

# MARKETING DE RELACIONAMENTO INDIVIDUALIZADO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, NO CONTEXTO BUSINESS-TO-BUSINESS: UMA VANTAGEM COMPETITIVA?

*Paulo de Jesus Monçores<sup>1</sup>*

## RESUMO

Em função da velocidade de surgimento de novas tecnologias e evolução de produtos nos últimos anos, o mercado de Tecnologia de Informação (TI) passa por transformações rápidas e mudanças radicais. Graças à enorme disseminação e facilidade de acesso à informação, trazidas pela Internet e pelo avanço das telecomunicações, os clientes deste setor se tornam cada vez mais sofisticados e instruídos, falam de igual para igual com seus fornecedores, e exigem atenção e tratamento justo. Além disso, neste segmento de mercado a competição é extremamente acirrada. O uso da estratégia de marketing de relacionamento individualizado neste mercado, dentro de um contexto *business-to-business* (B2B), focando o relacionamento de longo-prazo e baseada na aprendizagem e benefícios mútuos, pode constituir uma importante fonte de vantagem competitiva sustentada para prestadores de serviço de TI. Por meio de um estudo exploratório baseado em uma revisão teórico-empírica, este artigo tenta comprovar que esta estratégia é de fato adequada para o estreitamento das relações entre o fornecedor de TI e seus clientes e que pode ser caracterizada como vantagem competitiva. Por fim, são discutidas as implicações acadêmicas e gerenciais deste estudo, bem como as limitações do trabalho e oportunidades de pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento, marketing individualizado, *marketing business-to-business*, vantagem competitiva, setor de tecnologia de informação.

---

<sup>1</sup> Engenheiro Eletrotécnico pelo CEFET-PR, Administrador de Empresas (habilitado em Comércio Exterior) pela UFPR, Especialista em Marketing Empresarial pela UFPR, mestrando em Administração de Empresas pela PUC-PR e Professor da FARESC - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba. E-mail: <moncores@terra.com.br>.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a "Pesquisa Anual de Administração de Recursos de Informática" realizada pela A EAESP-FGV (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) e divulgada em março de 2003, as empresas, no ano de 2002, investiram cerca de 4,7% do seu faturamento em tecnologia de informação (TI). A previsão para 2004 é de 6%. De acordo com pesquisa do instituto E-Consulting, o setor de serviços representará em 2004 a maior fatia dos investimentos em TI – 8,8 bilhões de dólares, montante equivalente a 46,5% do total, representando um crescimento de 9,8% em relação a 2003. Os investimentos em software deverão chegar a 3,4 bilhões de dólares em 2004, o que representará um crescimento de 7,8% em comparação a 2003 e 17,7% do total.

Em um setor deste porte a competição é extremamente acirrada. E a concorrência está no âmago do sucesso e do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho (PORTER, 1992). O cliente corporativo possui uma gama extremamente ampla de diferentes tecnologias e soluções, bem como um número enorme de empresas prestadoras de serviços de tecnologia de informação dispostas a implementá-las. Além disso, nos últimos anos, estes clientes têm se tornado maduros, profissionais e exigentes no que se refere à escolha de suas soluções de TI. Essa mudança tem imposto também alterações na maneira dos fornecedores atuarem no mercado, obrigando-os a reformular suas estratégias de produtos e serviços para se adaptar à nova realidade. A venda de soluções completas, não produtos, é uma unanimidade em termos de estratégia, e independe do nicho que deu origem ao negócio: hardware, software ou serviços.

Adicionalmente, todas as empresas prestadoras de serviço de tecnologia de informação enfrentam a concorrência dos grandes fabricantes e consultorias, cada vez mais decididos a abocanhar uma fatia desse mercado. Clientes mais conscientes da necessidade de simplificar o gerenciamento de seus contratos, reduzem o número de fornecedores de soluções de TI. Resta ao fornecedor entender e atender às novas demandas dos compradores de soluções de tecnologia de informação, com soluções inovadoras de menor custo e que gerem valor econômico aos negócios das corporações clientes. Oferecer novos serviços e apostar no relacionamento para tentar manter sua fidelidade.

Dentro deste contexto, a estratégia de marketing de relacionamento individualizado pode fornecer à empresa prestadora de serviços de TI o instrumental necessário para gerir e estreitar as relações com seus clientes e, eventualmente, fidelizá-los, assim como personalizar os serviços fornecidos individualmente. Trata-se de uma estratégia promissora no contexto B2B, uma vez que a quantidade de clientes é significativamente menor que no âmbito *Business-to-Consumer* (B2C), os valores transacionados e a complexidade dos contatos são muito maiores, e o potencial de personalização é enorme.

Deste modo, pretende-se realizar ao longo deste estudo, uma análise teórica crítica do uso do marketing de relacionamento individualizado como estratégia eficaz para empresas prestadoras de serviço na área de tecnologia de informação, bem como responder à pergunta: **será que o uso de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado por parte de um prestador de serviços de TI em clientes organizacionais, poderia trazer uma vantagem competitiva para ele?**

## 2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada neste artigo envolveu um levantamento e análise bibliográfica/documental de fontes primárias, incluindo exame de conteúdos mais estritamente ligados ao objeto deste estudo, ou seja, marketing de relacionamento, marketing B2B e marketing individualizado. O artigo também utilizou a experiência e prática profissional do autor no mercado paranaense em 17 anos, na pré-venda e comercialização de projetos de tecnologia de informação para empresas de médio e grande porte (faturamento acima de R\$ 60 milhões/ano) do mercado paranaense.

