UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

USO DA INTERNET NA PÓS-VENDA DE SERVIÇOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Carlos Alberto Rigato

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS ALBERTO RIGATO

USO DA INTERNET NA PÓS-VENDA DE SERVIÇOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

Rigato, Carlos Alberto

Uso da internet na pós-venda de serviços business-to-business / Carlos Alberto Rigato. -- São Paulo, 2013.
292 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientadora: Ana Akemi Ikeda.

1. Marketing de serviços 2. Internet 3. Pós-venda 4. Business-to-business (B2B) I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Aos meus filhos, Luigi e Giovanna, pai (em
memória) e mãe.**

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, dou graças a Deus por ter me dado estímulo e perseverança para a realização deste curso de doutorado, que eu tanto almejava.

Agradeço muito à minha orientadora professora titular Dra. Ana Akemi Ikeda, primeiramente por ter me aceito como seu orientado, e também pelos ensinamentos aprendidos em sala de aula e por todo seu apoio e orientação durante o curso, tanto na escolha das matérias quanto na sua distribuição nos semestres, de forma a atender aos estudos, à elaboração da tese, às demandas do trabalho na empresa, e aos percalços da vida privada. A professora Ana, sempre disposta e acessível, e também exigente, ajudou-me a cumprir os prazos do curso e, em especial, da tese. Também muito me apoiou, orientando e transmitindo clareza em uma situação crítica da minha vida que ocorreu durante o doutorado.

Agradeço também à banca de qualificação, composta pelos professores Dr. Edson Crescitelli e Dr. José Osvaldo De Sordi, pelas suas valiosas contribuições para a melhoria do desenvolvimento da tese. Além das contribuições específicas, agradeço ao prof. Crescitelli pelos conhecimentos nas aulas de Estratégia de Comunicação de Marketing, e ao prof. De Sordi pelo estímulo e apoio dados para que eu fizesse o mestrado e o doutorado.

Também gostaria de agradecer aos demais professores com quem tive o prazer de adquirir ensinamentos que foram não só utilizados para a tese, mas também no dia a dia empresarial: Marcos Cortez Campomar, Geraldo Luciano Toledo, Lino Nogueira Rodrigues Filho, Silvio Aparecido dos Santos, e Adolpho Walter Pimazoni Canton.

Às pessoas entrevistadas para o estudo de caso desta tese agradeço pelas informações, pelo tempo e pelo esforço dedicados.

Com todo o meu amor, agradeço e peço desculpas aos meus filhos, Luigi e Giovanna, a compreensão por eu não conseguir dedicar-lhes todo o tempo de que gostaríamos, apesar de ter me esforçado em curtir o maior e melhor tempo possível com eles. Quero também agradecer à Renata, que nos últimos meses esteve ao meu lado, acompanhando-me e incentivando-me nas diversas fases da vida e do estudo.

***“Navigare necesse, vivere
non est necesse”
Gneu Pompeio Magno***

RESUMO

No intuito de melhor entender a situação atual, objeções, limitações e perspectivas de uso da internet na pós-venda de serviços *business-to-business*, este estudo objetivou avaliar por que e como a internet está sendo utilizada nas atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa e evidenciar lacunas que possam ampliar o conhecimento e subsidiar estratégias no relacionamento entre empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória usando estudo de casos com duas revendas de serviços de impressão corporativa. Como síntese das similaridades das descobertas, tem-se que: a internet tem sido utilizada para obter maior agilidade na correção de problemas e na leitura dos contadores de impressão nos equipamentos; os recursos mais utilizados são o *e-mail*, o portal e o acesso remoto a equipamentos do cliente, o que representa um uso básico e, à medida em que a oferta de serviços de impressão da revenda evolui, o uso da internet se torna mais complexo; a mídia social, incluindo as redes sociais, não é utilizada nem existe uma estratégia definida para seu uso; tanto o estilo de venda voltado para a solução de problemas quanto o planejamento baseado em valor influenciam o uso da internet, enquanto que a venda pessoal gera no cliente uma expectativa de que a pós-venda também seja presencial; esse uso da internet pode impactar positivamente o composto de marketing, apesar de muitos dos benefícios não estarem sendo explorados; por parte dessas revendas, a internet não tem sido melhor utilizada por falta de conhecimento de seus benefícios e de suas restrições e por falta de enfoque estratégico e prioritário dos seus gestores; o próximo passo seria usar melhor o que já existe implementado e expandir esse uso para os demais clientes.

Palavras-chave: marketing de serviços; pós-venda; internet; *business-to-business* (B2B)

ABSTRACT

In order to better understand the current situation, objections, limitations and perspectives of internet use in the business-to-business after-sales services, this study aimed to evaluate why and how the internet is being used in activities of after-sales service in corporate printing and highlight gaps that may expand the knowledge and support strategies in the relationship between companies. For such, an exploratory study using case study with two resellers of corporate printing services was conducted. As a summary of similarities of findings it follows that: the internet has been used to achieve greater agility to correct problems and to read the counters on the printing equipment; the most used resources are e-mail, portal and remote access to customer equipments, which represents a basic use and, as the reseller's printing services offering evolves, internet usage becomes more complex; social media, including social networks, is not used, nor is there a defined strategy for its use; both the problem solving oriented selling style as the value-based planning influence the use of internet, while the face to face selling used by such resellers generates an expectation that the after-sales attendance is also face to face; that use of the internet can positively impact the marketing mix, although many of the benefits are not being exploited; by part of those resellers, the internet has not been used for lack of better knowledge of its benefits and of its restrictions and lack of strategic and priority focus of its leaders; the next step would be to make better use of what is already implemented and expand that use to other customers.

Keywords: services marketing; after-sales; internet; business-to-business (B2B)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
INTRODUÇÃO	5
1 REVISÃO DO CONHECIMENTO	11
1.1 Serviços	12
1.1.1 Características das operações de serviços	13
1.1.2 Experiência de serviço	16
1.1.3 Classificações de serviços	21
1.1.4 Qualidade de serviço	24
1.1.5 Consumo de serviço	32
1.1.5.1 Fase de pré-compra	33
1.1.5.2 Fase de encontro de serviço	34
1.1.5.3 Fase de pós-encontro	36
1.2 Internet	38
1.2.1 Aplicativos de negócio da internet	46
1.2.1.1 <i>E-commerce</i>	46
1.2.1.2 <i>E-business</i>	50
1.2.1.3 <i>E-service</i>	51
1.2.1.4 <i>M-commerce</i>	53
1.2.1.5 <i>M-business</i>	53
1.2.2 Mídia Social	54
1.2.3 Uso da internet no mercado <i>business-to-business</i> brasileiro	66
1.2.4 Uso da internet no Composto de Marketing	68
1.2.4.1 Produto	69
1.2.4.2 Preço	72
1.2.4.3 Praça	76
1.2.4.4 Promoção	77
1.3 Comportamento de venda no <i>business-to-business</i>	89
1.3.1 Centro de vendas no <i>business-to-business</i>	89
1.3.2 O processo da venda no <i>business-to-business</i>	89
1.3.3 Estilos de venda no <i>business-to-business</i>	94
1.3.4 Tipos de venda no <i>business-to-business</i>	95
1.3.5 Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor	97
1.4 Ambiente da pesquisa de campo	101
1.4.1 Ambiente econômico e o mercado de Tecnologia da Informação	101
1.4.2 Mercado de serviços de impressão corporativa	103
1.4.3 Canal de distribuição	109
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	117
2.1 Estratégia de investigação	121
2.2 Abordagem geral do projeto de estudo de caso	126
2.3 Projeto do estudo de caso	133
2.4 Coleta das evidências do estudo de caso	135
2.4.1 Habilidades desejadas do pesquisador do estudo de caso	135
2.4.2 Preparação para a coleta das evidências do estudo de caso	136
2.4.3 Protocolo do estudo de caso	138
2.4.4 Seleção dos casos para o estudo de caso	139
2.4.4.1 Revenda_X	140
2.4.4.2 Revenda_Y	140

2.4.5	Pesquisa-piloto	142
2.4.6	Fontes das evidências do estudo de caso	143
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	148
3.1	Questões sobre os entrevistados específicos	149
3.1.1	Análise das respostas da Revenda_X	149
3.1.2	Análise das respostas da Revenda_Y	165
3.2	Identificação de padrões das descobertas entre os casos múltiplos	180
3.2.1	Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?	180
3.2.2	Como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?	184
3.2.3	Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps)?	189
3.2.4	Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?	191
3.2.5	Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?	193
4	CONCLUSÃO	196
4.1	Considerações finais e sugestões	196
4.2	Limitações da pesquisa	208
4.3	Sugestões para estudos futuros	210
	REFERÊNCIAS	211
	APÊNDICES	220
2.1	Propósito do estudo	223
2.2	Organizações estudadas e respondentes das entrevistas	223
4.1	Esboço do relatório	233
4.2	Formato para os dados	234
4.3	Informação bibliográfica	234

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características distintivas de serviços nos serviços industriais	15
Quadro 2 – Diferenciações de serviço de acordo com a oferta econômica.....	16
Quadro 3 – Classificação de serviços pela natureza do ato e pelo destinatário.....	23
Quadro 4 – Categorias e dimensões da escala WebQual.....	30
Quadro 5 – Diferenças entre <i>e-business</i> e <i>e-service</i>	52
Quadro 6 – A pré-venda nas fases da venda	91
Quadro 7 – A venda nas fases da venda	91
Quadro 8 – A pós-venda nas fases da venda.....	92
Quadro 9 – Componentes de engajamento efetivo do cliente	98
Quadro 10 – Alinhamento de objetivos de negócio com fornecedores.....	98
Quadro 11 – Proposição de valor específica para o cliente	98
Quadro 12 – Auto avaliação de fornecedor para planejamento de valor.....	100
Quadro 13 – Classificação da pesquisa de campo.....	118
Quadro 14 – Concepções filosóficas	119
Quadro 15 – Explorações e critérios de julgamento do estudo de caso	127
Quadro 16 – Fontes de coleta de dados de um estudo de caso	143
Quadro 17 – Explorações do porquê do uso da internet	183
Quadro 18 – Explorações sobre como a internet tem sido utilizada.....	188
Quadro 19 – Explorações sobre impacto no composto de marketing	191
Quadro 20 – Explorações sobre o porquê a internet não é melhor utilizada	193
Quadro 21 – Explorações sobre como a internet poderia ser melhor utilizada	194

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – As quatro categorias de uma experiência	17
Ilustração 2 – O modelo <i>Servuction</i> de produção de serviços.....	20
Ilustração 3 – Modelo de lacunas da qualidade de serviço	27
Ilustração 4 – Metas de mídia social	55
Ilustração 5 – Conceitualização do produto do serviço	70
Ilustração 6 – Grade de vendas no <i>business-to-business</i>	95
Ilustração 7 – Tipos de vendas no <i>business-to-business</i>	95
Ilustração 8 – Modelo de engajamento de clientes ^{TM}	97
Ilustração 9 – Estimativa de relacionamento da conta	99
Ilustração 10 – Gastos totais em TI no mundo por categoria	103
Ilustração 11 – Mercado mundial de impressoras e de multifuncionais.....	104
Ilustração 12 – Mercado brasileiro de impressoras e de multifuncionais.....	105
Ilustração 13 – Evolução dos serviços de impressão corporativa	107
Ilustração 14 – Mercado brasileiro de serviços de impressão	108
Ilustração 15 – Fluxos de marketing em canais.....	110
Ilustração 16 – Canais de distribuição para o mercado <i>B2B</i>	111
Ilustração 17 – Canais de distribuição para o mercado <i>B2B</i> (detalhado)	112
Ilustração 18 – Método do estudo de caso	134
Ilustração 19 – Encadeamento de evidência	146
Ilustração 20 – Estrutura organizacional da Revenda_X.....	150
Ilustração 21 – Estrutura organizacional da Revenda_Y	167

INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento em 1969, a internet tem evoluído rapidamente e possibilitado o desenvolvimento de diversos aplicativos de negócios. No mercado *business-to-business* (B2B), a internet tem sido utilizada como: dispositivo de comunicação para construir relacionamento com o cliente; canal alternativo de distribuição; canal de prestação de serviços aos clientes; ferramenta para coletar dados de pesquisa de marketing; e como um meio para integrar a cadeia de suprimentos (HUTT; SPEH, 2010, p. 312).

Porém, para desfrutar dos seus benefícios, os profissionais de marketing devem compreender a tecnologia da internet (STRAUSS; FROST, 2012, p. 10) e definir estratégias para integrá-la com as vantagens competitivas tradicionais da empresa e com suas formas de competição (PORTER, 2001, p. 78). Da mesma forma, Barnes (1999, p.11) havia identificado que os profissionais de marketing das empresas devem integrar a internet e o comércio eletrônico à “estrutura de suas operações comerciais tradicionais, alavancando-os como uma ferramenta de comunicação que pode aumentar as vendas, os níveis de satisfação e de prestação de serviços”.

Entretanto, conforme identificado por Angehrn (1997), as empresas estão usando a internet de forma restritiva em suas estratégias de marketing. Sendo assim, este pesquisador acredita que essa integração da internet à estrutura das operações comerciais tradicionais não esteja acontecendo adequadamente nas empresas prestadoras de serviços para outras empresas (mercado B2B), em especial na fase de pós-venda, necessária para garantir a satisfação e a preferência do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 421) e é um elemento crítico na construção da imagem e do valor da marca de uma empresa (MORGAN; DEETER-SCHMELZ; MOBERG, 2006). Essa situação ressalta a importância desse tema de pesquisa.

