições Estaduais de Ensino Superior (IEES), o qual, como atesta Tsujigushi (2007), identificou o aglomerado de empresas de *software* de Londrina como um potencial arranjo produtivo local. Segundo a autora, o relatório apresenta o setor com expressiva importância para a região, sendo classificado como vetor avançado (VA) por reunir elementos que permitiram a caracterização estrutural como um arranjo produtivo local: as iniciativas dos próprios protagonistas, do agente Softex local e dos elos multilaterais e horizontais identificados. Além disso, esse setor ganha cada vez mais representatividade e crescimento em termos de empregos e números de empresas. Conforme Camara et al. (2006) e IPARDES (2005), mesmo com a diversidade industrial da cidade de Londrina, a indústria de *software* londrinense não tem importância representativa em nível local, mas é destaque no âmbito estadual, ficando em segundo lugar, perdendo apenas para a cidade de Curitiba.

O questionário continha predominantemente questões fechadas e foi elaborado a partir das sete características do marketing de relacionamento levantadas no referencial teórico. O quadro 1 apresenta essas características e autores relacionados.

Quadro 1: Características de ações de marketing de relacionamento

Características de ações de marketing de relacionamento	Referencial teórico
Foco em retenção de clientes	Grönroos (2003), Vavra (1993), Urdan e Urdan (2010)
Benefícios oferecidos aos clientes	Gordon (2000), Vavra (1993), Zeithaml e Bitner (2003)
Foco em clientes de maior valor	Day (2000), McDonald e Woodburn (2006), Campomar (2012)
Comunicação personalizada e de duas vias	Gordon (2000), Grönroos (2004), Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994)
Uso de banco dados	Vavra (1993), Gordon (2000)
Compreensão das necessidades dos clientes	Day (2000), Zeithaml e Bitner (2003)
Personalização dos serviços	Gordon (2000), Zeithaml e Bitner (2003)

O instrumento de pesquisa foi organizado em dois blocos. O primeiro teve por objetivo caracterizar as empresas pesquisadas quanto ao tempo de atuação no mercado, porte e principal segmento de atuação. O segundo bloco relacionava-se com as características do marketing de relacionamento descritas anteriormente. As informações dessas características foram obtidas por meio da escala de Likert de 5 pontos, sendo que cada item avaliado correspondia a uma proposição onde o responsável pelo preenchimento indicava seu grau de concordância. Vale ressaltar que a escala Likert usada nesse estudo é por origem uma escala discreta ordinal, ou seja, os números são não quantitativos (HAIR JUNIOR et al., 2005). No entanto, existe uma controvérsia, pois como Churchill Junior (1991) afirma as escalas de atitudes deveriam ser intervalares, ou pelo menos consideradas como tal, sendo essa a postura dominante entre os profissionais de *marketing*. Sendo assim, os itens avaliados nos construtos são considerados, nesse estudo, como variáveis quantitativas, sendo possível a utilização de cálculo de média.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Caracterização das empresas

As empresas da amostra são jovens, estando no mercado há menos de 10 anos. Quatro empresas atuam entre 10 e 12 anos e apenas duas estão no segmento de *software* há mais de 20 anos. A amostra pesquisada é constituída por micro e pequenas empresas, sendo a maioria composta por até 20 funcionários. Apenas duas empresas possuem mais de 50 funcionários. Esse resultado reflete a realidade brasileira, pois, de acordo com ABES (2010), 93% das empresas do setor são micro e pequenas. No que se refere ao principal segmento de atuação das empresas pesquisadas, os resultados apontam que as empresas estão se voltando para o desenvolvimento de *software* aplicativo (Ex.: ERP, CRM, processadores de texto, jogos) e para o desenvolvimento de *softwares* sob medida (exclusivos para cada cliente).

3.2 Características do marketing de relacionamento

Tabela 1: foco em retenção de clientes

	Média	Desvio padrão
Em nossa empresa desenvolvemos um número maior de ações para a manutenção de clientes do que para a aquisição de novos.	3,56	1,15
Para nós, manter os clientes que já possuímos é tão ou mais importante do que conquistar novos.	4,50	0,82
Embora manter a base de clientes seja importante, gastamos boa parte do tempo em ações direcionadas para captar novos clientes.	4,25	0,77
	4,10	