Após a leitura reflexiva de toda a bibliografia e documentos envolvidos, houve uma análise crítica dos conceitos e idéias estabelecidos e a possibilidade de aplicação em empresas prestadoras de serviço que comercializam soluções de tecnologia de informação, com ênfase nos processos de retenção, interação, colaboração e compartilhamento de informações.

Em função deste artigo se basear em um estudo exploratório, não faz parte do escopo dele o uso de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa entre empresas prestadoras de serviço.

## 3 O SETOR DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI)

Segundo pesquisa realizada em junho de 2004 pela Fiesp em parceria com a USP e denominado estudo iDigital 2003/2004, os investimentos e despesas com Tecnologia da Informação entre as empresas brasileiras aumentaram 27,8% entre 2002 e 2003. Segundo o levantamento, a média investida entre empresas de todos os portes em 2002 foi de R\$ 542 mil, contra R\$ 693 mil no ano passado. Entre as grandes empresas, o valor investido subiu de R\$ 4,1 milhões para R\$ 5,2 milhões no período (26,8%), enquanto nas médias empresas o total investido passou de R\$ 254 mil para 329 mil (29,5%). Entre as pequenas empresas o aumento foi de 33,3% - de R\$ 6 mil para R\$ 8 mil.

Para HAMEL e PRAHALAD (1995), o setor digital ou de Tecnologia de Informação (TI) é uma arena não estruturada, formada por um conjunto de setores que estão, ao

mesmo tempo, convergindo e se desintegrando. Fazem parte dele: fornecedores de sistemas de computação; empresas de serviço na área de tecnologia; empresas cujo interesse principal concentra-se em sistemas operacionais e aplicativos para computadores; proprietários e operadores de redes digitais para transmissão de dados e voz; fornecedores de conteúdo de informação; fabricantes de equipamentos eletrônicos profissionais; fabricantes de produtos eletrônicos de consumo doméstico. O foco deste artigo reside apenas nas empresas de serviço da área de tecnologia.

O mercado de TI também é resistente. Quando a economia atravessa períodos difíceis, o gasto com TI flutua segundo as oscilações do Produto Interno Bruto - PIB. Contudo, verifica-se que mesmo durante períodos recessivos, os países continuam investindo em TI. Verifica-se, também, que em períodos expansionistas, os gastos com TI usualmente crescem mais rapidamente do que o crescimento do PIB, causando um aumento da razão TI/PIB (GUIMARÃES, 2000).

Tais fatos proporcionam um ambiente extremamente favorável aos clientes, em função da existência de uma oferta generosamente grande e diversificada. Esta quantidade de opções torna muito difícil o desenvolvimento da fidelidade deles. Resta aos fornecedores de TI lidar com o conseqüente desgaste da sua base individual de clientes e a onipresente erosão das margens.

O Brasil alcançou um estágio no qual a maioria das grandes empresas já conta com a infra-estrutura tecnológica instalada, ao contrário do que ocorria na década de 90, quando o país saía da reserva de mercado e as 500 maiores companhias começavam a montar seus parques tecnológicos. Os produtores de bens da informação enfrentam o dilema de deixar que os clientes saibam o que estão oferecendo e cobrar deles para recuperar os seus custos. Isto decorre do fato da informação ser um bem de experiência, ou seja, os clientes têm que experimentar o bem para poder atribuir-lhe valor. Este é um fator que aumenta o poder dos clientes. Outro fator a afetar o poder dos clientes na indústria da TI é o estabelecimento de padrões. As expectativas dos clientes são fundamentais no processo de definição do produto que se tornará padrão no mercado (GUIMARÃES, 2000).

### 3.1 OS CONSUMIDORES ORGANIZACIONAIS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Basicamente existem dois tipos de consumidores de serviços e produtos de TI nas organizações: aqueles ligados à área de tecnologia, responsáveis pela assessoria e gerenciamento dos profissionais dos prestadores e aqueles pertencentes às áreas de negócio (financeiro, marketing, contabilidade, RH, produção, comercial e outras), responsáveis pelas definições de processos internos e freqüentemente atingidos pelos problemas que os prestadores se propõem a solucionar.

Os clientes, sejam da área de TI ou de negócio, habitualmente consideram preço e especificações técnicas como os parâmetros básicos para avaliação do fornecedor. Fatores qualitativos como liderança em tecnologia, qualidade, confiabilidade, serviço agregado, pós-venda e conhecimento do negócio do cliente são considerados importantes, mas difíceis de serem avaliados em um processo de seleção em função do seu caráter intangível e de difícil mensuração. A situação se complica ainda mais para o prestador de TI quando o negócio é concretizado, após passar pelas áreas de TI e negócio, pelo setor de suprimentos que, no Brasil, basicamente é orientada por preço. O processo decisório é lento e normalmente, no caso de multinacionais, envolve uma consulta à matriz. Cada investimento é rigorosamente provisionado (sempre com um ano de antecedência) e devidamente apurado e auditado após sua realização.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

As empresas que prestam serviço na área de tecnologia de informações obtêm sua sobrevivência de uma ou mais das seguintes fontes de faturamento: *outsourcing* ou terceirização; comercialização de projetos; e venda de serviços e produtos (hardware e software) decorrentes destes projetos. Dentre os clientes se encontram pessoas jurídicas de todos os tamanhos e ramos de negócio.