Ao buscar informações a esse respeito na literatura acadêmica, observa-se que muito das pesquisas referentes a esse uso da internet está relacionado ao mercado consumidor (*Business-to-Consumer* – B2C). Como exemplo, em pesquisa realizada

por Veldman e Ramos (2002), foi identificado o potencial de uso da internet para incrementar a produtividade no processo de atendimento pós-venda, por ser um meio visual adequado para transmitir instruções, permitir impressão de informações, exposição de opções alternativas de uma única vez e acesso a informações mais detalhadas. Porém, segundo os autores, a qualidade do serviço de pós-venda oferecido pela internet pode, em alguns casos, ser inferior à do mundo físico, não em função de restrições tecnológicas, mas provavelmente devido à falta de visão das empresas de perceberem o potencial desse uso e da pouca vontade de investir recursos para sua concretização. Além disso, os autores identificaram a falta de percepção da *web* como “instrumento de marketing e de fortalecimento de valor da marca, impulsionadora de vendas através de outros canais que não a *web*” (VELDMAN; RAMOS, 2002, p. 62).¹

Já com relação ao mercado *business-to-business*, segundo artigo de Bannan (2011), apenas recentemente os profissionais de marketing passaram a adicionar aos *websites* características que permitem ao visitante ter uma experiência mais personalizada, incluindo serviço ao cliente e conteúdos de pré e de pós-venda.

Assim, a justificativa para o estudo desse tema se deve à necessidade de avaliar como a internet está sendo utilizada nas atividades de pós-venda de serviços *business-to-business*, para entender seu uso, objeções, limitações e perspectivas, visto que o atual estágio evolutivo da internet e os diversos estudos referentes às suas vantagens justificariam esse uso.

Como esse tema de pesquisa é abrangente, faz-se necessário delimitá-lo a fim de se ter um melhor entendimento e para melhor localizá-lo frente aos diversos estudos já realizados.

Uma delimitação a ser feita é com relação à internet. O foco do estudo da internet está no seu uso como uma ferramenta e não como um fim em si. Ou seja, não se pretende analisar a internet ou sua evolução com o enfoque puramente tecnológico,

---

¹ *Web*: “denominação resumida de *World Wide Web* (WWW), a qual passou a ser o componente de negócios da internet” (LIMEIRA, 2007, p. 17).

mas como podem ser utilizados seus recursos e as aplicações desenvolvidas nessa plataforma.

Outra delimitação se refere ao tipo de processo ou atividade de uso da internet. Como mencionado, este estudo tem por foco o processo de pós-venda, no clássico conceito das três fases de venda, sucintamente descritas como (TEIXEIRA et al., 2006, p. 115):

- a) Pré-venda: fase preparatória, na qual se busca conhecer o cliente, suas necessidades e desejos e de verificar como o problema do cliente pode ser resolvido;
- b) Venda: fase em que o comprador e o vendedor passam para a efetivação do negócio: o comprador avalia os fornecedores por meio de critérios anteriormente estabelecidos, e o vendedor demonstra como seu produto atende a esses critérios;
- c) Pós-venda: nessa fase, a empresa deve adotar as providências para garantir que as promessas realizadas na fase de venda sejam cumpridas, ao passo que o comprador avalia o que foi entregue.

Também deve ser delimitado o tipo de mercado a ser analisado. Neste estudo, será analisado o mercado de serviços *business-to-business*, pois, como apresentado, existem menos pesquisas de uso da internet na pós-venda para o mercado *business-to-business* do que para o mercado *business-to-consumer*, e só recentemente os profissionais de marketing passaram a adicionar aos seus *websites* características de serviço ao cliente (BANNAN, 2011).

Sendo assim, este estudo tem por delimitação o uso da internet nas atividades de pós-venda de serviços *business-to-business*.

Considerando a delimitação apresentada, pode-se melhor expor a questão ou o problema que conduziu à necessidade deste estudo e que deve ser exposto claramente em uma ou duas frases (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 129). Dessa forma, este estudo tem por problema de pesquisa:

Avaliar o uso da internet nas atividades de pós-venda de serviços *business-to-business*.

Especificamente para este estudo, escolheu-se fazer essa análise no mercado de serviços de impressão corporativa, o qual compreende diversas categorias de serviços, resumidamente apresentadas a seguir em ordem crescente de complexidade (IDC, 2011a):

- a) *Box movers*: venda de equipamentos, cartuchos e peças de reposição;
- b) Serviços básicos de impressão: prestação de serviços de impressão, cópia, digitalização e fax por meio de fornecimento de equipamentos e de suprimentos, cobrados por página impressa;
- c) Serviços de impressão gerenciada: agrega a otimização e o gerenciamento do ambiente de imagem e impressão;
- d) Serviços de gestão de documentos: expansão do gerenciamento do ambiente de impressão para o gerenciamento de documentos, o qual abrange: digitalização de documentos, processos de *workflow* e gestão documental;
- e) Terceirização de processos de negócios (*Business Process Outsourcing*): adiciona a gestão de conteúdo de documentos, ou seja, a gestão da informação a ser utilizada nos negócios.

Esse mercado de serviços de impressão corporativa tem evoluído muito nos últimos anos em função de consciência ambiental e de desenvolvimento de novas tecnologias, associadas à mobilidade, segurança, gestão de documentos e *cloud computing* (computação em nuvem, ou seja, o fornecimento do recurso computacional na modalidade de serviço) (ROLFINI, 2011, p. 58). O desenvolvimento dessas novas tecnologias está associado diretamente à internet, e permite o uso da mesma nas suas atividades operacionais, gerenciais e comerciais.

Para o estudo do problema de pesquisa é utilizada uma pesquisa qualitativa, pois, apesar de haver na literatura muitas delas relacionadas ao uso da internet (MORSE, 1991):

- a) Não foi encontrada uma teoria ou pesquisa prévia sobre o problema em questão, permanecendo esse conceito “imaturo”;
- b) Existe uma necessidade de explorar e descrever os fenômenos, assim como de desenvolver uma teoria.

Sendo assim, este estudo tem por objetivo de pesquisa:

Avaliar por que e como a internet está sendo utilizada nas atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa e evidenciar lacunas que possam ampliar o conhecimento e subsidiar estratégias no relacionamento entre empresas.

Este estudo está organizado em capítulos, resumidos a seguir.

O Capítulo 1 revisa o conhecimento dos assuntos relacionados ao problema de pesquisa, os quais colaboram no entendimento desse problema, se existe alguma resposta adequada, e na coleta e na análise dos dados da pesquisa de campo:

- a) Serviços: as características distintivas da maioria das operações de serviços; a experiência de serviço; algumas classificações de serviços; uma discussão sobre qualidade de serviços, incluindo os serviços prestados pela internet; e as fases de consumo de serviços por parte do cliente;
- b) Internet: apresenta os conceitos e usos da internet pelos profissionais de marketing; discute alguns dos importantes aplicativos de negócio da internet, como: *e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce*, *m-business*; aborda as aplicações do uso da mídia social pelas empresas, incluindo as redes sociais; apresenta estatísticas referentes ao uso da internet no mercado *business-to-business* brasileiro; e discute o uso da internet no composto de marketing;
- c) Comportamento de venda *business-to-business*: destaca algumas características específicas para esse mercado, como: o conceito de centro de vendas; o processo de venda; os estilos de venda; e o planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor;
- d) Ambiente da pesquisa de campo: apresenta o ambiente econômico e o mercado de Tecnologia da Informação; o mercado de serviços de impressão

corporativa; e alguns conceitos sobre canal de distribuição, com o objetivo de identificar e justificar a escolha do tipo de empresa pesquisada.

O Capítulo 2 apresenta e justifica o uso do método empregado na pesquisa de campo, descrevendo: a estratégia de investigação utilizada (estudo de caso); a abordagem geral do projeto de estudo de caso; o projeto de estudo de caso; e o papel do investigador, ou seja, o seu envolvimento prévio deste pesquisador com o assunto e o estudo de caso.

O Capítulo 3 apresenta e analisa os resultados da pesquisa de campo, com base na revisão da literatura acadêmica, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa. A análise é feita com as questões sobre os entrevistados específicos, e com a identificação de padrões das descobertas entre os casos múltiplos.

O Capítulo 4 apresenta as considerações finais, as limitações, e sugere temas para novas pesquisas decorrentes deste estudo.

1 REVISÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta publicações relevantes encontradas na literatura acadêmica relacionadas ao problema de pesquisa, identificando seus resultados e impactos neste estudo. O objetivo é aumentar o conhecimento do pesquisador, tanto a respeito do tema, quanto da viabilidade do projeto de pesquisa a ser desenvolvido (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 87).

Inicialmente serão apresentados os conceitos relativos a serviços e depois serão discutidos os demais assuntos pertencentes ao problema de pesquisa: internet, comportamento de venda no *business-to-business*, mercados de serviços de impressão e canal de distribuição.

1.1 Serviços

A literatura acadêmica apresenta várias definições a respeito de serviços. Além da definição apresentada na “Introdução” deste estudo, convém mencionar outras definições igualmente importantes, como segue:

“Serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 39).

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (GRÖNROOS, 1990, p. 27).

O setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador (QUINN; BARUCH; PAQUETTE, 1987, p. 50).

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece à outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21).

Por essas definições, pode-se entender que serviços são atividades predominantemente intangíveis que atendem a necessidades de seus consumidores.

O setor de serviços tem sido cada vez mais importante na economia dos países industrializados, com grande contribuição para a geração de empregos e de renda para esses países. Isso por si só seria um bom motivo para ter crescido o número de pesquisas associadas a serviços. Além disso, o setor tem se ampliado e se desenvolvido, tornando-se mais complexo, o que também desperta novas pesquisas. Assim, para esta revisão do conhecimento, foram selecionados artigos relevantes das diversas facetas de serviços associadas ao tema deste estudo, de forma a

garantir uma visão abrangente das variáveis, mas sem se deixar perder pela difusão e pelo emaranhado de assuntos correlatos das numerosas pesquisas de serviços.

Esta revisão do conhecimento não poderia deixar de abordar alguns conceitos fundamentais de serviços, os quais são importantes na elaboração, aplicação e análise da pesquisa realizada neste estudo. Esses conceitos fundamentais são apresentados a seguir, iniciando-se pelas características das operações de serviços.

1.1.1 Características das operações de serviços

Os serviços apresentam algumas características distintivas, se comparadas a bens. Porém, essas características não se aplicam de forma semelhante a todos os serviços, pois deles existem diferentes tipos.

A principal característica distintiva de serviços é ser uma forma de locação (ou seja, pagar para usar ou acessar algo) – em contraposição à propriedade do bem –, pela qual os consumidores obtêm benefícios (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 41). A seguir são apresentadas categorias de locação, que podem ser combinadas na prestação do serviço ao cliente (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004, p. 15):

- a) Serviços de locação de bens: uso temporário de um bem físico. Exemplo: aluguel de carro;
- b) Locação de locais e espaços físicos: uso de uma área delimitada de um espaço maior em um prédio, em um veículo, ou em outra área. Exemplo: aluguel de quarto de hotel;
- c) Locação de mão de obra e experiência: contratação do trabalho prestado por outra(s) pessoa(s). Exemplo: conserto de carro;
- d) Acesso a ambientes físicos compartilhados: por meio de uma taxa, o cliente aluga o direito a compartilhar espaços físicos com outras pessoas. Exemplo: museus;
- e) Acesso a sistemas e redes e seu uso: aluga o direito a participar de uma rede específica. Exemplo: telecomunicações.

Além dessa principal característica distintiva de serviço, existem outras que lhe são peculiares, segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 28):

- a) A maioria dos serviços não pode ser estocada;
- b) Elementos intangíveis geralmente dominam a criação de valor;
- c) Serviços são frequentemente difíceis de visualizar e compreender;
- d) Clientes podem se envolver na coprodução de serviços;
- e) Pessoas podem fazer parte da experiência de serviço;
- f) Insumos e produtos operacionais tendem a variar muito;
- g) O fator tempo normalmente assume grande importância;
- h) A distribuição pode ocorrer por meio de canais não físicos.

Muitas dessas características são genericamente agrupadas, por vários outros autores, em quatro categorias diferenciadoras básicas de serviços: intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade, e heterogeneidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 41).

A característica intangibilidade atribuída a serviços significa que, apesar de quase sempre existirem elementos tangíveis na prestação de serviços, a maior parte do valor é proveniente de elementos intangíveis, como o trabalho e o conhecimento técnico do prestador de serviço, tornando os serviços difíceis de serem visualizados e compreendidos. Em muitos deles, o cliente obtém o valor do serviço sem obter a propriedade de qualquer elemento tangível (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21). Assim, para saber se um produto deveria ser classificado como um bem ou como um serviço, bastaria verificar se a maior parte do valor gerado seria proveniente de elementos de manufatura ou de serviço (SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978). Apesar de alguns autores considerarem a intangibilidade como a principal característica distintiva de serviço em comparação a bens, vale ressaltar que essa característica por si só não permite essa diferenciação, visto que “não há nenhum produto cujo valor ou utilidade seja baseado no seu conjunto de peças” (SERSON, 2006, p. 332).

A perecibilidade significa que a maioria dos serviços não pode ser preservada e estocada, por ser de característica transitória e perecível. Todavia, existem serviços

que podem ser gravados para utilização posterior na forma impressa ou eletrônica (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 28).