A tabela 1 aponta que as empresas da amostra percebem que a manutenção dos clientes é tão ou mais importante do que a conquista deles, porém, os resultados sugerem que os esforços nesse sentido não estão sendo efetivos, considerando que o nível de concordância com esse fator foi menor quando comparado com a afirmativa que destaca a importância. Sobre esse aspecto é válido comentar que um dos benefícios de se manter uma base de clientes fiel à empresa é o potencial de geração de uma corrente contínua de lucros (LOVELOCK; WIRTZ, 2006) e isso parece estar sendo dei-

xado de lado pelas empresas pesquisadas. Portanto, a sustentação dessa postura no longo prazo pode comprometer a permanência da empresa no mercado e um olhar mais atento no desenvolvimento de estratégias para a manutenção da base de clientes deve ser levado em consideração por elas. Além disso, Hoffman e Bateson (2008) citam que a retenção do cliente pode ser benéfica ao reduzir os custos operacionais das transações e ampliar as recomendações dos clientes satisfeitos.

Tabela 2: foco em clientes de maior valor

	Média	Desvio padrão
Os esforços de retenção de clientes são dirigidos a apenas um grupo específico de clientes.	1,94	0,93
Em nossa empresa sabemos exatamente com quais clientes vale a pena investir na construção de um relacionamento de longo prazo.	4,13	0,72
Em nossa empresa segmentamos os clientes de acordo com o perfil de demanda de serviços.	3,88	0,96
Em nossa empresa identificamos claramente quais os clientes mais lucrativos.	4,00	1,15
Quando adquirimos um novo cliente, buscamos identificar o potencial de lucro que ele pode gerar para a nossa empresa.	4,00	1,15
	3,59	

No que se refere à característica do marketing de relacionamento que enfatiza o foco em clientes de maior valor, os resultados da tabela 2 apontam que as empresas pesquisadas se mostram capazes de identificar quais são os clientes com maior potencial lucrativo. Isso, na perspectiva de Day (2001) traz benefícios importantes para a empresa, pois, os clientes importantes são usualmente identificados pelo seu valor significativo para toda a vida, o qual é baseado em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial de longo prazo. Ainda segundo o autor, com essa abordagem a empresa é capaz de identificar com mais precisão o pacote de benefícios que atende de forma mais adequada aos tipos de clientes/segmentos identificados.

A pesquisa apontou também que a amostra não se limita a realizar esforços de retenção a um grupo específico de clientes, preferindo, possivelmente, ampliar o alcance de tais esforços para uma base maior. Essa opção, segundo Lovelock e Wirtz (2006) não é a mais adequada quando se fala em marketing de relacionamento, pois, segundo os referidos autores, em vez de prestar o mesmo nível de serviço a todos os clientes, cada segmento deve receber um nível customizado de serviço, com base em seus requisitos e em seu valor para a empresa.

Esse resultado sugere também que, muito embora as empresas tenham declarado que conseguem identificar quais são os clientes com maior potencial lucrativo e também sabem com quais vale a pena investir na construção de um relacionamento, os esforços no desenvolvimento de ações direcionadas a grupos específicos de clientes não parecem valorizados pelos gestores. Nesse caso, as oportunidades de estreitar o relacionamento e obter níveis mais altos de satisfação podem ser desperdiçadas.

Tabela 3: benefícios oferecidos

	Média	Desvio padrão
Oferecemos benefícios extras aos clientes que nos trazem maior retorno, como canais exclusivos de atendimento, suporte gratuito, etc.	3,06	1,57
Oferecemos benefícios extras aos clientes que são mais antigos.	3,00	1,26
Descontos financeiros são os benefícios mais oferecidos aos nossos clientes.	2,50	1,10
	2,85	

Os resultados da tabela 3 indicam que, apesar de as empresas pesquisadas afirmarem que conseguem identificar os clientes com maior potencial lucrativo, elas não estão se dedicando à oferta de benefícios extras aos clientes de maior valor e aos que estão com a empresa há mais tempo, confirmando os resultados comentados. Com isso, os benefícios advindos da identificação dos clientes como descritos por Day (2001) podem não ser obtidos. Necessário destacar também que as empresas parecem deixar de lado a oferta de benefí-

cios traduzidos em descontos financeiros, sugerindo a existência de outros benefícios. Porém, essa oferta parece que está sendo feita de forma indiscriminada e não direcionada aos clientes mais valiosos.