A terceirização envolve uma ampla gama de serviços que variam desde uma simples alocação de mão-de-obra, conhecida pejorativamente como *body-shop*, passando pela gestão de ativos do cliente (parte ou toda infra-estrutura de TI), até a implementação de uma grande equipe de profissionais qualificados pertencentes ao quadro do prestador, dentro das instalações do cliente, por um período de tempo determinado.

Os projetos comercializados pelas empresas prestadoras de serviço de TI podem ser divididos em três tipos básicos: infra-estrutura, desenvolvimento de sistemas e implementação de softwares prontos ("pacotes"). A maior parte dos projetos de desenvolvimento levam meses para serem considerados concluídos e alguns se arrastam por anos, até a sua conclusão. Segundo pesquisa realizada pelo *The Standish Group International* em 2000, denominada "*Extreme Chaos*", envolvendo 365 empresas norte-americanas, somente 26% dos projetos de desenvolvimento de sistemas são bem sucedidos, ou seja, terminam dentro do prazo e do orçamento combinados e são finalizadas com todas as funcionalidades originalmente especificadas funcionando adequadamente. Projetos de implementação de softwares prontos ("pacotes") envolvem a alocação de consultores de negócio dentro do cliente, que em uma primeira etapa compreenderão a necessidade do cliente para, em uma segunda etapa, parametrizarem ou configurar o "pacote". Em função de problemas de adaptação do cliente ao software (cultura

organizacional, resistência à mudança, ausência de processos de negócio definidos, ainda que manuais), este tipo de projeto tem grande incidência de falhas. Segundo uma pesquisa realizada nos EUA. pelo instituto Robbins-Gioia em 2000, com 232 empresas dos segmentos de manufatura, telecomunicações, governo, saúde e finanças, 51% delas não considerava sua implementação de ERP<sup>2</sup> um sucesso. Dos 202 projetos que a consultoria norte-americana *Insight Technology Group*, que avalia projetos de CRM<sup>3</sup> há 8 anos, analisou em 2003, praticamente um terço das empresas não viram retorno de suas iniciativas, enquanto outros 37,6% sentiram muito pouca mudança.

A última fonte de receita dos prestadores de serviço na área de tecnologia de informação compreende da venda de serviços e produtos (hardware e software) decorrentes dos projetos citados anteriormente. Boa parte dos prestadores possui algum acordo para revenda de softwares de grandes fabricantes, normalmente de fora do Brasil. Eles intermedeiam o processo de licenciamento destes softwares para as empresas usuárias e ganham uma comissão em cima de cada venda individual de licenças ou contrato firmado.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Entender adequadamente os aspectos interativos de longo prazo entre fornecedores e clientes pode ser muito importante, especialmente em termos dos ganhos e lucros advindos da possibilidade da satisfação plena entre as partes e o conseqüente processo de fidelização do cliente. Estudos no segmento B2C reforçam esta opinião. Segundo relatório da *Forum Corporation* (2001), as empresas perdem uma média de 15-35% de seus clientes anualmente, sendo que 69% destas desistências são devidas a uma interação no processo de vendas ou prestação de serviços inadequada. Além disso, de acordo com um relatório publicado pela *Harvard Business Review* (2000), eliminar estas desistências em 5% pode aumentar o lucro entre 25% e 85%. Como uma organização, uma pessoa jurídica, não é um cliente, mais um conjunto deles, é razoável depreender que tais estudos também valham, parciais ou totalmente, no âmbito B2B.

A estratégia de Marketing de Relacionamento surge como um dos meios de amenizar, senão resolver, os problemas indicados nos estudos citados. Em um contexto B2B onde temos “relacionamentos dentro de relacionamentos” (PEPPERS e ROGERS, 2001), faz-se necessário um processo de desenvolvimento e cultivo de relacionamentos

---

<sup>2</sup> *Enterprise Resource Planning*, software do tipo “pacote” para planejamento de recursos corporativos.

<sup>3</sup> *Customer Relationship Management*, software tipo “pacote” para gestão de relacionamento com o cliente.

com divisões, departamentos, setores, grupos e indivíduos dentro do cliente. McKENNA (1993) defende um marketing baseado na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo. Porém, as características do processo de troca entre entidades que se designam parceiras diferem, substancialmente, da dinâmica das tradicionais transações de mercado: possuem um horizonte de tempo de longo prazo, ancoram-se num planejamento detalhado do futuro e incluem variáveis como confiança, comprometimento, espírito de cooperação e interdependência (MORGAN e HUNT, 1994).

O suporte teórico relativo ao Marketing de Relacionamento teve sua origem na década de 70, quando pesquisadores iniciavam o processo de percepção da importância das transações comerciais *ganha-ganha* como instrumento de melhoria da performance corporativa. O marketing de relações concentra todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios bem-sucedidos com clientes. Ele é essencial ao desenvolvimento da liderança, fidelidade ao cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Entretanto, a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção, pois, cada funcionário, setor ou departamento de uma empresa cliente possui seus próprios problemas que, por sua vez, afetam o modo como a organização interage com seus relacionamentos (MORGAN e HUNT, 1994; McKENNA, 1993; FORD, 2002).

Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, uma relação pessoal é a única forma de manter sua fidelidade. VAVRA (1993) reconhece a importância desta estratégia para maximização da retenção de clientes através de um relacionamento aperfeiçoado, o objetivo principal do marketing de relacionamento. LIBEY (1993) acrescenta dois fatores que elevam a importância do marketing de relacionamento não enfatizado: a sobrevivência organizacional e o crescimento sustentado.