A simultaneidade significa que muitos serviços são criados e consumidos simultaneamente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 42). Com isso, o fator tempo adquire grande importância, pois há limites de tempo que uma pessoa pode esperar para obter o serviço. Outro fator impactado pela simultaneidade é a distribuição do serviço, pois, em muitos casos, o cliente participa de sua produção, exigindo o seu deslocamento até o processo produtivo. Entretanto, no caso de serviços baseados em informação, com o avanço da tecnologia da informação, especialmente o da internet, esse tipo de serviço pode ser entregue instantaneamente em qualquer lugar do mundo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 29).

A heterogeneidade significa que a prestação do serviço pode variar bastante em função da intangibilidade e da participação do cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 44). Além disso, “a presença de profissionais e outros clientes no sistema operacional torna difícil a padronização e o controle da qualidade dos insumos e produtos operacionais” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 11).

O Quadro 1 apresenta essas principais características distintivas de serviços aplicadas aos serviços industriais.

Quadro 1 – Características distintivas de serviços nos serviços industriais

Características	Exemplos	Implicações de marketing
Produção e consumo simultâneos	Conferência telefônica; seminário de gestão; reparo de equipamento.	A interação direta com o vendedor exige que o serviço seja feito “corretamente”; exige treinamento de alto nível para o pessoal; exige triagem e recrutamento eficazes.
Resultado não padronizado	A consultoria empresarial varia de acordo com cada consultor; os danos às mercadorias variam de expedição a expedição.	Dá ênfase aos padrões rigorosos de controle de qualidade; desenvolve sistemas que minimizam o desvio e o erro humano; pré-empacota o serviço; procura formas para a automatização.
Perecibilidade; incapacidade de armazenar ou estocar	Assentos de voos não ocupados; um técnico de computador inativo; espaço para armazenamento não alugado.	Planeja a capacidade pela demanda de pico; usa preço e promoção para equiparar os picos e as baixas da demanda; usa turnos sobrepostos para o pessoal.
Falta de propriedade	Uso do vagão ferroviário; uso do	Focaliza a promoção sobre as vantagens

	know-how do consultor; uso da lista de mala direta.	da não propriedade; mão de obra reduzida, despesas gerais e capital; dá ênfase à flexibilidade.

FONTE: HUTT; SPEH, 2010, p. 270.

Além das características das operações de serviços, outro tópico a ser revisado se refere à experiência de serviço.

1.1.2 Experiência de serviço

Como descrito na característica de intangibilidade, a maior parte do valor do serviço é proveniente de elementos intangíveis. Sendo assim, “o conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. Em última análise, quando o cliente compra um serviço, está comprando uma experiência!” (HOFFMAN et al., 2009, p. 10).

A experiência de serviço tem sido maior com a transformação do estágio evolutivo da economia da sociedade, passando de uma natureza transacional para a de relações baseadas na experiência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 26). O Quadro 2 apresenta algumas diferenciações de acordo com a oferta econômica.

Quadro 2 – Diferenciações de serviço de acordo com a oferta econômica

Oferta econômica	<i>Commodities</i>	Bens	Serviços	Experiências
Economia	Agrária	Industrial	Serviço	experiência
Função econômica	Extrair	Fazer	Fornecer	encenar
Natureza da oferta	Fungível	Tangível	intangível	memorável
Atributo chave	Natural	Padronizado	personalizado	pessoal
Método de fornecimento	armazenado em silos	estocado após produção	fornecido sob demanda	revelado com o tempo
Vendedor	Negociador	Produtor	fornecedor	ator
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	convidado
Fatores de demanda	Características	Aspectos	benefícios	sensações

FONTE: adaptado de PINE II; GILMORE, 1998, p. 98

Nos serviços ao consumidor, a migração de uma economia de serviços para uma economia de experiência ocorre à medida que se estabelece com o consumidor uma relação pessoal e memorável. A experiência ao consumidor pode ser classificada em quatro categorias, com base na participação do consumidor (passiva ou ativa) e na

relação com o ambiente (absorção ou imersão) (Ilustração 1), conforme descrito a seguir (PINE II; GILMORE, 1998, p. 101):

- a) Entretenimento: o cliente não afeta o desempenho como um todo, como ao assistir a um filme;
- b) Educação: o cliente tem papel importante no desempenho ou no evento que gera a experiência, como assistir a uma aula ao vivo;
- c) Esteticismo: o usuário está imerso na atividade ou no ambiente, mas sem grande influência no desempenho da atividade, como um turista visitando um museu;
- d) Escapismo: requer maior imersão do usuário do que o da classificação educacional. Como exemplo, atuar em uma peça de teatro, mergulhar com equipamento etc.

Ilustração 1 – As quatro categorias de uma experiência

Fonte: adaptado de PINE II; GILMORE, 1998, p. 102

Essa migração nos serviços ao consumidor, de uma economia de serviços para uma economia de experiência, está baseada nos seguintes princípios (PINE II; GILMORE, 1998, p. 102):

- a) Experiência temática: uso de temas para proporcionar experiência diferenciada. Exemplo: restaurantes de “entretenimento” como Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Rainforest Cafe etc;
- b) Harmonização de impressões com sinalizações positivas: além do uso de temas, a experiência deve ser marcada com impressões significativas e harmonizadas com o tema. No exemplo do Rainforest Cafe, ao invés de dizer ao cliente que sua mesa está pronta, o anfitrião diz que sua aventura está prestes a começar, o que sinaliza o cliente para algo especial;
- c) Eliminação das sinalizações negativas: para garantir que o cliente tenha uma experiência completa, não basta se utilizar de sinalizações positivas. Devem-se eliminar as sinalizações negativas que possam atrapalhar a experiência. Como exemplo, o uso de contêineres de lixo que “falam” um agradecimento quando uma embalagem é jogada no seu interior proporcionam melhor experiência do que se ter escrito “muito obrigado”, que pode trazer uma lembrança negativa de que não há recolhimento de lixo no local;
- d) Combinação de fatos memoráveis: uso de produtos com função de lembrar fatos memoráveis. Como exemplo, turistas compram lembranças locais para posteriormente recordar a experiência da visita;
- e) Envolvimento dos cinco sentidos: uso dos estímulos sensoriais para suportar e melhorar a experiência temática. O ambiente do Rainforest Cafe explora os cinco sentidos: o som ambiente de “sss-sss-zzz”, a visão da névoa saindo das pedras, a sua sensação de maciez e frescor tocando a pele, o cheiro de essência tropical e o gosto do seu frescor.

Nos serviços *business-to-business*, a migração de uma economia de serviços para uma economia de experiência ocorre em função da coprodução e da natureza colaborativa do relacionamento. A experiência central nos serviços *business-to-business* é a “criação, a capacitação, a solução de problemas, e o uso inovador de informações que não são consumidas na troca, mas sim ampliadas, permanecendo disponíveis para uso posterior por outras pessoas” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS,

2010, p. 35) e possui as seguintes dimensões (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 34):

- a) Cocriação de valor: o cliente é um elemento do processo de serviço, sendo coprodutor do valor extraído do relacionamento;
- b) Relacionamento com o cliente: proporciona inovação e diferenciação. Relacionamentos de longo prazo propiciam adequação dos serviços às necessidades do cliente.
- c) Capacidade de serviço: deve atender às flutuações de demanda, mantendo a qualidade.

Para representar as interações que compõem uma experiência típica de serviço, Eiglier e Langeard (1987) desenvolveram o modelo denominado *Servuction* – vocábulo análogo a *production*, combinando os termos *service* e *production*.

O modelo *Servuction* (Ilustração 2) representa o processo de produção de serviços, consistindo de fatores visíveis e invisíveis para o cliente que influenciam a experiência de receber o serviço real, a saber, (HOFFMAN et al., 2009, p. 9):

- a) Ambiente físico de serviço (*servicescape*) – fator visível: compreende todas as evidências físicas que compõem o ambiente de prestação de serviço;
- b) Pessoal de contato e provedores de serviço – fator visível: o pessoal de contato correspondente aos funcionários que interagem com o cliente por um breve período de tempo, enquanto que os provedores de serviço são os prestadores do serviço principal;
- c) Outros clientes – fator visível: são os demais clientes que podem estar presentes quando da prestação do serviço;
- d) Organizações e sistemas invisíveis – fator invisível: regras, regulamentos e processos em que a empresa se baseia. Embora seja invisível ao cliente, esse fator tem efeito significativo sobre a experiência de serviço do cliente.

Ilustração 2 – O modelo *Servuction* de produção de serviços

Fonte: EIGLIER; LANGEARD, 1987, p. 18

Uma das contribuições do modelo *Servuction* é destacar que os clientes são parte do processo de serviço, podendo participar de forma ativa ou passiva. Isso proporciona desafios especiais e oportunidades significativas ao marketing de serviços, como a criação de experiências memoráveis de serviço, exploradas por empresas como Disney, Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Rainforest Cafe etc (HOFFMAN et al., 2009, p. 14).

Outra contribuição do modelo *Servuction* é mostrar que o fator “organizações e sistemas invisíveis”, apesar de invisível ao cliente, também deve estar alinhado com os demais fatores, visíveis, para minimizar impactos na produção do serviço. A FedEx, no mercado industrial, é um exemplo de implementação desse alinhamento. Primeira empresa importante do setor de serviços a ganhar o Prêmio de Qualidade Nacional Malcom Baldrige (o qual promove a competitividade de empresas dos Estados Unidos com base na gestão da qualidade total), a FedEx alinha seus funcionários, as instalações, a tecnologia da informação e os equipamentos para atender às promessas específicas de tempo e confiabilidade de entrega de pacotes feita em suas comunicações de marketing (HUTT; SPEH, 2010, p. 261).

A experiência do cliente constitui parte do valor demandado pelo cliente, e muitas empresas – como a FedEx, as de alta tecnologia, e outras – possuem suas marcas construídas sobre uma promessa de valor ao cliente (HUTT; SPEH, 2010, p. 261).

Após essa abordagem sobre experiência de serviços, incluindo a de serviços *business-to-business*, o próximo tópico a ser revisto se refere à classificação de serviço.

1.1.3 Classificações de serviços

A utilização de uma classificação de serviços é útil para se entender como as empresas de serviços estão posicionadas para atender às necessidades dos clientes, uma vez que existem importantes diferenças entre serviços. A seguir, são apresentadas algumas das muitas classificações de serviços que existem.

Uma forma bastante utilizada para classificação de serviços é por tipo de atividade. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica os serviços com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e compreende os seguintes segmentos (IBGE, 2011):

- a) Serviços prestados às famílias: serviços de alojamento; serviços de alimentação; atividades recreativas e culturais; serviços pessoais e atividades de ensino continuado.
- b) Serviços de informação e comunicação: telecomunicações; atividades de informática; serviços audiovisuais; e agências de notícias e serviços de jornalismo.
- c) Serviços profissionais, administrativos e complementares: serviços técnico-profissionais; seleção, agenciamento e locação de mão de obra temporária; serviços de investigação, segurança, vigilância e transporte de valores; e serviços de limpeza em prédios e domicílios, dentre outros.
- d) Transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio: transporte ferroviário e metroviário; transporte rodoviário de passageiros; transporte rodoviário de

cargas e outros tipos de transportes; transporte aquaviário; transporte aéreo; agências e organizadoras de viagens; serviços auxiliares dos transportes; e correio, além de outras atividades de entrega.

- e) Atividades imobiliárias: incorporação, compra e venda de imóveis por conta própria; administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros; e aluguel de veículos, máquinas e objetos pessoais e domésticos.
- f) Serviços de manutenção e reparação: manutenção e reparação de veículos; manutenção e reparação de objetos pessoais e domésticos; e manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática;
- g) Outras atividades de serviços: serviços auxiliares da agricultura; agentes de comércio e representação comercial; serviços auxiliares financeiros, dos seguros e da previdência complementar; e limpeza urbana e esgoto.

Outra forma de classificação de serviços é pela perspectiva de processos pelos quais eles são criados e entregues. A classificação de serviços por processos proposta por Lovelock (1983) considera que o processamento do serviço pode ser aplicado a pessoas, objetos físicos (vivos ou inanimados), ou informações; e a natureza do processamento pode ser tangível ou intangível. Essas considerações resultam nas seguintes categorias (Quadro 3):

- a) Processamento de pessoas: considera as ações tangíveis dirigidas ao corpo das pessoas. Assim, nesse tipo de processamento de serviços, é necessária a interação física com quem recebe o serviço;
- b) Processamento de posses: considera as ações tangíveis dirigidas às posses físicas das pessoas. No processamento de posses, a produção e o consumo não precisam ser simultâneos;
- c) Processamento de estímulo mental: considera as ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas. Por ser dirigido à mente das pessoas, esse tipo de processamento pode moldar atitudes e influenciar comportamentos. Como o conteúdo principal dos serviços dessa categoria está baseado em informações, esses serviços podem ser estocados e consumidos posteriormente, não necessitando da presença física do cliente;
- d) Processamento de informações: considera as ações intangíveis dirigidas a ativos intangíveis. A diferença para o processamento de estímulo mental pode

ser sutil em alguns casos. Como exemplo, um corretor de ações de bolsa de valores realiza processamento de informações ao analisar as transações de um cliente e realiza processamento de estímulo mental ao orientar esse cliente na compra de ações.

A combinação do processamento de estímulo mental com o processamento de informações resultaria na denominação de serviços baseados em informações (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 27).