Tabela 4: comunicação personalizada e em duas vias

	Média	Desvio padrão
A empresa oferece informações personalizadas aos clientes em todos os pontos de contato (telefone, e-mail, contato pessoal, acesso via internet).	4,38	1,02
Incentivamos nossos clientes a entrar em contato com a empresa.	3,88	1,09
Os clientes facilmente podem entrar em contato com a empresa.	4,81	0,40
Dispomos de vários canais de atendimento ao cliente (telefone, e-mail, web site, skype, MSN, etc.).	4,81	0,40
	4,47	

A média das respostas da tabela 4, relacionada com a comunicação com os clientes, foi a mais alta de todas, demonstrando que as empresas da amostra se preocupam em manter canais abertos de comunicação. Além disso, constatou-se um bom índice de concordância com a oferta de informações personalizadas nos variados pontos de contato. Gordon (2000) pontua que o profissional de marketing tem muitas oportunidades de se comunicar com os clientes de forma individual, conforme o veículo que ele preferir, com uma mensagem personalizada e no momento mais adequado às necessidades dos clientes. É válido ressaltar que as empresas pesquisadas são da área de tecnologia, o que pode facilitar o uso e a disponibilização de canais de atendimento diferenciados, especialmente aqueles baseados na internet. No entanto, mesmo disponibilizando canais de comunicação aos clientes e afirmando que eles têm facilidades de entrar em contato com as empresas, os resultados apontaram que o incentivo para que isso aconteça não tem sido uma prática disseminada. Nesse caso, alguns clientes podem até desconhecer as possibilidades de comunicação existentes e mais uma vez as empresas podem perder oportunidades de criar condições para o aumento da satisfação e do relacionamento com seus clientes.

Tabela 5: uso de banco de dados

	Média	Desvio padrão
Os registros dos contatos realizados entre nossa empresa e os clientes são armazenados em um banco de dados de fácil acesso.	3,69	1,58
A empresa disponibiliza para os seus profissionais de atendimento o histórico de contatos e transações de cada cliente armazenados em um banco de dados.	3,38	1,41
	3,53	

O histórico de contato do cliente, bem como todo o registro de ações tomadas, é fonte importante para a tomada de decisão quanto a reclamações e/ou solicitações recorrentes, além de reforçar o vínculo com os clientes. Se o registro é mantido (e auditado constantemente), fica clara a percepção de quando se faz necessária uma ação corretiva. De forma discreta, as empresas entrevistadas se preocupam em armazenar as informações e disponibilizá-las para os profissionais de atendimento, apesar de a variação entre as respostas ter sido alta, conforme indica a tabela 5. Sobre isso, Gordon (2000) reforça que o marketing de relacionamento inclui a reunião e a análise de dados sobre os clientes, histórico de contrato e informações sobre transações, buscando facilitar uma comunicação recíproca e contínua e ainda permitindo a manutenção e a fidelidade dos clientes. A média mais alta da questão relacionada à existência dos registros em relação à disponibilização dessas informações indica que o ato de armazenar tem sido feito, embora esse resultado pudesse ser maior, considerando que essa atividade para empresas de software é de fácil operacionalização. No entanto, as empresas não têm valorizado essas informações.

Tabela 6: compreensão das necessidades dos clientes

	Média	Desvio padrão
Avaliamos sistematicamente a satisfação de nossos clientes com os serviços prestados.	3,19	1,47
Fazemos visitas periódicas a determinados clientes para identificar novas oportunidades de negócio.	3,38	1,50
Buscamos entender o negócio dos nossos clientes para desenvolver melhores serviços a eles.	4,38	1,20
	3,65	

A tabela 6 corresponde a uma característica fundamental do marketing de relacionamento, que é compreensão das necessidades dos clientes e o acompanhamento da satisfação deles ao longo do tempo. A afirmação com maior índice de concordância aponta que as empresas da amostra estão inclinadas a entender negócio dos clientes para aprimorar os serviços a eles. Entretanto, o mesmo não ocorreu com as colocações relativas à realização de visitas aos clientes por parte das empresas na tentativa de identificar novas oportunidades de negócio e com a avaliação da satisfação dos clientes. Kinard e Capella (2006) comentam a importância dos encontros entre cliente e prestador de serviços ao afirmarem que, em virtude de a participação ativa do cliente ser necessária em muitos momentos, os encontros frequentes representam uma oportunidade para as empresas de serviços desenvolverem um relacionamento complexo e pessoal com os clientes.