O primeiro objetivo de marketing de relacionamento, com grande foco no cliente é obter um valor pleno de duração de cada um deles. O segundo objetivo é aumentar o valor da duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e crescimento rentáveis. Finalmente, cliente e fornecedor obtêm benefícios mútuos provenientes de um relacionamento: redução dos custos de pesquisa de novos fornecedores e de busca por novos clientes; sensível diminuição dos investimentos em adaptação, após a primeira vez em que são realizados; e melhoria nos processos de comunicação e interatividade (VAVRA, 1993; FORD, 2002).

TREACY e WIERSEMA (1995) afirmam que as empresas íntimas dos clientes bem-sucedidos são aquelas que se tornam peritas nos negócios e na criação de soluções para eles. Elas aprofundam continuamente a dependência dos deles em relação a elas. Um

trabalho bem feito gera outro, à medida que cresce a confiança do cliente. A empresa usa esta proximidade para conhecer melhor o negócio do cliente. O processo se auto-alimenta. No final, o grau de intimidade entre a empresa e o cliente pode passar de distante a muito próximo. Quanto mais forte o relacionamento, melhor a oportunidade para uma solução total.

Uma empresa orientada para as relações com seus clientes realiza o desenvolvimento de um “Relacionamento de Aprendizado Contínuo”, que vai se tornando cada vez mais inteligente a cada interação, definindo com detalhamento cada vez maior as necessidades e os gostos individuais de um cliente específico. Este relacionamento assegura que será sempre do próprio interesse do cliente permanecer com a empresa que desenvolveu originalmente aquele relacionamento. A lealdade do cliente não é gerada por um vínculo emocional ou senso de obrigação e dever, mas meramente por conveniência. Não há necessariamente exclusão dos laços emocionais como fatores significativos na manutenção de relacionamento com clientes. Mas estes laços não são o principal mecanismo em ação na garantia de lealdade do cliente. A conveniência, sim.

O relacionamento de aprendizado contínuo passa pelas seguintes etapas. O cliente diz para a empresa o que ele quer, mediante interação e feedback. Ela atende a tais necessidades através da customização de seus produtos e serviços, e depois se lembra das especificações do cliente, para posteriormente atendê-lo melhor na próxima oportunidade. Neste processo contínuo e cíclico de ensino-aprendizagem ao longo do relacionamento, o cliente despende tempo e recursos com a empresa que o atende neste modelo. Conseqüentemente, para obter um nível equivalente de serviço junto a qualquer outro fornecedor - até mesmo àquele que ofereça exatamente o mesmo nível de customização e feedback - este cliente precisará primeiro reensinar àquele concorrente tudo aquilo que já ensinou à empresa original. Quando o cliente investe tempo ensinando sua empresa, o próprio cliente desenvolve sua parcela de benefícios esperados desse aprendizado (PEPPERS e ROGERS, 1997)

## 4.2 MARKETING INDIVIDUALIZADO

A abordagem tradicional para segmentação de mercado se baseia na venda de um determinado produto para a média de necessidades de um grupo de clientes com características similares, dentro de determinados critérios escolhidos. A estratégia de segmentação envolve a identificação de parcelas do mercado-alvo total para possibilitar o foco de atuação e a oferta de um mix de marketing médio para cada segmento escolhido. Contudo, o segmento só valerá a pena se determinados requisitos forem cumpridos, durante o processo de seleção: mensurabilidade do segmento; grau de acessibilidade; substancialidade; e operacionalidade (KOTLER e ARMSTRONG, 1995).



Contudo, todos os clientes deste segmento, por menor que ele seja (por exemplo, como em uma estratégia de nicho), são tratados da mesma forma. O problema é que, para atividades no mercado B2B, a abordagem deve ser muito mais individualizada: clientes diferentes devem ser tratados de modo diferente, em uma estratégia de marketing individualizado, onde cada cliente terá uma oferta, um mix de marketing totalmente personalizado. Esta estratégia consiste na adaptação do produto e programa de marketing às necessidades de cada cliente específico ou de cada organização compradora. Não se trata de entregar aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. Todo o processo transacional ocorre através do conhecimento das pessoas para quem se vende e de que produtos e serviços elas necessitam. (KOTLER e ARMSTRONG, 1995; TREACY e WIERSEMA, 1995).

Peppers e Rogers (1997) denominam esta estratégia de Marketing 1-to-1® (Marketing um-para-um) onde a empresa deve se concentrar em um cliente por vez e tentar satisfazer o máximo possível de necessidades daquele cliente específico.

Uma das maiores vantagens do marketing individualizado repousa na valorização e no desenvolvimento da base de clientes existentes. O valor dos clientes atuais é normalmente esquecido pelas empresas, suas contribuições para o lucro são dadas como certas e sua satisfação é presumivelmente contínua. Desconsiderar este valor é um ato inconseqüente, uma vez que custa de quatro a seis vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o cliente atual<sup>4</sup>. Além disso, 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão da empresa que antes os assistia e comunicarão sua insatisfação pelo menos para nove outros clientes<sup>5</sup>. Além disso, conquistar uma posição dentro do cliente é difícil, mas reconquistar é mais difícil ainda (VAVRA, 1993; McKENNA, 1993).

Por outro lado, COBRA (2000) argumenta que o fornecimento de serviços padronizados leva a redução de custos. Contudo, cada cliente corporativo possui problemas e necessidades distintas relacionadas à tecnologia de informação. Mesmos softwares do tipo “pacote”, precisam ser parametrizados de acordo com as peculiaridades de cada cliente. Mas o próprio Cobra (2000) admite que as necessidades dos clientes de serviço são dinâmicas. Deste modo, a economia obtida por uma padronização da oferta e do atendimento seria rapidamente destruída pela perda dos benefícios advindos do relacionamento e do atendimento customizado de cada cliente. Já a padronização de um patamar mínimo do nível de serviço não só é bem-vinda como necessária para a homogeneização ou aumento da qualidade, especialmente para clientes importantes ou estratégicos.