Quadro 3 – Classificação de serviços pela natureza do ato e pelo destinatário

Quem ou o que recebe diretamente o serviço?		
Qual é a natureza do ato de serviço?	Pessoas	Coisas
Ações tangíveis	Serviços dirigidos ao corpo das pessoas: – Cuidados com a saúde – Transporte de passageiro – Salões de beleza – Academias de ginástica – Restaurantes – Cabelereiros	Serviços dirigidos a bens e outras posses físicas: – Transporte de cargas – reparo e manutenção de equipamento industrial – serviços de limpeza de escritório – lavanderia convencional e a seco – paisagismo / jardinagem – cuidados veterinários
Ações intangíveis	Serviços dirigidos à mente das pessoas: – Educação – Transmissão de rádio e TV – Serviços de informação – Teatros – Museus	Serviços dirigidos a ativos intangíveis: – Serviços bancários – Serviços jurídicos – Contabilidade – Serviços de segurança – Seguros

FONTE: LOVELOCK (1983, p. 12)

Uma vez entendidas as principais características de serviços e que existem várias formas de classificá-los, o próximo tópico a ser discutido se refere à qualidade de serviço, visto sua importância na competitividade da empresa: “a má qualidade coloca uma empresa em desvantagem competitiva” (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 450).

1.1.4 Qualidade de serviço

Qualidade de serviço pode ser entendida como o atingimento ou a superação das expectativas do cliente. É “a comparação entre a expectativa dos consumidores e as percepções sobre o serviço” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 42), sendo o componente crítico nas avaliações dos clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 149).

Pesquisas de marketing de várias categorias de serviços revelaram que o julgamento do cliente sobre qualidade de serviço não ocorre por meio de uma única variável, mas considera um conjunto dessas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 139). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) inicialmente definiram dez variáveis para os consumidores avaliarem a qualidade dos serviços, a saber:

- a) Confiabilidade: capacidade de cumprir a promessa de serviço de modo fidedigno e preciso;
- b) Responsividade: desejo de auxiliar os clientes e oferecer um serviço imediato;
- c) Competência: apresentar as capacidades e o conhecimento requeridos para realizar o serviço;
- d) Acesso: facilidade de aproximação e contato;
- e) Cortesia: educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato;
- f) Comunicação: ouvir os clientes e mantê-los informados em linguagem que eles possam entender;
- g) Credibilidade: confiabilidade, credibilidade, honestidade do provedor do serviço;
- h) Segurança: isento de perigo, risco ou dúvida;
- i) Entender/conhecer o cliente: fazer um esforço para conhecer os clientes e suas necessidades;
- j) Tangíveis: aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Em pesquisas posteriores com consumidores, por observarem alto grau de correlação entre algumas dessas variáveis, esses autores as consolidaram em cinco dimensões genéricas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 23), a saber:

- a) Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do quadro de pessoal e dos materiais de comunicação;
- b) Confiabilidade: capacidade para cumprir o serviço prometido de forma confiável e precisa;
- c) Responsividade: disposição de ajudar o cliente e prestar o serviço prontamente;
- d) Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e como a capacidade da empresa e de seus empregados é capaz de inspirar confiança e certeza no cliente;
- e) Empatia: atenção cuidadosa e personalizada que a empresa oferece a seus clientes. Na prestação de serviços *business-to-business*, os clientes desejam que a empresa conheça seus respectivos setores de atuação e entendam seus problemas.

Além de identificarem as variáveis e as dimensões de avaliação da qualidade de serviço, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram o “Modelo de lacunas da qualidade de serviço” (Ilustração 3), o qual permite à empresa identificar e corrigir problemas no projeto e na entrega de serviços. As lacunas ocorrem quando existe uma diferença entre o que se espera obter e o entendimento do que se obteve. O modelo proposto é composto por cinco lacunas: uma do cliente e quatro da empresa. A saber (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 69):

- a) Lacuna do cliente: é a diferença entre o serviço esperado (expectativas do cliente) e a percepção do serviço executado (percepções do cliente). As expectativas do cliente são os padrões ou os pontos de referência para o desempenho, com os quais o cliente comparará a sua experiência do serviço. As expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência passada e comunicação boca a boca. As percepções do cliente são avaliações subjetivas da experiência real do serviço executado. O principal fator que gera essa lacuna decorre de desacertos potenciais nos processos e estruturas internas da empresa referentes às quatro lacunas da empresa;
- b) Lacuna 1 da empresa (lacuna da compreensão do cliente): é a diferença entre as expectativas do cliente e as percepções que a empresa tem dessas expectativas;

- c) Lacuna 2 da empresa (lacuna do projeto e dos padrões de serviço): é a diferença entre as percepções que a empresa tem das expectativas do cliente e os projetos e padrões de serviço desenvolvidos pela empresa para atender a essas percepções;
- d) Lacuna 3 da empresa (lacuna do desempenho do serviço): é a diferença entre os projetos e padrões de serviço desenvolvidos pela empresa e o real desempenho do serviço pela empresa;
- e) Lacuna 4 da empresa (lacuna da comunicação): é a diferença entre o real desempenho de serviço pela empresa e suas comunicações externas. As promessas feitas pela empresa por meio de mídia, equipe de venda e outros canais de comunicação (denominado comunicação boca a boca) influenciam as expectativas dos clientes, as quais são utilizadas na avaliação da qualidade de serviço.

O Modelo de lacunas da qualidade de serviço (Ilustração 3) destaca que, para se melhorar a qualidade de serviço, a empresa deve, a partir do entendimento da lacuna do cliente, eliminar as quatro lacunas da empresa e mantê-las preenchidas (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 79).

Ilustração 3 – Modelo de lacunas da qualidade de serviço

Fonte: ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 79

Utilizando-se do Modelo de lacunas da qualidade de serviço, a empresa consegue posicionar os principais conceitos, estratégias e decisões de marketing de serviços para atender ao serviço esperado pelo cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 82). Para isso, a empresa deve entender que a gestão do composto de marketing de serviços é distinta da de bens em vários aspectos, em função das diferenças entre bens e serviços e as próprias diferenças dos diversos tipos de serviços.

Para medir a qualidade do serviço, sobretudo em um contexto de prestação de serviço de contato pessoal, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram o Servqual, uma escala composta por 22 itens divididos em duas seções: a primeira, para mensurar a expectativa dos clientes; a segunda, para mensurar a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado.

Todavia, no ambiente de internet e de comércio eletrônico, o encontro de serviços que ocorre no mundo virtual assume dimensões de qualidade distintas das que ocorrem no mundo físico. Em pesquisa realizada sobre qualidade de serviços prestados pela internet, Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002) identificaram deficiências nas empresas que podem levar à lacuna (*gap*) do serviço prestado pela internet, proveniente da comparação entre os requisitos que os consumidores desejam do *website* e a experiência de serviços realizada *on-line*. Essa lacuna foi denominada de “lacuna do conhecimento/realização”, composta por:

- a) Lacuna de informação: é a diferença entre as expectativas dos consumidores em relação ao *website* e a percepção da empresa sobre essas expectativas;
- b) Lacuna de *design*: corresponde a uma falha da empresa no desenvolvimento do *website*, em relação ao correto entendimento das especificidades que os consumidores desejavam para o *website*;
- c) Lacuna de comunicação: corresponde à falta de compreensão correta do marketing da empresa em relação aos recursos, capacidades e limitações do *website*, podendo fazer com que sejam feitas promessas que não se cumprem.

Em função da pesquisa no ambiente de internet ter identificado dimensões diferentes da Servqual, foi desenvolvida uma escala denominada E-S-QUAL, utilizada para medir o grau em que um *website* facilita a busca, a compra e a entrega eficiente de um item. Essa escala é composta de 22 itens para a avaliação de sete dimensões, sendo quatro dimensões utilizadas para avaliar os *websites* com os quais não há problemas ou dúvidas, e três dimensões para avaliar a recuperação do serviço quando ocorre alguma dúvida ou problema (PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005):

- a) Dimensões para avaliar *websites* com os quais não há problemas ou dúvidas:
  - Eficiência: a facilidade e velocidade de acessar e utilizar o *website*;
  - Satisfação: o quanto são atendidas as promessas do *website* para a entrega e a disponibilidade;
  - Disponibilidade do sistema: o correto funcionamento do *website*;

- Privacidade: o quanto o *website* é seguro e protege as informações do cliente.
- b) Dimensões para avaliar a recuperação do serviço:
- Responsividade: o tratamento eficaz dos problemas e das devoluções por meio do *website*;
  - Compensação: o quanto o *website* compensa os clientes por algum problema;
  - Contato: a disponibilidade de assistência por meio de telefone ou atendimento *on-line*.

A comparação entre as dimensões da qualidade de serviço prestado no contato pessoal (denominadas dimensões tradicionais) e as dimensões da qualidade de serviço prestado pela internet mostra que (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 156):

- a) As dimensões tradicionais podem e devem ser consideradas na avaliação do serviço prestado pela internet;
- b) A confiabilidade e a responsividade são dimensões compartilhadas nos ambientes de contato pessoal e da internet;
- c) A eficiência e a satisfação são as dimensões mais importantes na qualidade de serviço prestado pela internet e ambas compartilham alguns elementos das dimensões tradicionais da confiabilidade e da responsividade;
- d) O toque pessoal (manifestações amigáveis, empáticas e compreensivas) da dimensão empatia, no serviço prestado no ambiente de contato pessoal, não é necessário no ambiente de internet, a menos quando promove transações mais eficientes ou em situações não rotineiras ou problemáticas;
- e) Os elementos tangíveis e visuais do *website*, embora não apareçam como uma dimensão da qualidade do serviço prestado pela internet, são essenciais para a eficiência e para as percepções generalizadas da empresa e da marca.

Além do modelo E-S-QUAL, surgiram outros modelos para verificar a qualidade de serviços prestados por *websites*, com focos de análise distintos. A seguir são resumidos dois outros modelos que receberam destaque na literatura acadêmica:

- a) **Modelo e-TAM:** desenvolvido por Heijden (2000), este modelo é uma adaptação do modelo *TAM (Technology Acceptance Model)*, originalmente proposto por Davis (1989), o qual adota uma relação causal entre crenças → atitudes → intenção → comportamento, baseada na *TRA (Theory of Reasoned Action)*, de Fishbein e Ajzen (1975). O modelo e-TAM apresenta os fatores que influenciam o retorno de um usuário a um *website* e propõe que:
- A intenção de retorno influencia positivamente o retorno;
  - A utilidade relativa percebida influencia positivamente a intenção de retorno;
  - O entretenimento relativo percebido influencia positivamente a intenção de retorno;
  - A facilidade de uso percebida influencia positivamente a utilidade;
  - A facilidade de uso percebida influencia positivamente o entretenimento.
- b) **Escala WebQual:** desenvolvida por Loiacono, Watson e Goodhue (2007), esta ferramenta também teve como referência os modelos TRA e TAM. A escala, a qual pode ser utilizada para projetar e avaliar *websites* sob a percepção dos usuários, é composta por 36 itens, organizados em quatro categorias e doze dimensões, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias e dimensões da escala WebQual

Categoria	Dimensão
Utilidade	Adequação da informação
	Comunicação personalizada
	Confiabilidade
	Tempo de resposta
Facilidade de uso	Facilidade de compreensão
	Operações intuitivas
Entretenimento	Apelo visual
	Inovação
	Apelo emocional
Complemento do relacionamento	Substancialidade
	Vantagem relativa
	Imagem consistente

FONTE: adaptado de LOIACONO; WATSON; GOODHUE, 2007.

Contudo, as escalas apresentadas consideram *sites* de negócios a consumidores, ou seja, *business-to-consumer* e não negócios *business-to-business*, os quais são foco deste estudo.

Além disso, segundo Collier e Bienstock (2009), a qualidade de serviço em ambiente de internet não pode ficar restrita à análise da interação com um *website*, mas deve ser estendida à análise da qualidade de resultado e à qualidade de recuperação, compreendendo:

- a) Qualidade de processo: inicialmente os clientes avaliam as suas experiências de interação com um *website* utilizando-se das seguintes dimensões:
  - Privacidade: não compartilhamento indesejado de informação com terceiros;
  - *Design*: aparência visual e aplicações audíveis de um *site*, o que inclui: cor, animação, fotos, texto, formato e som;
  - Acuracidade da informação: apresentação da informação de maneira clara e concisa;
  - Facilidade de uso: facilidade de o cliente encontrar a informação ou aprovar uma transação com um mínimo de esforço;
  - Funcionalidade: maneira como o *website* opera e executa os comandos e desejos de um cliente: carregamentos rápidos das páginas, *links* que sempre levam a um destino, opções de pagamento, execução precisa dos comandos do cliente etc.²
- b) Qualidade de resultado: a qualidade de processo influencia a avaliação da qualidade de resultado e é composta das seguintes dimensões:
  - Pontualidade do pedido: recebimento, dentro do prazo esperado, de um produto/serviço solicitado pelo *website*;
  - Exatidão do pedido: recebimento do produto solicitado pelo *website* no local especificado pelo cliente, na quantidade correta e no preço acordado;

---

² *Link*: “conexão eletrônica entre duas páginas *web* ou *websites*” (LIMEIRA, 2007, p. 341).

- Condição do pedido: recebimento do produto sem danos e deteriorações e que satisfaça as especificações do cliente.
- c) Qualidade de recuperação: caso ocorra um problema, o cliente avalia a qualidade do processo de recuperação, considerando as seguintes dimensões:
- Justiça interativa: capacidade de encontrar e interagir com suporte tecnológico para o *site*, incluindo assistência por telefone ou por *e-mail*, tutoriais *on-line*, lista de perguntas e respostas etc;
  - Justiça processual: políticas, procedimentos e responsividade no processo de reclamação;
  - Justiça do resultado: compensação ao cliente por falhas no serviço, por meio de reembolso, produtos/serviços gratuitos, ou simplesmente um pedido de desculpas. A percepção do cliente sobre a qualidade de recuperação possui influência significativa sobre seu nível de satisfação e suas futuras intenções.