Tabela 7: personalização dos serviços

	Média	Desvio padrão
Somos capazes de oferecer produtos sob medida para os nossos clientes.	4,50	0,82
Oferecemos ao mercado serviços padronizados, sem qualquer personalização.	2,00	1,32
A empresa redefine produtos e serviços de acordo com as características da demanda de cada cliente.	3,75	1,44
	3,42	

O grupo de afirmações que envolvem a última característica analisada aponta que as empresas são aptas e preocupadas em desenvolver serviços sob medida aos clientes, o que é uma característica das organizações do setor de software que operam com produtos customizados. A média das respostas à afirmação “Somos capazes de oferecer produtos sob medida para nossos clientes” comprova isso. Hutt e Speh (2002) denominam os investimentos em processos, produtos ou procedimentos personalizados, comuns no mercado industrial, de adaptações específicas de relacionamento, os quais são feitos para atender a um parceiro de troca.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relacionamento com o cliente é um tema indissociável da teoria e prática de *marketing*, e no setor de *software* a qualidade da relação entre cliente-fornecedor é crítica para o sucesso dos negócios e satisfação de ambos. Os resultados da pesquisa de Gomes (2012) confirmam a posição de destaque que a gestão do relacionamento tem para o aumento da efetividade do processo estratégico de marketing das empresas do setor. Para Hutt e Speh (2002), a nova era de marketing *business to business* baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento, sendo que muitas empresas do mercado empresarial criam vantagens colaborativas, seja demonstrando habilidades especiais na gestão do relacionamento com seus principais clientes ou também por desenvolver estratégias inovadoras com seus parceiros de alianças.

O presente estudo teve por objetivo identificar as principais características das ações do marketing de relacionamento e, mediante uma pesquisa de campo, analisar como essas características são desenvolvidas por empresas do segmento de *software* pertencentes ao Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina-PR. Em relação às características do marketing de relacionamento, o referencial teórico aponta que esse conceito envolve uma mudança da visão de realização de negócios pontuais para a retenção do cliente e estabelecimento de realizações de negócios de longo prazo mutuamente benéficos. Esse relacionamento é estabelecido para os clientes de maior valor, de maneira que, a partir do relacionamento próximo e interativo, seja possível a realização de uma comunica-

ção personalizada e ao mesmo tempo de duas vias. As interações durante o relacionamento permitem às empresas uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos clientes, as quais armazenam as informações em banco de dados e possibilitam a oferta de um pacote de produtos mais atrativo e personalizado.

Os principais resultados do levantamento junto às empresas sugerem que os esforços das empresas na manutenção dos clientes não estão sendo colocados em prática, embora a amostra pesquisada seja ciente dessa importância. Outro dado extraído do estudo aponta que, muito embora as empresas afirmem que são capazes de identificar os clientes mais lucrativos, a estes possivelmente não seja fornecido tratamento diferenciado por meio, principalmente, da oferta de um pacote de benefícios extras. Uma das características que obtiveram maior nível de concordância e pouca variação nas respostas foi a relacionada com a comunicação. Nesse caso, a pesquisa demonstrou que as empresas se preocupam em manter canais de comunicação abertos e disponíveis aos clientes. Outra importante característica do marketing de relacionamento recai sobre o uso de banco de dados de informações de clientes. Neste estudo, as empresas pesquisadas parecem não devotar grandes esforços nesse sentido, considerando as médias das respostas. Níveis próximos de concordância foram encontrados na característica que envolve a compreensão das necessidades dos clientes, aspecto básico do marketing de relacionamento, que parece também uma prática não consolidada nas empresas pesquisadas. Por fim, a personalização dos serviços é uma prática que permeia as empresas e é uma das possibilidades existentes para se desenvolver um bom relacionamento com os clientes. No entanto, vale lembrar que essa prática é bastante comum nas empresas de *software* que oferecem produtos customizados aos clientes e evitam a comercialização de produtos padronizados, os chamados *softwares* de pacote.

Diante dos resultados obtidos, sugere-se que as empresas adotem algumas práticas no sentido de aprimorar o relacionamento com os clientes. Dentre essas práticas, o presente estudo propõe que as empresas:

- Planejem e executem ações práticas voltadas à manutenção da base instalada de clientes.
- Desenvolvam pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes e adotem uma agenda sistemática de visitas àqueles considerados prioritários.
- Identifiquem os grupos de clientes com maior potencial lucrativo e invistam no desenvolvimento de ações para o aprimoramento do relacionamento e dos negócios com esses grupos.
- Estabeleçam políticas de uso das informações armazenadas no banco de dados, a fim de disseminar dados relevantes a respeito dos contatos realizados, solicitações de serviços, etc.
- Analisem a possibilidade de iniciar um modelo de gestão de contas, o qual pode oferecer, dentre outras vantagens, a capacidade de a empresa oferecer respostas mais rápidas e adequadas às mudanças das necessidades dos clientes.