---

<sup>4</sup> Forum Consulting, Boston, MA, Customer Service Institute, Silver Spring, MD, 1993.

<sup>5</sup> Technical Assistance Research Programs, Washington DC, 1993.

#### 4.2.1 Valor Patrimonial do Cliente

A expressão ideal da determinação do valor real do cliente é o valor vitalício (LTV – *lifetime value*) dele, o fluxo de lucros futuros líquidos esperados das suas transações, descontados a alguma taxa apropriada, para o seu valor líquido corrente. Este valor patrimonial equivale ao valor de duração do cliente e não apenas os lucros e perdas de algumas transações. Perder um cliente significa mais do que perder uma venda, mas as compras que o cliente faria ao longo de sua “vida” (PEPPERS e ROGERS, 1997; VAVRA, 1993; TREACY e WIERSEMA, 1995; KOTLER e ARMSTRONG, 1995).

A alavancagem potencial proporcionada pelo LTV eleva a importância da substituição da tradicional estratégia de concentração na tentativa de identificação de quais clientes potenciais poderia vir a se tornar clientes reais, pela abordagem de obtenção de maiores lucros da manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo da base de clientes existentes. Uma das falhas de muitos fornecedores é a visão míope de que uma venda de produto ou serviço termina ao se receber um aceite formal do cliente.

Em prol do relacionamento, o fornecedor deve se certificar que o produto ou serviço adquirido resolveu e permanece resolvendo os problemas originalmente mapeados antes da aquisição, ou seja, se foi útil ou não, preferencialmente através de indicadores quantitativos. Caso não tenha sido, ainda que por responsabilidade do próprio cliente, cabe ao fornecedor sugerir novos cursos de ação de modo a ajudá-lo a atingir seus objetivos originais ou novos. Porter (1992) ratifica este raciocínio ao afirmar que as ligações entre a empresa e a cadeia de valores do comprador que são relevantes para o valor para o comprador dependem de como o produto da empresa é realmente usado pelo comprador, não necessariamente como ele foi planejado para ser utilizado. Por isso, se recomenda que ocorra um processo de mensuração repetida da extensão da satisfação do cliente atual e, ao mesmo tempo, deixá-lo consciente de que está sendo cuidado. O pós-marketing simboliza um processo de propiciar satisfação contínua e reforço às organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados e auditados em relação à satisfação e devidamente respondidos (VAVRA, 1993).

Esta análise demonstra que a alavancagem potencial proporcionada pelo LTV eleva a importância da substituição da tradicional estratégia de concentração na tentativa de identificar quais clientes potenciais transformar em clientes reais, pela abordagem de obtenção de maiores lucros da manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo da base de clientes existentes.

#### 4.2.2 Marketing de relacionamento individualizado não é para todos

Porém, levar a cabo uma estratégia de marketing individualizado representa muito em termos de investimento de tempo e recursos organizacionais. Para sustentar uma

operação deste tipo, que privilegia a singularidade de um relacionamento único com o cliente, um preço-premium terá que ser cobrado dos clientes. Portanto, só resta o entendimento de que este tipo de estratégia não é recomendada para todos os clientes. O valor de um cliente vai determinar o montante de tempo e investimento que deve ser alocado para ele. Além disso, ser um fornecedor com foco no cliente, não é algo que algum dia chegue a ser totalmente “acabado” e não é, de modo algum, um **fim**, mas uma **direção** para qual apontar a empresa (PEPPERS e ROGERS, 2002).

Os investimentos em cima de marketing individualizado de ocorrer somente para dois tipos de cliente específico: clientes de maior valor e clientes de maior potencial. Os esforços de marketing nos clientes que não se enquadram nestas duas categorias podem ser reduzidos ou mesmo eliminados, mas definitivamente devem ser controlados. Não importa o campo de ataque que se escolha, qualquer tentativa de aumentar a lealdade do cliente exigirá algum tipo de verba. O fato é que toda a empresa tem uma minoria de clientes que responde por uma parcela majoritária do lucro da empresa (conforme a regra de Pareto<sup>6</sup>). São os clientes de maior valor, os quais valem mais a pena reter, devendo portanto ser considerados como o negócio central da empresa. Os clientes de maior potencial são aqueles que possuem grande valor estratégico para a empresa, onde este valor representa o lucro total que uma empresa poderia obter de um cliente caso se decidisse a desenvolver uma estratégia, ou tomar alguma iniciativa de marketing, em relação àquele cliente específico. O valor estratégico representa o volume potencial de negócios que um cliente poderia ter com o fornecedor, grande parte do qual pode, de fato, jamais ser concretizado. Este valor estratégico pode advir de três aspectos diferentes: negócios que a empresa pode tomar de seu concorrente dentro do cliente potencial; possibilidade de mudança de comportamento do cliente atual, de modo a aumentar a lucratividade e a quantidade dos negócios atuais; desenvolvimento de negócios em um cliente com potencial de crescimento (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Além da dimensão financeira (o potencial inexplorado do cliente), existem mais duas dimensões que devem ser consideradas para seleção de um cliente no qual valha a pena investir em relacionamento. A primeira dimensão é a atitude do cliente em potencial em apreciar uma oportunidade de ganhos conjuntos em uma associação de longo prazo. A segunda dimensão é adequação operacional existente quando conhecimentos atraentes do fornecedor se encaixam com a incompetência do cliente, pois é difícil ser íntimo de um cliente que sabe demais (TREACY e WIERSEMA, 1995).