Outra consideração na análise de qualidade de serviço é a integração de métricas de qualidade de serviço por todos os canais, visto que muitos serviços oferecem opção de canais virtuais e físicos. Nesse caso, a avaliação da qualidade de serviço deve medir: qualidade física, qualidade virtual e qualidade de integração (capacidade de proporcionar uma experiência de serviço impecável por todos os canais). Assim, para obter qualidade de serviço consistente, a empresa deve ter vínculos explícitos entre as funções de marketing e as de operações (SOUSA; VOSS, 2006).

Discutida a qualidade de serviço, em que destaca a qualidade de serviço em ambiente de internet, o próximo item apresentará considerações a respeito do processo de consumo de serviço, o que contribuirá para um melhor entendimento do processo de compra de serviço pelo cliente.

1.1.5 Consumo de serviço

O consumo de serviço se desenvolve por meio de processos complexos e pode ser dividido em três fases: pré-compra, encontro de serviço e pós-encontro. Esse

modelo ajuda a compreender como os clientes “reconhecem suas necessidades, buscam soluções alternativas, tratam os riscos percebidos, escolhem, usam e experimentam um serviço em particular” (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 70).

A seguir são detalhadas cada uma dessas três fases.

1.1.5.1 Fase de pré-compra

A fase de pré-compra de serviço consiste nas etapas de conscientização da necessidade, busca por informações, avaliação de soluções e fornecedores alternativos, e tomada de decisão de compra (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 48).

A etapa de conscientização da necessidade pode se iniciar pela necessidade básica de uma pessoa ou empresa ou pelo despertar de uma necessidade, provenientes da percepção de desequilíbrio entre uma situação real do consumidor e a situação desejada. A necessidade pode ser desencadeada por pensamento inconsciente, sensações físicas e fontes externas (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 49).

A etapa de busca de informações tem por objetivo satisfazer a uma necessidade ou problema reconhecido, que pode ser físico ou social. Na busca por soluções, podem surgir diversas alternativas, cujo conjunto é denominado conjunto evocado ou considerado, e consiste em produtos que um cliente pode considerar no processo decisório. Com o surgimento das alternativas, o cliente passa a avaliá-las (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 51).

A etapa de avaliação de alternativas consiste em comparar e avaliar diferentes ofertas de serviços. Para melhor se compreender o comportamento de consumo nesta etapa, devem ser consideradas as seguintes teorias (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 51):

- a) Atributos de serviços: muitos serviços são difíceis de serem avaliados antes do consumo, por apresentarem poucos atributos de busca (características

tangíveis que permitem avaliar um produto antes de se efetuar sua compra) e muitos atributos de experiência (atributos que não podem ser avaliados antes de experimentar a compra, como confiança, facilidade de uso e suporte ao cliente) e de credibilidade (atributos difíceis de serem avaliados, mesmo após a compra e o consumo);

- b) Risco percebido: os clientes percebem maiores riscos de consumo de serviços difíceis de serem avaliados antes do consumo. Como os clientes preferem escolhas seguras, as empresas devem oferecer estratégias de redução de risco, como experimentações gratuitas e garantias;
- c) Expectativas de serviço: os clientes possuem suas expectativas de serviço modeladas pela busca de informações e avaliação de atributos. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) propuseram que os fatores influenciadores das expectativas de serviço dos clientes são: serviço desejado (influenciado por necessidades pessoais, crenças sobre o que é possível, promessas de serviço explícitas e implícitas, boca a boca, e experiência anterior); serviço adequado (nível mínimo de serviço que o cliente aceita receber sem ficar insatisfeito); serviço previsto (afetado por promessas de serviço explícitas e implícitas, boca a boca e experiência anterior), o qual também afeta o modo como o cliente define serviço adequado; zona de tolerância (corresponde ao intervalo definido pelos serviços desejado e adequado);
- d) Decisão de compra: após avaliar as alternativas, considerando as expectativas de desempenho de atributos e percepções de risco, o cliente toma a decisão de compra. Em muitos casos, para se tomar a decisão de compra, o cliente faz concessões em relação a diversos atributos, normalmente incluindo preço.

Com a decisão de compra do serviço, o cliente passa para a fase de encontro do serviço, descrita a seguir.

1.1.5.2 Fase de encontro de serviço

A fase de encontro de serviço é um período no qual o cliente inicia, experimenta e consome o serviço. Nesta fase, o cliente tem uma série de contatos com o fornecedor escolhido, os quais podem assumir a forma de intercâmbios pessoais

entre clientes e funcionários de serviço ou interações impessoais com máquinas e *sites* (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 59).

As seguintes teorias devem ser consideradas para melhor se compreender o comportamento de consumo nesta fase (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 59):

- a) Metáfora da “hora da verdade”: termo emprestado das touradas para se referir aos pontos de contato com o cliente, os quais podem formar ou romper um relacionamento (NORMANN, 1991 apud LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 59);
- b) Nível de contato do cliente com a operação de serviços: os serviços podem variar de alto nível de contato a baixo nível de contato com o cliente. Os de alto nível de contato são mais desafiadores justamente por terem muitas “horas da verdade” entre o cliente e a empresa, seu pessoal e seus elementos físicos. Por outro lado, os serviços de baixo nível de contato são entregues por meio de *sites*, equipamentos (como os caixas eletrônicos), ou centrais de telemarketing com relativamente poucas interações com os clientes;
- c) Modelo *Servuction*: o qual abrange um núcleo técnico invisível para o cliente e um sistema de entrega de serviço visível e experimentado pelo cliente, conforme descrito no subitem deste estudo denominado “Experiência de serviço”. O modelo *Servuction* é estático e descreve um único momento de encontro com o cliente;
- d) Metáfora do teatro: principalmente para os serviços de alto nível de contato, a entrega pode ser vislumbrada como a encenação de uma representação teatral, tendo as instalações de serviço como o palco, e o pessoal de linha de frente como o elenco;
- e) Teorias de papéis e roteiro: geralmente, os processos de serviço são compostos de uma série de encontros com o cliente. Na teoria de papéis, tanto os funcionários quanto os clientes atuam de acordo com papéis predeterminados. Na teoria de roteiro, o serviço especifica as sequências de comportamento de funcionários e de clientes durante a entrega. Essas duas teorias complementares e utilizadas para a empresa melhor estruturar, treinar, comunicar e administrar a atuação tanto de funcionários quanto de clientes durante os encontros de serviço.

Com o término da fase de encontro de serviço, surge a fase de pós-encontro, descrita a seguir.

1.1.5.3 Fase de pós-encontro

Na fase de pós-encontro, os clientes avaliam o desempenho do serviço em comparação com suas expectativas prévias.

Para melhor entender a avaliação de satisfação do cliente em relação ao serviço, devem ser consideradas as seguintes teorias (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011, p. 66):

- a) Satisfação do cliente é uma avaliação atitudinal que se segue a uma experiência de consumo, e pode ser classificada num *continuum* que vai desde a satisfação muito alta (ao atender ou exceder os níveis desejados) até a insatisfação profunda (ao perceber um serviço como insatisfatório);
- b) O encantamento do cliente ocorre quando expectativas positivamente não confirmadas (melhor do que o esperado) são acompanhadas por prazer e surpresa;
- c) Há evidências entre a satisfação do cliente e desempenho corporativo. Clientes muito satisfeitos provavelmente comprarão novamente e recomendarão o fornecedor, ao passo que clientes insatisfeitos podem reclamar ou trocar de fornecedor.

Os vários modelos apresentados em cada uma das três fases de consumo de serviços são complementares e ajudam a melhor entender e gerenciar o comportamento do cliente neste contexto, o que pode gerar clientes satisfeitos e dispostos a manter relacionamento com a empresa.

Após serem revistos alguns importantes conceitos de serviços, serão apresentados no próximo tópico alguns conceitos e usos da internet, e como a mesma pode ser utilizada no composto de marketing.

1.2 Internet

A internet teve início em 2 de setembro de 1969, tendo sido desenvolvida pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançados (ARPA – *Advanced Research Projects Agency*) do governo americano e recebeu o nome de ARPANET (LEINER et al., 2003). Em 1982, a Arpanet passou a se interligar a diversas outras redes, surgindo o termo internet (junção das palavras em inglês: *Interconnected network*), correspondendo a um conjunto de redes de computador interconectadas. Em 1986, a National Science Foundation (NSF) criou a NSFNET, uma rede mantida pelo governo americano que passou a interligar supercomputadores de universidades e centros de pesquisa acadêmicos, além de incluir outras redes distribuídas pelo mundo. Em 1989, a Arpanet deixou de funcionar, e a NSFNET passou a ser o *backbone* da rede de redes de computadores (LIMEIRA, 2007).³

Em março de 1989, Tim Berners-Lee, pesquisador do laboratório europeu de pesquisas em física nuclear e de partículas, propôs um padrão para representar dados e informações transmitidos pela internet, o qual foi chamado de *Hypertext Markup Language* (HTML). Com o desenvolvimento da *World Wide Web* (WWW) em 1991, a qual passou a ser denominada resumidamente de *Web*, Tim Berners-Lee ficou conhecido como o “pai da *Web*”. A partir de então, a *web* passou a ser o componente de negócios da internet (LIMEIRA, 2007, p. 17).

Em 1993, começaram a aparecer as primeiras *webpages* e navegadores da internet, os quais foram o ponto decisivo da rede, iniciando, dessa forma, o que passou a ser denominado posteriormente de primeira geração da internet (*Web 1.0*) (STRAUSS; FROST, 2012, p. 8).⁴

---

³ *Backbone*: “caminho principal de uma rede, composto por linhas de alta velocidade que se conectam às linhas de menor velocidade, possibilitando que os servidores dos provedores de acesso se conectem à rede mundial de computadores” (LIMEIRA, 2007, p. 330).

⁴ *Webpages*: “páginas que formam um *site* na internet. Cada uma é um documento em formato HTML, com textos, fotos, figuras etc” (LIMEIRA, 2007, p. 351).

Em 1994, no *website* da revista HotWired, surgiram as primeiras propagandas na internet, com anúncios em forma de *banners* de empresas como Zima, Club Med e AT&T (BELCH; BELCH, 2008, p. 469).⁵

Em 1995, o *backbone* da NSFNET foi privatizado (LIMEIRA, 2007, p. 17) e, desde então, a internet tem tido rápida adoção, em função de (BELCH; BELCH, 2008, p. 469):

- a) Desejo do consumidor por informação e por controlar o seu recebimento;
- b) Velocidade e conveniência para receber essa informação;
- c) Realização de comércio eletrônico por meio de computadores pessoais;
- d) Comunicação eficaz por parte do anunciante;
- e) Visão de que a internet propiciaria um melhor controle dos gastos e do retorno sobre o investimento de marketing;
- f) Aumento das conexões em alta velocidade da internet;
- g) Aumento do uso de propaganda visual;
- h) Uso de tecnologia que permite rastrear os consumidores;
- i) Crescimento da confiança dos anunciantes no uso da internet.

Com base na tecnologia da internet, apareceram outros importantes instrumentos eletrônicos de troca de informação da empresa, como as intranets e as extranets. As intranets são basicamente redes internas da empresa, as quais possibilitam que diversas pessoas e departamentos compartilhem entre si informações internas e externas da empresa. As extranets, por outro lado, permitem que empresas externas (fornecedores, distribuidores, parceiros de negócio e clientes) se conectem às intranets da empresa, por meio da internet ou de redes virtuais privadas (HUTT; SPEH, 2010, p. 311).

Utilizando-se da internet, os profissionais de marketing das empresas têm realizado diversas tarefas de comunicação: promover conscientização e interesse do consumidor, fornecer informação e consulta, facilitar comunicações de duas vias com clientes por *e-mail* e salas de bate-papo, estimular experimentação de produto,

---

⁵ *Website*: “conjunto de páginas eletrônicas reunidas em um só endereço eletrônico na rede internet” (LIMEIRA, 2007, p. 351).

habilitar clientes a colocar pedidos, e medir a eficácia de campanhas publicitárias ou promocionais específicas (GURLEY, 1998).

O uso da internet para as tarefas de comunicações das empresas fornecedoras tem crescido ao ponto de se tornar o principal meio para se realizar pesquisas de compras de produtos e serviços (NIELSEN, 2005, p. 48). Sendo assim, as empresas fornecedoras devem avaliar a priorização do uso da internet em suas estratégias de comunicação, visto ser esta uma forma adequada, no mercado *business-to-business*, de comunicar informações complexas sob medida da necessidade do cliente, por permitir interação e recursos de hipertexto (HUTT; SPEH, 2010, p. 308).⁶

Além de ser utilizada para as atividades de comunicação, a internet também pode ser utilizada como um canal alternativo de distribuição, um canal de prestação de serviços aos clientes, uma ferramenta para realizar pesquisa de marketing, e um método para integrar a cadeia de suprimentos (HUTT; SPEH, 2010, p. 312).

A internet pode proporcionar vários benefícios à empresa, dentre os quais destacamos (HUTT; SPEH, 2010, p. 315):

- a) Foco aumentado no cliente, pronto atendimento e relacionamentos: a área de marketing da empresa pode trabalhar conjuntamente com o cliente no gerenciamento do pedido e na configuração e desenho do produto, proporcionando melhor serviço e cliente mais satisfeito;
- b) Custos reduzidos de transação: as transações realizadas em uma página *web*, sem a necessidade de deslocamento de pessoal, reduzem os custos de tudo o que está envolvido na transação, sendo mais rentáveis;
- c) Integração da cadeia de suprimentos: a empresa pode se conectar e trocar informações eletronicamente com fornecedores, intermediários, parceiros de aliança e clientes, tornando o processo de geração de valor mais efetivo;

---

⁶ Hipertexto: “escrita de texto não-sequencial que permite ao usuário fazer conexão de informações por meio de palavras que representam ligações (hyperlink) com outros textos, documentos ou páginas da internet” (LIMEIRA, 2007, p. 338).