As limitações do estudo fazem que os resultados não possam ser generalizados, porém, os achados da pesquisa ampliam a base de conhecimento sobre aspectos importantes relacionados ao marketing de relacionamento nas empresas de *software*. Como recomendação geral, futuros estudos poderiam ser realizados com o objetivo de compreender, por exemplo, a situação da gestão do relacionamento pelas empresas de *software* de outras localidades brasileiras, com vistas a identificar similaridades e divergências com a realidade aqui apresentada. A presente pesquisa foi realizada tendo como elementos de análise empresas pertencentes a um APL com relativo grau de organização e desenvolvimento. Empresas do mesmo ramo, mas que não estivessem ligadas a esse tipo de configuração organizacional, poderiam ser estudadas para verificar se a presença em um arranjo exerce alguma influência. Ademais, outros aspectos da gestão do relacionamento, como a avaliação do relacionamento por parte dos clientes, seriam oportunos em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE – ABES. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências**. São Paulo: ABES, 2010.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D.

(orgs.). **Emerging perspectives of services marketing**, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38.

BRITTO, Jorge; STALLIVIERI Fabio. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de APLs. **Economia e Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 315-358, 2010.

CAMARA, M. R. G.; CAMPOS, M. F. S. S.; SEREIA, V. J.; SOUZA, L. G. A. Formulação de políticas públicas para a aglomeração de software de Londrina. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2006, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Marketing business to business**. In: OLIVEIRA, Bráulio (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

CHURCHILL JUNIOR, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 5a. ed. Orlando: The Dryden Press, 1991.

CORREIA, Josiane G.; VASQUEZ Felipe F.; CARIO, Silvio A. F. Características da estrutura produtiva e do padrão de concorrência da indústria de software no Brasil. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 108-140, jul./dez. 2008.

CUNHA, Gabriela Elisa; BIGNETTI, Luiz Paulo. Estratégias de inovação em empresas de desenvolvimento de Software. In: Simpósio de Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. **Anais do SIMPOI**, 2006.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EVANS, J. R., & LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**. v. 23, p. 439-452, 1994.

FREIRE, Carlos Torres. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: NEGRI, J.A.; KUBOTA, Luis Cláudio (orgs.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

GOMES, Victor Márcio L. R. O processo estratégico de marketing em empresas de desenvolvimento de software. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 9, n. 11, p. 91-113, jan./jun. 2012.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 19. n. 2, 2004.

HAIR JUNIOR; J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOCH, D. J. et al. **Secrets of software success: management insights from 100 software firms around the world**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUTT M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IPARDES/SEPL, **Arranjos Produtivos Locais – Projeto APL – Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais do Paraná Etapa 1**. Curitiba: IPARDES/SEPLI, 2005.

KINARD, B. R.; CAPELLA, M. L. Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 6, 2006.

KUBOTA, Luis C. **Desafios para a indústria de software**. Brasília: Instituto de Pesquisa econômica Aplicada – IPEA; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.

KUBOTA, Luis C. **A gestão e os resultados nas empresas brasileiras de software**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, 2007.

KUMAR, V. **Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty**. Wharton School Publishing, 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MCDONALD, M.; WOODBURN, D. **Key account management: the definitive guide**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria; LUCE, Fernando Bins. Quanto vale um Relacionamento no setor de Software? Uma avaliação teórico-empírica dos benefícios de custos de relacionamentos na perspectiva da Díade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2007, Rio de Janeiro- RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

RAUEN, André Tortato. **O sistema local de inovação da indústria de software de Joinville: os limites da diversificação de um meio inovador**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, 2006.

ROCHA, Roberta de Moraes. **Aglomerções geográficas e sistemas produtivos locais: uma análise para o setor da tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Economia, 2004.

RODRIGUES, Mônica Esteves. **O Processo de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

ROSELINO, J. E. **A indústria de software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada**. 2006. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas.

SAMPAIO, S. E. K. **O desenvolvimento da aglomeração produtiva de software de Curitiba**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, 2006.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I. ; LAUTERBORN, R. F. **O novo paradigma do marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso de database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

TATSCH, Ana L. Conhecimento, aprendizagem, inovação e proximidade espacial: o caso do arranjo de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p. 63-100, 2008.

TSUJIGUCHI, Fernanda Yumi. **Cooperação e inovação na rede de empresas de software de Londrina**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento** (*Aftermarketing*). São Paulo: Atlas, 1993.

WINDRUM, Paul; TOMLINSON, Mark. **Knowledge-intensive services and international competitiveness: a four country comparison**. Research Memoranda 023, Maastricht: MERIT, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. Jo. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Recebido em: 14.6.2012

Aprovado em: 6.11.2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>