---

<sup>6</sup> Criada no século XIX pelo economista italiano Vilfredo Pareto. Ele notou que a maioria da riqueza dos países é controlada por uma minoria de pessoas. Posteriormente verificou-se que esse mesmo princípio aplica-se a diversos aspectos da atividade empresarial e passou a ser conhecido como Princípio ou Regra ou ainda Curva de Pareto. No caso deste artigo, pode-se afirmar que “80% da receita de uma empresa são derivados de 20% de sua base de clientes”.

### 4.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1992) afirma que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Por sua vez, ele define valor como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Treacy e Wiersema (1995) fornecem um enfoque mais utilitário, ao definirem valor como o somatório de benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Para eles o valor adicionado ou destruído depende de quanto o valor excede ou fica abaixo das expectativas do cliente. Kotler e Armstrong (1995) introduzem ao conceito a dimensão custo, ao afirmar que valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva sustentável está no âmago de qualquer estratégia e é base fundamental do desempenho acima da média da indústria. Ele indica apenas dois tipos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. No caso desta última, isto implicaria em: ser o único em seu setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas por compradores; posicionar-se de modo singular para satisfação das necessidades dos clientes; obter uma recompensa na forma da cobrança de um preço Premium (superior ao custo de produção) pela singularidade. Para Kotler e Armstrong (1995), no conceito de marketing, as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes.

## **5 ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO INDIVIDUALIZADO APLICADA A PRESTADORES DE SERVIÇO DE TI**

### 5.1 ADEQUAÇÃO E BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA

As estratégias de marketing de relacionamento e de marketing individualizado são extremamente adequadas aos clientes do mercado de tecnologia de informação. Estes possuem problemas, preferências e, principalmente, necessidades altamente variadas, em relação uns aos outros. Além disso, eles possuem valores bastante diferenciados entre si, ou seja, no setor de tecnologia não há grande uniformidade na forma com que estas empresas priorizam e dão importância às suas necessidades. De acordo com Peppers & Rogers (1997), quanto mais diversificada é a base de clientes, maior o potencial para a criação de relacionamentos individualizados lucrativos. A partir da análise de posicionamento dentro da Matriz de Diferenciação de Clientes (vide figura 1) elaborada

pelos autores, o setor de tecnologia de informação estaria no quadrante IV local onde, segundo os autores, seria o mais adequado para a aplicação da filosofia de Marketing Individualizado. Essa matriz define a estratégia natural para uma empresa, não com base no produto ou serviço que ela vende, mas na natureza da base de clientes que ela atende.

FIGURA 1 - MATRIZ DE DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES



FONTE: Adaptado de Peppers e Rogers (1997, p. 55 e 56)

Através do uso de estratégias de marketing de relacionamento individualizado, os prestadores de serviço de TI poderão estabelecer relações de aprendizado contínuo individualmente com seus clientes e retê-los como clientes leais, melhorando também suas margens por unidade de serviço e de softwares comercializados no longo prazo, além de estabelecer algum tipo de vínculo de feedback tanto com os usuários da área de informática, quanto da área de negócio do cliente.

Com a implementação desta estratégia, o prestador de serviços de tecnologia de informações poderá trazer à empresa uma força em atributos não tecnológicos, tais como qualidade, fidelidade e a imagem de uma empresa que de fato atende às necessidades do cliente, bem como criar uma barreira à entrada de concorrentes através de um sólido relacionamento. Graças à lealdade do cliente, reduzir-se-á sensivelmente o risco de troca de fornecedor, por ocasião de uma mudança tecnológica (seja ela incremental ou radical/ruptura).

Ao acompanhar os clientes individualmente, interagir com eles e tratar diferentes clientes de forma diferente, a empresa pode mudar completamente a natureza da concorrência, gerando maior lealdade do cliente bem como margens unitárias mais altas. A empresa poderá melhorar seu índice de retenção de clientes (não apenas de forma incremental, mas de forma substancial) e aumentar sua participação nos negócios de cada

um de seus clientes no decorrer do tempo, a despeito da grande concorrência no setor de tecnologia de informação.

Outra excelente justificativa para o uso da estratégia de marketing de relacionamento para os fornecedores de TI reside na característica de pluralidade na oferta atual de produtos e serviços de tecnologia. Cada vez mais, as empresas estão enxugando seus quadros a fim de fazer mais com menos, especialmente nas áreas não ligadas ao negócio principal da empresa, como é freqüentemente o caso do departamento de tecnologia de informação, uma mera unidade de serviço para as outras unidades de negócio. Deste modo, os clientes que mal têm tempo para suas tarefas e desafios do dia-dia, não podem e não querem realizar longos e tediosos processos de seleção de fornecedores, produtos e serviços. O que os clientes querem são parceiros ou fornecedores nos quais eles confiam, que saibam, de preferência de antemão o que eles querem, e quando e como querem.

Finalmente, à medida que os clientes perceberem um trabalho real e dedicado em prol do relacionamento por parte do fornecedor de TI, eles resistirão à atração de alternativas de curto-prazo e enxergarão riscos potencialmente grandes em agir de forma oportunista. O comprometimento e a confiança (não apenas um ou outro) oriundos de um relacionamento consistente leva o cliente a esperar, de fato, benefícios de longo prazo por permanecer com o parceiro existente. Os autores reconhecem que ambos os fatores produzem um resultado de promoção da eficiência, produtividade e efetividade, levando ambas as partes diretamente a comportamentos cooperativos, que conduzem a um desejo de manutenção do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994).