- d) Foco no negócio principal: ao possibilitar a conexão com fornecedores e empresas parceiras, a internet facilita a empresa criar uma “empresa virtual”, terceirizando atividades e concentrando-se naquelas do seu negócio principal;
- e) Acessar mercados globais: por meio da *web*, a empresa pode acessar mercados globais com mais facilidade do que se utilizar de uma estrutura física. Todavia, ressalta-se que o acesso a mercados globais exige da empresa estratégia e logística adequadas.

Belch e Belch (2008, p. 486) destacam outros benefícios proporcionados pela internet:

- a) Marketing direcionado: pode atingir grupos muito específicos de indivíduos com desperdício mínimo de cobertura. No mercado *business-to-business*, a internet funciona como uma mistura de revista especializada e feira comercial, visto que somente aqueles muito interessados no conteúdo do *website* o visitarão;
- b) Mensagem personalizada: as mensagens podem ser desenvolvidas para atender a necessidades e desejos específicos do público-alvo. Os recursos interativos da internet possibilitam o marketing individualizado, tanto no *business-to-consumer* quanto no *business-to-business*;
- c) Capacidades interativas: para o mercado *business-to-business*, a internet possibilita o *feedback* imediato para compradores e vendedores;
- d) Acesso à informação: por meio de pesquisa na internet, o usuário pode ter acesso a uma grande quantidade de informação a respeito de muitos assuntos, incluindo especificações de produto, custos, informação de compra etc;
- e) Potencial de vendas: o número de compras realizadas pela internet, tanto no *business-to-consumer* quanto no *business-to-business*, continuam crescendo, assim como o número de pessoas que pesquisam pela internet e depois compram nas lojas físicas;
- f) Criatividade: *websites* criativos podem melhorar a imagem da empresa, seu posicionamento na mente do consumidor e levar a visitas repetidas ao *website*;
- g) Exposição: as empresas podem ganhar exposição com clientes potenciais em âmbito nacional e internacional muito maior do que conseguiria com as mídias tradicionais, mesmo com orçamento reduzido;

- h) Rapidez: a internet é o meio mais rápido para o consumidor obter informação da empresa e de seus produtos;
- i) Complemento para a Comunicação Integrada de Marketing (CIM): a internet e as demais mídias da CIM se complementam no processo de comunicação.

Apesar de oferecer uma série de vantagens, a internet apresenta como desvantagens (BELCH; BELCH, 2008, p. 487):

- a) Problemas de mensuração: as discrepâncias nos números de previsões, perfis de audiência e outras estatísticas relativas à internet geradas pelas empresas de pesquisa transmitem um sentimento de falta de validade e de confiabilidade;
- b) Aborrecimento: alguns aborrecimentos no uso da internet podem ser provenientes de tempo elevado para baixar informações, instalação de novos *softwares*, dificuldade na navegação etc, o que pode levar o consumidor a abandonar definitivamente determinados *websites*;
- c) Saturação: a proliferação de anúncios aumenta a probabilidade de um determinado anúncio não ser percebido, além de poder aumentar a irritação do consumidor;
- d) Potencial para a decepção: a internet pode decepcionar as pessoas ao ser utilizada em situações consideradas não corretas, como por exemplo: atingir crianças com mensagens publicitárias; obter dados sem o conhecimento e a permissão dos consumidores; o roubo de dados de conta corrente, cartões de débito e de crédito etc;
- e) Privacidade: invasão da privacidade dos usuários, de forma semelhante ao que acontece com o marketing direto;
- f) Alcance limitado: apesar das taxas de penetração e uso da internet estarem crescendo, ainda é menor do que as da televisão;
- g) Irritação: descontentamento dos consumidores com a saturação do uso de *spam*, *e-mail*, *pop-up* etc, o que pode fazer com que os mesmos não visitem ou retornem aos *websites*.^{7 8}

---

⁷ *Spam*: “nome dado para os *e-mails* enviados pelas empresas para divulgar um produto ou serviço sem a autorização do destinatário” (LIMEIRA, 2007, p. 348).

⁸ *Pop-up*: “anúncio do tipo de janelas flutuantes que se abrem na tela do navegador” (LIMEIRA, 2007, p. 345).

Com relação a barreiras para a adoção da internet nas empresas, Lee e McGuiggan (2009) identificaram em revisão da literatura acadêmica:

- a) Segurança de pagamentos e confidencialidade da informação (SATHYE; BEAL, 2001 apud LEE; McGUIGGAN, 2009), em estudo realizado com 2 mil pequenas e médias empresas australianas;
- b) Falta de conhecimento sobre internet e comércio eletrônico (STANSFIELD; GRANT, 2003 apud LEE; McGUIGGAN, 2009), em estudo de uso de comércio eletrônico em pequenas empresas escocesas;
- c) Custos de investimentos, vantagens relativas, risco tecnológico, e preocupação sobre a confidencialidade e segurança da informação (LEVY, POWELL, 2004 apud LEE; McGUIGGAN, 2009);
- d) Custos de busca de informações, total de investimento necessário, incerteza tecnológica, e falta de vantagem relativa, identificados em estudo com gerentes de pequenas e médias empresas italianas da indústria de computação (CORROCHER; FONTANA, 2008 apud LEE; McGUIGGAN, 2009);
- e) Falta de percepção dos benefícios e das barreiras do uso da internet pelo administrador proprietário da empresa (MEHRTENS; CRAGG; MILLS, 2001 apud LEE; McGUIGGAN, 2009; WALCZUCH; VAN BRAVEN; LINDGREN, 2000 apud LEE; McGUIGGAN, 2009).

Outro aspecto cultural identificado na literatura acadêmica com relação ao uso da internet se refere a diferenças de gerações de pessoas trabalhando na mesma empresa. “Os rótulos de gerações existem baseadas na noção de que pessoas de idades similares experimentam simultaneamente as histórias do mundo, resultando em uma visão comum do mundo que filtra seus pensamentos ao longo de suas vidas” (SCHOCH, 2012, p. 26). Pela primeira vez na história, as empresas podem ter quatro diferentes gerações de empregados trabalhando conjuntamente, de acordo com as seguintes denominações (SCHOCH, 2012, p. 26):

- a) Tradicionalistas (ou “amadurecidos”): nascidos antes de 1946 (com mais de 65 anos);
- b) *Baby Boomers (Boomers)*: nascidos entre 1946 e 1964 (entre 47 e 65 anos), tendo um subgrupo denominado “Geração Jones” (nascido entre 1954 e 1964);

- c) Geração X (Gen X): nascidos entre 1965 e 1980 (de 32 a 47 anos);
- d) Geração Y (Gen Y): nascidos entre 1980 e 1996 (de 15 a 31 anos).

Com relação à “Geração X” e à “Geração Y”, Reisenwitz e Iyer (2009, p. 93) identificaram as seguintes implicações para as empresas e mercados, quanto ao uso da internet:

- a) “Geração X”: é tecnologicamente esclarecida e alavancará a tecnologia para personalizar e humanizar tudo. Eles são responsáveis por difundir o uso da internet. Possuem alta preferência pela *web* e uso do *e-mail* corporativo. Comparado com a “Geração Y”, a “Geração X” é a que possui o maior grau de educação matriculada em faculdades e universidades americanas, sendo que o nível educacional é um dado demográfico frequentemente associado ao uso do computador;
- b) “Geração Y”: semelhante à “Geração X”, é tecnologicamente experiente, e a primeira a usar *e-mail*, mensagens instantâneas e celulares desde a infância. Porém, mais do que as gerações anteriores, sentem-se mais confortáveis com a tecnologia, e sabe como resolver os problemas e diminuir a curva de aprendizagem usando ferramentas de colaboração, as quais incluem: telefones celulares, *bluetooth*, *handhelds*, *notebooks*, *e-mail*, e mensagens de texto. A “Geração Y” também é rotulada como uma geração de pessoas multimídia e multitarefa, dispensando mais tempo com internet do que com televisão.

O Comitê Gestor da Internet no Brasil (2012, p. 75) aponta que houve aumento no número de usuários de internet nas faixas de 35 a 44 anos, correspondente à “Geração X” (33%); e dos 45 a 59 anos, que pode ser correlacionado aos *Baby Boomers* (20%). Assim, os indivíduos com mais de 35 anos começam a ocupar espaços na rede, mas a maioria ainda é formada por usuários mais jovens.

Apesar de poder proporcionar vários benefícios, e considerando as barreiras para sua adoção, as empresas têm utilizado a internet de forma restritiva em suas estratégias de marketing. Para se desenhar estratégias mais maduras de negócio na internet, Angehrn (1997) propõe o modelo ICDT para avaliação da sua utilização:

- a) Informação: divulgação e coleta de informações para o mercado, incluindo clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes;
- b) Comunicação: comunicação interativa e relacionamentos entre empresa e clientes;
- c) Distribuição: entrega de produtos em forma eletrônica, como livros, fotografias, consultoria, treinamento etc;
- d) Transação: negociações e fechamentos de vendas.

Assim, para ser bem sucedida, a internet deve ser inserida cuidadosamente na estratégia de marketing da empresa, complementando, e não substituindo, as formas tradicionais de competição (PORTER, 2001), podendo ser usada basicamente como canal de marketing e como ambiente de negócios (LIMEIRA, 2007, p. 55).

Como canal de marketing, a internet pode ser utilizada tanto de forma não interativa quanto de forma interativa com o usuário. Como forma não interativa, a internet divulga informações da empresa por *e-mails*, *websites*, e propaganda na *web*. Como forma interativa, pode ser usada para trocar informações e serviços com os clientes, também por *e-mail* e por *websites* (LIMEIRA, 2007, p. 55).

Como ambiente de negócios, a internet é utilizada pela empresa para implementar um modelo de negócios *on-line* (denominado loja virtual) para a venda de produtos (LIMEIRA, 2007, p. 55). Nesse tipo de modelo de negócios, a empresa deve (HARTMAN; SIFONIS, 2000):

- a) Gerar fluxo de visitantes para a loja virtual;
- b) Criar oferta que resulte em compra dos produtos;
- c) Atender às expectativas do cliente quanto a prazo de entrega, preço e qualidade do produto;
- d) Coordenar rede de parceiros para alavancar negócios e para colaborar no relacionamento com os clientes;
- e) Formar, gerenciar e dissolver parcerias de maneira rápida;
- f) Possuir infraestrutura flexível, robusta e planejada para atender a crescimento acelerado;

- g) Inovar continuamente os produtos.

Essa mudança tem ocorrido com o desenvolvimento de diversos aplicativos de negócio da internet, descritos no próximo tópico.

1.2.1 Aplicativos de negócio da internet

A internet tem propiciado o desenvolvimento de vários aplicativos de negócios, dentre eles: *e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce* e *m-business*. A seguir são descritos cada um desses aplicativos de negócios.

1.2.1.1 E-commerce

O *e-commerce* (comércio eletrônico) pode ser definido como “a realização de comunicações e transmissões de negócios pela rede e através de computadores, mais especificamente a compra e a venda de bens e serviços, e a transferência de fundos através de comunicação digital” (REEDY; SCHULLO; ZIMMERMAN, 2000, p. 4) e também incluem a “criação de valor digital, mercados virtuais e vitrines digitais, e novos canais de distribuição” (STRAUSS; FROST, 2012, p. 5).

O comércio eletrônico pode ocorrer entre diversas entidades, como consumidores, empresas e governo, possibilitando uma extensa gama de atividades comerciais e de troca de informações, exemplificados a seguir (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2000, p. 194):

- a) *C2C (Consumer-to-Consumer)*: troca entre consumidores, como ocorrem nos leilões virtuais etc;
- b) *C2B (Consumer-to-Business)* e *B2C (Business-to-Consumer)*: troca entre consumidor e empresa e vice-versa, como compras em lojas virtuais, atendimento ao cliente etc;
- c) *C2G (Consumer-to-Government)* e *G2C (Government-to-Consumer)*: troca entre consumidor e governo e vice-versa, como pagamento de impostos, obtenção de informação etc;

- d) *B2B (Business-to-Business)*: troca entre empresas, como o fornecimento de insumos e matérias primas;
- e) *B2G (Business-to-Government)* e *G2B (Government-to-Business)*: troca entre empresa e governo e vice-versa, como na venda de produtos e serviços em licitações públicas;
- f) *G2G (Government-to-Government)*: troca entre entidades do governo, como a coordenação de políticas e programas entre entidades do governo.

O comércio eletrônico tem ocorrido tanto por empresas que realizam as transações comerciais somente pela internet, quanto por empresas que também as realizam em suas lojas físicas. Ao possibilitar se ter outras formas de relacionamento entre empresas, clientes, indivíduos e organizações, as empresas passaram a requerer não apenas reorganizações, mas novas estratégias e estruturas, como já havia sido identificado por Tapscott (1996), o qual foi um dos primeiros autores a discutir sobre o uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação na atividade empresarial (LIMEIRA, 2007, p. 32).

Para desenvolver uma estratégia de comércio eletrônico, a empresa deve entender que a internet é uma ferramenta e que “o processo tem início com uma avaliação de produtos, clientes, situação competitiva, recursos e operações da empresa para melhor entender como todos esses elementos se integram a uma estratégia de comércio eletrônico” (HUTT; SPEH, 2010, p. 316).

Por outro lado, com relação à criação e ao gerenciamento operacional do comércio eletrônico, em decorrência dos graus de sofisticação e técnico que o comércio eletrônico tem assumindo, muitas empresas estão terceirizando esses processos, o que pode proporcionar um retorno 2,5 vezes o investimento anual realizado (SMITH, 2007, p. 11).

Com relação à formulação da estratégia para o comércio eletrônico, a mesma se altera drasticamente de acordo com a escolha dos objetivos específicos das estratégias de marketing que a empresa espera ter com o mesmo, os quais podem ser (HANNON, 1998, p. 210 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 318):

- a) Visar a um mercado ou grupo de consumidores específico;
- b) Construir o reconhecimento do nome e das marcas da empresa;
- c) Transmitir uma imagem de vanguarda;
- d) Conduzir pesquisa de mercado;
- e) Interagir com clientes existentes e cultivar novos clientes;
- f) Fornecer informações em tempo real sobre produtos, serviços e situação financeira da empresa para clientes e parceiros da cadeia de suprimentos;
- g) Vender produtos e serviços;
- h) Vender de um modo mais eficiente;
- i) Anunciar em uma nova mídia;
- j) Gerar perspectivas de vendas para a força de vendas;
- k) Fornecer um veículo para o serviço ao cliente;
- l) Construir relacionamentos sólidos com os clientes.

Como exemplos de barreiras e desafios para a adoção do comércio eletrônico pelas empresas podem ser mencionados (DINIZ, 1999):

- a) Tecnológicos: dificuldade para desenvolvimento de ferramentas adequadas à transação *on-line*, em função de disponibilidade da tecnologia (relacionada ao acesso e custo da tecnologia, e necessidade de investimento em infraestrutura de telecomunicação), facilidade de uso (evolução das interfaces de comunicação com os usuários), e confiabilidade dos sistemas de segurança;
- b) Culturais: modificação de hábitos de consumo, relacionados ao perfil do consumidor e ao tipo de produto fornecido; tempo para *download* de *softwares* via internet, e forma de aquisição via licença de uso; garantia de privacidade nos fornecimentos de dados pessoais; e segurança dos sistemas de comércio eletrônico (risco de transacionar com empresas virtuais);
- c) Organizacionais: adaptação das empresas ao novo ambiente, com redefinição de alguns processos organizacionais para uma perfeita integração de sistemas e plataformas para atender aos pedidos e aos serviços feitos dos consumidores; fidelização do cliente por meio do encadeamento (da empresa e com os parceiros) da solicitação, da administração dos pedidos, do estoque e da administração financeira, para se obter uma vantagem competitiva sustentável; investimento em recursos humanos com visão estratégica,

conhecimento dos processos de negócio, dos sistemas herdados, competência tecnológica e habilidades gráficas; custo de manutenção dos sistemas; aumento da sofisticação dos recursos interativos;

- d) Estruturais: superação de obstáculos estruturais da sociedade, como: regulamentação mais efetiva e explícita do comércio eletrônico, incluindo o direito de propriedade no mundo *on-line*; garantia de transações a um custo compatível com as formas tradicionais de negociação; redução dos custos e dos riscos e melhor regulamentação dos diversos meios de pagamento que podem ser utilizados para o comércio eletrônico.

No caso de pequenas e médias empresas, Chitura et al. (2008) identificaram em revisão da literatura acadêmica as seguintes barreiras para adoção do comércio eletrônico:

- a) Transporte e entrega inadequadas, difusão limitada de computadores, falta de processos de pagamento *on-line*, disponibilidade limitada de serviços bancários, e incerteza de regras fiscais (DEBRICK; KRAEMER, 2001 apud CHITURA ET AL., 2008);
- b) Falta de opções de informação, falta de tempo para investigar as opções, falta de acesso a computadores, falta de acesso a *hardware* e a *software*, conhecimento limitado de modelos e de metodologias de comércio eletrônico (CLOETE; COURTNEY; FINTZ, 2002 apud CHITURA ET AL., 2008);
- c) Falta de visão estratégica e percepção do comércio eletrônico como uma distração do negócio principal da empresa (*core business*) (BROWN, 2002 apud CHITURA ET AL., 2008);
- d) Dificuldade de encontrar e reter pessoal qualificado, com habilidades e conhecimento necessários, e risco de dissipação de conhecimento específico da empresa (KAYNAK; TATOGLU; KULA, 2005 apud CHITURA ET AL., 2008);
- e) Falta de pressão externa dos fornecedores e clientes inibem a adoção do comércio eletrônico (LOOI, 2003 apud CHITURA ET AL., 2008);
- f) Funcionários mal treinados e incerteza de quantas pessoas estão usando a Internet (LAWSON et al., 2003 apud CHITURA ET AL., 2008);

- g) Falta de preparo para adoção do comércio eletrônico e de portais *web*, e que a venda de produtos e serviços com base na *web* ainda não é uma prática (LANE et al., 2004 apud CHITURA ET AL., 2008);
- h) Foco em nichos de mercado claramente definidos que não precisam de conectividade global (TAYLOR; MURPHY, 2004 apud CHITURA ET AL., 2008).

1.2.1.2 *E-business*

Outro aplicativo de internet a ser descrito é denominado *e-business*, definido com sendo “uma otimização contínua das atividades de negócios da empresa por meio da tecnologia digital” (STRAUSS; FROST, 2012, p. 4). O conceito de *e-business* abrange o de *e-commerce* por considerar, em um ambiente eletrônico, a cadeia de valor dos processos de negócios, como: administração de estoques, desenvolvimento de produtos, administração de riscos, finanças, desenvolvimento de estratégias, administração do conhecimento e recursos humanos (LIMEIRA, 2007, p. 38). Ao se utilizar da internet para facilitar o relacionamento entre usuários internos e externos à empresa, o *e-business* evita custos com a construção de redes proprietárias de dados para interligar os usuários. Por terem sido inicialmente desenvolvidos para a área comercial, o *e-business* às vezes é considerado sinônimo de *e-commerce*. Porém, atualmente, as soluções *e-business* atendem a várias necessidades da empresa, como: *e-learning* (treinamento eletrônico para capacitação de funcionários, clientes e parceiros de negócio) e *e-service* (serviços digitais disponibilizados pela internet) (DE SORDI; MERIRELES, 2010, p. 60).

Com relação às barreiras para adoção do *e-business*, Schuette (2000) identificou:

- a) Culturais: as quais foram subclassificadas em internas e externas:
  - Internas: falta de pessoal e de estrutura da empresa; receio dos funcionários quanto à mudança em seus empregos; falta de conhecimento e de como o *e-business* pode ser usado; relutância das pessoas quanto às alterações e inovações trazidas pela nova tecnologia; rivalidades entre diversos setores da

- empresa, já que há necessidade de trocas e compartilhamento do conhecimento entre eles;
- Externas: desconfiança quanto à autenticidade das informações e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela internet; insegurança do ambiente virtual; mudanças no modelo de negócio da empresa e no relacionamento entre consumidores e intermediários;
  - b) Logísticas: atendimento do prazo das entregas dos pedidos; criação de um serviço de atendimento ao consumidor; e extensão ou remodelação do sistema de negócios da empresa;
  - c) Tecnológicas: integração com um sistema regulatório; atualização constante das ferramentas de internet; medidas de segurança para assegurar a privacidade do consumidor; e investimentos financeiros.

1.2.1.3 E-service

O *e-service*, por sua vez, é um aplicativo de internet que “diz respeito ao uso intensivo de *softwares* passíveis de serem contratados e compostos na forma de serviços. Diversos serviços são ajustados para realizar grandes e complexas tarefas únicas e diferenciadas” (DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 150).

O *e-service* se constitui em um aplicativo de *software* que trata de forma customizada as necessidades do usuário, procurando e contratando automaticamente na internet outros *softwares* que atendam aos aspectos diferenciais de cada serviço requisitado. Para isso, existe um ambiente público de divulgação de *e-services*, assim como serviços de corretores que buscam nesses diretórios os *e-services* específicos (DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 151).

O *e-service* abrange serviços como “localização de endereços, posição geográfica de objetos móveis, verificação de situação financeira de uma pessoa ou entidade” (DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 61), dentre outros.

Por serem sistemas baseados em internet, o *e-service* evita custos de construção de redes proprietárias interligando a empresa aos usuários e parceiros comerciais. Além disso, possibilita ao cliente ampla facilidade de relacionamento com a empresa por não ter restrição de acesso quanto a público, local, horário e especificação de equipamento (DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 60).

O Quadro 5 apresenta as principais diferenças entre *e-business* e *e-service*.

Quadro 5 – Diferenças entre *e-business* e *e-service*

Solução de <i>e-business</i>	Solução de <i>e-service</i>
Acionado pelo homem: há a necessidade de intervenção humana específica; a pessoa precisa acionar um <i>site</i> e solicitar o serviço desejado.	Serve ao homem: as aplicações estão ativas na Internet ou em dispositivos conectados a ela e são acionados por diferentes tipos de eventos do cotidiano das pessoas, sem a necessidade de intervenção humana específica para tal.
Interação via <i>websites</i> : toda interação entre a solução e o usuário é realizada por meio de <i>websites</i> , utilizando computadores.	Interação via diferentes meios: um serviço é acionado ou entregue por intermédio de diversos dispositivos, qualquer objeto que tenha um microchip embutido, como veículos, eletrodomésticos, sensores, telefone, relógios, <i>paggers</i> e <i>handhelds</i> .
Aplicações monolíticas: uma aplicação completa é desenvolvida para atender a uma finalidade específica dos usuários do <i>site</i> . Há diversas atividades de programação e construção de <i>software</i> .	Aplicações compostas: os <i>e-services</i> são modulares e acessíveis via internet. Eles funcionam como recursos de outros <i>e-services</i> no atendimento de uma transação ou serviço. Uma aplicação <i>e-service</i> é composta por um conjunto de <i>e-service</i> genéricos (<i>turn-key</i>).
Executor predefinido: há um <i>software</i> específico, predefinido, para cada atividade que possa ser solicitada. O <i>software</i> a ser executado para cada atividade é totalmente conhecido dos desenvolvedores da solução.	Executor definido no momento (<i>on-the-fly</i>): os <i>e-services</i> são capazes de descobrir, negociar e transacionar com outro para completar uma transação ou parte dela. Disponibilidade, níveis de segurança e preço são alguns dos atributos que podem definir os <i>e-services</i> a serem utilizados para uma transação.
Aplicações para usos específicos: cada <i>software</i> desenvolvido atende a uma necessidade específica num contexto bem específico.	Módulos intercambiáveis: os <i>e-services</i> são autodescritivos. Cada um informa quais funções ele é capaz de desenvolver, dados de entrada necessários, dados de saída, custo, níveis de segurança disponíveis etc. Eles podem ser monitorados por aplicações externas de gerenciamento e fluxo de trabalho, que leem os atributos e status de cada <i>e-service</i> .

FONTE: DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 152.

O setor de tecnologia da informação é um grande viabilizador de *e-service*, sendo o *software* um dos principais produtos a serem impactados. Ao invés de usar *softwares* monolíticos ou compostos por objetos e componentes predefinidos, os sistemas de informação podem utilizar *e-services* para realizar suas atividades, cujos procedimentos são negociados e determinados em tempo de execução do sistema de informação (DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 156).

O *e-service* tende a aumentar a contratação de serviços de tecnologia da informação, ao invés da aquisição pelo cliente de ativos como *hardware*, *software* e infraestrutura (DE SORDI; MEIRELLES, 2010, p. 156).

1.2.1.4 **M-commerce**

O *m-commerce* é a nomenclatura para comércio móvel (*mobile commerce*), ou seja, “comércio eletrônico móvel em que os usuários se conectam por dispositivos sem fio, como o telefone celular” (LIMEIRA, 2007, p. 342). A mobilidade é uma das características importantes do *m-commerce*, consistindo esta em portar um dispositivo de tecnologia de informação de um lugar para outro sem interromper os serviços digitais em uso (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Todavia, cabe ressaltar que o conceito de *m-commerce* é mais abrangente do que *e-commerce* realizado por dispositivos móveis e sem fio de acesso à internet.⁹ Alguns exemplos de aplicações *m-commerce* são: atualizações ao motorista sobre condições de tráfego; entrega de informações sobre produtos no dispositivo móvel do comprador etc (ZHANG; YUAN, 2002 apud DE SORDI; MEIRELES, 2010, p. 63).

1.2.1.5 **M-business**

M-business (negócio móvel), por sua vez, é definido como “a troca de bens, serviços e informação, utilizando-se de tecnologias móveis” (PAAVILAINEN, 2001 apud SACCOL; REINHARD, 2007, p. 182) e englobam tanto as operações de *m-commerce*, ou seja, as operações de interação com o cliente (linha de frente), quanto à infraestrutura de aplicação (infraestrutura operacional e de gestão) necessária para suas realizações (KALAKOTA; ROBINSON, 2002, p. 20).

O *m-business* é caracterizado por (BALASUBRAMANIAN; PETERSON; JAVENPAA, 2002 apud SACCOL; REINHARD, 2007, p. 181):

---

⁹ Os termos móvel (*mobile*) e sem fio (*wireless*) não são sinônimos, pois aplicações móveis usam aparelhos como *laptops* e *handhelds* (*PDA: Personal Digital Assistant*), que podem ou não operarem conectados a uma rede (SACCOL; REINHARD, 2007).