## 5.2 RISCOS E AMEAÇAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 5.2.1 Ausência de comprometimento da alta direção

A implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado trata-se, por definição, de um grande empreendimento organizacional, que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Para Peppers e Rogers (2000), um dos principais problemas de uma iniciativa desta envergadura é a falta de compromisso da alta direção da empresa. A estratégia tem a ver com uma nova forma de enxergar e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com uma mera implementação de um novo sistema. A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais. Afinal, sem aval da alta gerência, os funcionários mais importantes a serem envolvidos no projeto, geralmente os mais requisitados no dia a dia, terão participação pontual.

## 5.2.2 Comprometimento e Confiança

Um relacionamento entre parceiros de negócio somente terá sucesso se houver comprometimento e confiança, simultaneamente. Portanto, um dos maiores riscos para uma estratégia de relacionamento de longo prazo repousa nas tentações advindas de um comportamento oportunista do fornecedor de TI. Por necessidade financeira ou meramente cobiça, o prestador pode se envolver em um número de projetos maior do que sua capacidade de atendimento, comprometendo recursos humanos essenciais para os relacionamentos estabelecidos com os clientes mais valiosos de sua carteira ou àqueles clientes potenciais. Segundo os autores, quando o cliente acredita que o fornecedor de TI "parceiro" se envolve em comportamentos oportunistas, ocorre um decréscimo gradativo da confiança o que, por sua vez, leva a uma quebra do comprometimento e, por extensão, do próprio relacionamento. (MORGAN e HUNT, 1994).

## 5.2.3 Precificação

Um dos pilares da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente reside no uso da diferenciação como instrumento de vantagem competitiva. Graças ao profundo conhecimento do negócio do cliente, somado à conveniência da relação, o cliente concorda em pagar um preço-premium em relação à concorrência, pelos serviços prestados. Contudo, de acordo com Porter (1992), preços-premium serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior.

Christensen (1997) apresenta um ponto de vista ainda mais radical sobre o assunto. Para ele evolução tecnológica<sup>7</sup> pode não ser igual à demanda do mercado. O passo do progresso tecnológico frequentemente excede o ritmo de melhoria de performance que a maioria dos clientes exigem ou podem absorver. Como consequência, quem tem produtos que desenvolve funcionalidades e características que batam com as do mercado, vão acabar superando em muito as necessidades dos consumidores. A base de escolha dos clientes quando dois ou mais produtos têm performance muito grande frequentemente evolui de funcionalidade para confiabilidade, então por conveniência e, eventualmente, preço. Ficar na frente por desenvolver um produto competitivamente superior, gera a criação de um vácuo de pontos de preços mais baixos, onde competidores empregando tecnologias disruptivas podem entrar. Clientes menos exigentes ficam satisfeitos em migrar para um produto que "entra por baixo" quando ele atinge seus requisitos mínimos de qualidade. Isso

---

<sup>7</sup> Christensen considera tecnologia como processos pelos quais organizações transformam trabalho, capital, material e informações em produtos e serviços de valor agregado. Uma estratégia de marketing de relacionamento e individualizado seriam, para o autor, uma nova tecnologia.

sempre acontece. E pior (para os estabelecidos): a melhoria progressiva de desempenho dos entrantes os leva, com o tempo, a atrair até clientes mais exigentes das estabelecidas.

Como, "...reduzir o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação", de acordo com as orientações de Porter (1992), está fora de cogitação em uma estratégia de marketing individualizado, uma vez que toda a empresa deve estar visceralmente orientada para o cliente, só resta o entendimento de que existe um risco muito grande de um investimento enorme nesta estratégia acabar em um desastre, se não houve cuidado com a precificação dos produtos e serviços ofertados aos clientes.

O prestador não precisa oferecer baixo preço, mas meramente um preço justo, onde "justo" seria um valor não exorbitante ("acentuadamente" superior à concorrência) em relação à qualidade do produto ou serviço ofertado. A faixa de preços cobrados por seus produtos ou serviços deve ser mais ou menos similar à faixa de preços cobrados por seus principais concorrentes. Todavia, quanto mais personalizado o produto se torna, maior o valor que o cliente atribuirá ao produto e à comodidade de não ter que reespecificá-lo. Com o tempo, isto criará uma disposição nos clientes mais leais de pagar um preço mais alto (PEPPERS e ROGERS, 1997)

#### 5.2.4 Mudança Organizacional

Kaufman (apud HALL, 1984), afirma que qualquer mudança é sempre confrontada com forças intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade das organizações reagirem a novas condições. Os fatores que resistem à mudança seriam: estabilidade e familiaridade com padrões existentes; oposição calculada de grupos ou pessoas à mudança, por altruísmo ou egoísmo; e incapacidade para a mudança. Como fatores adicionais, Kaufman indicava os "obstáculos sistemáticos", empecilhos dentro do sistema global no qual as organizações operam, tais como: investimentos no status quo ("capitais empatados"); leis e regulamentos; costumes informais que levam a restrições; e acordos interorganizacionais.

Já Katz e Kahn (apud HALL, 1984) acreditam que as organizações são conservadoras por sua própria natureza. Segundo estes autores, os fatores que contribuiriam para a resistência à mudança são: orientação determinista da organização para a estabilidade; probabilidade da prevalência da imutabilidade todo sobre as mudanças locais; dificuldade em superar a força do hábito, que leva à inércia; medo de grupos ocupacionais pelas conseqüências das mudanças; ameaça ao poder estabelecido, bem como ao sistema atual e seletivo de benefícios.

Não importa qual seja a visão, o fato é que a mudança organizacional necessária para incorporação da estratégia de marketing de relacionamento individualizado, é uma tarefa hercúlea para todos os envolvidos. A mudança deve ser encarada através da abordagem das "relações humanas", ou seja, na ênfase nos indivíduos e grupos no



processo em si, para que ocorram mudanças básicas na própria organização ou, alternativamente, enfrentar o fracasso. Mesmo McKenna (1993) acredita que a mudança deve ser tratada do ponto de vista do indivíduo que a vivenciam.

Todos os colaboradores da empresa, sejam eles da área comercial, técnica ou administrativa, devem estar dispostos a se adaptar ao cliente e privilegiar o relacionamento com ele. Porter (1992) afirma que estratégias de diferenciação de sucesso têm sua origem nas ações coordenadas de todas as partes de uma empresa, e não apenas no departamento de marketing.

Contudo, diversos obstáculos ao processo de mudança organizacional em uma empresa fornecedora de TI típica devem ser suplantados, como por exemplo: orientação para números e resultados de curto prazo e seus inerentes mecanismos de medição e de remuneração recompensa; romper com o mito do “não se mexe em time que está mudando” se a empresa aparentemente tem sucesso no momento atual; resistência a idéia de que clientes diferentes devem ser tratados de forma distinta; e outros obstáculos culturais e psicológicos.

## **5 CONCLUSÕES**

Este estudo demonstrou, através de um raciocínio dedutivo sobre o material teórico analisado, que a utilização de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado em empresas prestadoras de serviço de Tecnologia de Informação trará uma significativa e duradoura vantagem competitiva para a mesma, graças ao valor superior e singular trazido pela interação e feedback continuados com os clientes corporativos, benefícios estes considerados pelos clientes como singulares.

Contudo, o caminho não é fácil. A prestadora de serviço de TI terá que realizar necessariamente a separação da estratégia, do processo e da tecnologia, antes ou durante a implementação da estratégia de Marketing de Relacionamento Individualizado. Essa adoção começa com a definição de uma estratégia de relacionamento solidamente alinhada com os objetivos empresariais e resultados esperados, segue com a instituição de uma visão do cliente e culmina com a revisão dos processos. Para competir de uma forma verdadeiramente orientada para estes clientes, o fornecedor de TI precisará integrar toda a gama de suas funções, sejam elas técnicas, comerciais ou administrativas, ao redor do objetivo de satisfazer às necessidades individuais das empresas, especialmente daquelas que consomem ou já consumiram serviços fornecidos. Para assegurar a integração eficiente e eficaz dessas funções em torno dos clientes individuais, a própria estrutura organizacional da empresa também precisa ser alterada.

Apresentando fatos e utilizando um raciocínio orientado à estratégia de relacionamento e comunicação interativa com o cliente, este trabalho forneceu orientações

iniciais de como comercializar o máximo possível de softwares e projetos de tecnologia de informação a uma empresa por vez, durante toda a sua vida como cliente ativo, em contraponto à típica estratégia de venda de um produto ou serviço por vez ao maior número possível de clientes em um dado período.

Este artigo também explicitou os grandes obstáculos à implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado para empresas fornecedoras de TI. Para o sucesso da empreitada, não se pode esquecer que o objetivo principal é identificar, diferenciar, manter e desenvolver os clientes de maior valor e de maior potencial. Convém lembrar sempre que a tecnologia não arquiteta as relações com os clientes. A empresa, através de seus colaboradores o faz.

Finalmente, este artigo mostrou também que uma estratégia de marketing de relacionamento individualizado não pode ser simplesmente enxertada na estratégia geral e atual da empresa. Os clientes passarão a ser tratados como o principal ativo da empresa e esta precisa entender claramente que os clientes individuais tanto agregam valor como obtêm valor da empresa. Em alguns casos seletos, isto pode representar colocar-se em risco para aumentar o sucesso destes clientes. Incorporar a filosofia e a cultura organizacional de tratar diferentes clientes de forma diferente requer um planejamento cuidadoso e, sem dúvida, se trata um processo homeopático, não cirúrgico. Exige uma abordagem integrativa, com uma miríade de tarefas simultâneas e necessárias como pré-requisitos para o sucesso da empreitada. É uma estratégia audaz, de difícil implantação, mas com uma grande recompensa ligada, não só à rentabilidade, como também à própria sobrevivência da empresa no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. USA: Harvard Business School Press, 1997.

COBRA, M.; FLÁVIO, S. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2000. 250p.

FORD, D. et al. **The Business Marketing course**: managing in complex networks. USA: John Wiley & Sons Ltd, 2002.

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias Competitivas Adotadas por Empresas de Tecnologia da Informação. Dissertação** (Mestrado em Informática) - Instituto de Informática. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processo. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 527p.

LIBEY, D. R. **New customers as lifetime profit generators**: a customer-focused marketing strategy. Third Annual conference on Database Marketing. USA: The National Center, 1993.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. São Paulo: Campus, 1993. 254p.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. New York: Journal of Marketing, 1994. Volume 58, Issue 3, Start Page 20.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 381p.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to One B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 252p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 5.ed. São Paulo: Campus, 1992. 512p.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 527p.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993. 324p.