- a) Envolver comunicação unidirecional ou interativa entre: indivíduos, indivíduo(s) e aparelho(s) ou entre aparelhos;
- b) Ao menos uma das partes dessa comunicação não ter a sua capacidade de comunicação limitada geograficamente a um ponto específico no tempo;
- c) Ao menos uma das partes dessa comunicação sustentar a capacidade de comunicação durante sua movimentação substancial de um lugar para outro;
- d) Os sinais de comunicação entre as partes serem preferencialmente realizados por ondas eletromagnéticas;
- e) Na comunicação envolvendo indivíduos, ao menos um deles procurar se beneficiar economicamente dessa comunicação, no curto ou longo prazo; entre aparelhos, a comunicação deve procurar beneficiar economicamente um indivíduo ou empresa.

Além dos aplicativos de negócios de internet apresentados, este estudo também considera o uso da mídia social, mesmo sabendo que sua utilização não se restringe a negócios. Por assumir diferentes formas e para facilitar o entendimento, o conceito de mídia social será abordado a seguir como um tópico separado.

1.2.2 Mídia Social

A evolução das propriedades exclusivas da internet e a exploração dos seus pontos fortes promoveram o avanço da primeira para a segunda geração *web*, que passou a ser denominada *Web 2.0*. Além de conectar pessoas às redes de computadores, a *Web 2.0* passou a conectar pessoas entre si por meio de *webpages*, as quais ficaram coletivamente conhecidas como mídia social (STRAUSS; FROST, 2012, p. 11).

Assim, a mídia social pode ser definida como o tipo de mídia baseada na conversação, compartilhamento de conteúdo e na interação entre as pessoas *on-line*. Uma diferença para os demais meios de comunicação é que o conteúdo é gerado com a interação dos participantes, possibilitando carregar, discutir, editar ou classificar os conteúdos. Outra diferença consiste no estabelecimento de relações

sociais ou de negócios com base nas interações, podendo ter repercussões no ambiente *off-line* (STRAUSS; FROST, 2012, p. 233).¹⁰

Todavia, para se alcançar os objetivos esperados com a mídia social, é importante que a empresa recorra aos seus objetivos para, então, definir as táticas corretas de uso da mídia social. A mídia social é especialmente adequada para promover a consciência e a notoriedade da marca, o que pode resultar em vendas. Vale ressaltar que outras ferramentas de comunicação também podem atingir esses objetivos e que o planejamento integrado dessas ferramentas se torna mais efetivo com o passar do tempo (STRAUSS; FROST, 2012, p. 237). A Ilustração 4 apresenta um *continuum* de metas de mídia social, que abrange desde as estratégias de negócios até as táticas específicas da marca.

Ilustração 4 – Metas de mídia social

Fonte: adaptado de INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2010, p. 5

A mídia social pode assumir diferentes formas, como por exemplo (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010, p. 49; RAMALHO, 2010, p. 77; STRAUSS; FROST, 2012, p. 233):

¹⁰ *Off-line*: “desconectado, não ligado à internet” (LIMEIRA, 2007, p. 343)

- a) Ferramentas de comunicação e rede: utilizadas para escrever nos *websites* os perfis, histórias ou mensagens, assim como outras pessoas comentarem sobre o conteúdo. Os principais tipos de *websites* utilizados para a comunicação e rede são:
- *Blogs*: contração das palavras “web” e “logs”, os *blogs* correspondem a um diário individual aberto ao público, no qual se pode inserir ou comentar informações já inseridas. Nas empresas, os *blogs* podem ser utilizados por um executivo para se comunicar com seus empregados de forma mais pessoal, compartilhando sua visão a respeito de um determinado assunto de interesse. Os *blogs* também podem ser usados como ferramenta de aprendizado, nos quais os participantes de um treinamento escrevem análises sobre um problema estratégico;
  - *Microblogs*: são um tipo de *blog*, mas com fragmentos de frases muito curtas ou uma imagem ou um *hiperlink*.¹¹ Podem também ser um tipo de rede social, como o Twitter. A IBM desenvolveu o “Blue Twit”, uma solução baseada no Twitter para compensar a falta de contato pessoal entre os funcionários, decorrente da atual vida corporativa que levam;
  - Redes sociais: são a essência da mídia social, permitindo a socialização entre as pessoas. Nas empresas, as redes sociais podem facilitar a comunicação ao ignorar as estruturas tradicionais que limitam o fluxo de informação. Outros usos corporativos incluem projetos, gestão de talentos, gestão de conhecimento etc. Em função de sua importância entre as mídias sociais, as redes sociais serão discutidas mais detalhadamente a seguir;
  - Agregadores de redes sociais: são *sites* que permitem o envio de notícias pelos seus usuários;
- b) Eventos: postagem de eventos e confirmações de participação nos mesmos, ou comentários. Os principais tipos de *websites* utilizados para essa finalidade são:

---

¹¹ *Hiperlink*: “é a ligação entre uma palavra ou uma imagem de uma página *web* com outra palavra, texto ou documento de outra página ou *site*, que é estabelecida por meio de um clique com o mouse em uma palavra sublinhada ou em uma imagem.” (LIMEIRA, 2007, p. 338).

- *Websites* de eventos locais: permitem a postagem de um calendário que pode ser pesquisado por área local;
  - *Websites* de eventos de membros de grupos: possibilitam a criação de um grupo público e utiliza o grupo para postar reuniões;
  - *Websites* de eventos pessoais: permitem a criação de eventos pessoais, como uma festa e a solicitação de confirmação de participação;
- c) Colaboração: coleta de informações para compartilhar com outras pessoas. Os principais tipos de *websites* para colaboração são:
- *Wikis*: corresponde a um *website* no qual as pessoas podem colaborar criando um trabalho conjunto, alterando ou acrescentando conteúdo. Nas empresas, os *wikis* permitem se ter colaboração em grande escala, mesmo considerando distâncias físicas e fusos horários diferentes. Um exemplo de uso corporativo de *wiki* é a “HPedia”, uma base de conhecimento alimentada por todos os seus funcionários (RAMALHO, 2010, p. 95);
  - Marcação social: atribuir uma palavra chave a uma informação, para ajudar a encontrá-la quando necessário;
  - Notícias sociais: são *websites* para os quais os usuários enviam *links* para notícias disponíveis *on-line*, e os outros usuários comentam as notícias;
- d) Compartilhamento de multimídia: compartilhamento de vídeo, áudio ou fotos para serem visualizados e comentados por outras pessoas. Os principais tipos de *websites* usados para essa finalidade são:
- Fotografias e arte: existem há muito tempo e eram tratados como álbum de fotos digitais, servindo de suporte para outras redes sociais. Podem ser utilizados para exibir os trabalhos realizados pela empresa ou pelo profissional. Exemplos de *sites* de compartilhamento são: Flickr (<http://flickr.com>) e Picasa (<http://picasa.google.com>);
  - Vídeo: as empresas têm utilizados esses *sites* como repositórios de filmes veiculados nas mídias de massa, além dos vídeos desenvolvidos especificamente para essa mídia. Também podem ser utilizados no

- treinamento aos funcionários e como suporte ao serviço de atendimento ao cliente. Exemplos desses *sites* são: YouTube (<http://www.youtube.com>) e Vimeo (<http://www.vimeo.com>);
- *Live casting*: executam a distribuição ao vivo de conteúdo de áudio e vídeo diretamente de um dispositivo móvel para um *website*, para a visualização por outros usuários. Exemplos desses *sites* são: Justin.TV (<http://www.pt-br.justin.tv>) e o Qik (<http://www.qik.com>);
  - Música: *websites* que permitem compartilhar e comentar listas de músicas ou música original em arquivos não protegidos por direito autoral. Exemplos desses *websites* são: MySpace Music (<http://www.myspace.com>), Pandora (<http://www.pandora.com>), e ShareTheMusic (<http://sharethemusic.com>);
  - Apresentações: são carregadas apresentações a partir de documentos em Power Point, MS Word ou PDF e depois compartilhadas. Exemplos são os *websites* Slideshare (<http://slideshare.net>) e Scribd (<http://pt.scribd.com>);
- e) Avaliações e opiniões: avaliação de produtos, negócios ou respostas a perguntas solicitadas por outras pessoas. Essas avaliações são importantes para a área de marketing das empresas. Os principais tipos de *websites* utilizados para essa finalidade são:
- Avaliações de produtos: como exemplos de *websites* que avaliam produtos têm-se: Epinions (<http://www.epinions.com>), MouthShut (<http://www.mouthshut.com>), e os diversos *sites* verticais de setores, como o Amazon (<http://www.amazon.com>) para livros;
  - Avaliações de negócios: esses *websites* possuem avaliações para diversos tipos de negócios, desde varejistas locais até empresas com presença nacional. Exemplo desse tipo de *website* é o RateMyProfessors (<http://www.ratemyprofessors.com>);
  - Perguntas e respostas da comunidade participante: *websites* úteis para profissionais que desejam construir uma liderança de pensamento em sua área de atuação, ao responderem questões solicitadas. Exemplos desse tipo de *websites* são: Yahoo! Answers (<http://www.answers.yahoo.com>) e WikiAnswers (<http://wiki.answers.com>);

- f) Entretenimento: correspondem a jogos com outras pessoas conectadas pela internet. Os principais tipos de *websites* utilizados para essa finalidade são:
- Mundos virtuais: ambiente de simulações na *web* em que qualquer pessoa pode viver uma vida imaginária: ter uma nova identidade, abrir um negócio, comprar, vender, encontrar pessoas ou apenas passear. Exemplos desse tipo de *websites* são: Second Life (<http://www.secondlife.com>), Webkinz (<http://www.webkins.com>), The Sims On-line (<http://www.thesims2.br.ea.com>) etc;
  - Compartilhamento de jogo: jogos *on-line* com interação social, como jogo de xadrez para dois jogadores, jogos com interação de múltiplos jogadores *on-line* etc. Exemplos de *websites* são: Miniclip (<http://www.miniclip.com/games/br/>); Mmorpg (<http://www.mmorpg.com/>).

Com a mídia social, as empresas têm procurado fazer marketing de uma forma diferente do que estavam acostumadas até então, ao perceberem que (STRAUSS; FROST, 2012, p. 11):

- a) Os clientes acreditam mais uns nos outros do que nas empresas;
- b) O mercado de massa tem se reduzido desde 1992, e tem ocorrido a fragmentação da mídia, obrigando as empresas criarem produtos e comunicação para públicos-alvo muito pequenos;
- c) Os clientes não querem ser interrompidos com as ações tradicionais para se obter atenção para os anúncios, *websites*, produtos etc da empresa. É preciso encontrar o cliente no mundo *on-line* (conceito de “marketing de atração”);
- d) No mundo *on-line*, é preciso se conectar emocional e cognitivamente com o possível cliente, e estimular o usuário a participar em seu conteúdo ou mídia (conceito de “engajamento”). A cocriação ocorre quando os usuários ajudam os profissionais de marketing a criarem seus produtos ou propagandas. Como exemplo de cocriação, no caso de desenvolvedores de *software*, ocorre quando solicitam para testarem versões beta de *websites* e sugerirem melhorias;

- e) Desenvolver um novo conjunto de métricas para monitorar o sucesso das táticas do marketing de atração na mídia social;
- f) Desenvolver uma abordagem sistemática para incorporar as necessidades dos clientes no desenho da experiência do consumidor (conceito de “voz do cliente”);
- g) Os mecanismos de busca atualmente são considerados de reputação, fazendo com que o marketing de busca seja uma parte importante do orçamento do profissional de marketing da empresa;
- h) O conteúdo se altera e circula rapidamente pelas páginas *web*, fazendo com que sejam criados conteúdos inéditos e relevantes para atrair e engajar os compradores potenciais;
- i) Deve-se melhorar a integração das estratégias *on-line* e *off-line*, especialmente no marketing multicanal;
- j) As velocidades das conexões tem aumentado, sendo fundamentais nesse ambiente de alta conectividade de banda larga;
- k) A imaginação, a criatividade e o empreendedorismo são recursos mais importantes do que o capital financeiro;
- l) A teoria da Cauda Longa, de Chris Anderson, mostrou que a economia passou da escassez para a abundância.

Como exemplo de implementação e uso de mídia social para relacionamento com suas revendas (excluindo a possibilidade de ser criada uma rede social), pode-se descrever o da Officer Distribuidora, uma das maiores empresas distribuidoras de produtos de TI do Brasil. A Officer tinha como desafio criar um relacionamento com os seus mais de 12 mil revendedores, utilizando-se de um canal rápido de comunicação e para isso criou um perfil corporativo da empresa no Twitter. Porém, como a maioria das revendas provavelmente não possuía perfil no Twitter, a empresa se utilizou de diversos meios de comunicação para divulgar o novo canal de comunicação e estimular o seu uso: inseriu *banners* no seu *site* eletrônico, enviou notas para a imprensa, inseriu o endereço eletrônico de acesso ao seu perfil nas assinaturas dos *e-mails* de marketing enviados diariamente às revendas etc. Em pouco mais de 3 meses, a empresa havia postado 241 *tweets* e adquirido 379 seguidores (RAMALHO, 2010, p. 240).

Como mencionado anteriormente, a seguir é explorado um pouco mais o conceito e a exemplificação de rede social, em função do crescente uso e importância como mídia social pelas empresas.

O conceito de rede social (*social network*) não é tão recente quanto se poderia imaginar e está associado à característica natural de grupos vivendo em sociedade. Na década de 50, Barnes (1954, p. 43) descreveu a imagem que tinha desse conceito como sendo “uma coleção de pontos, sendo que alguns estão ligados por meio de linhas. Os pontos da imagem são constituídos por pessoas ou, às vezes, grupos, e as linhas servem para indicar que as pessoas estão interagindo com as outras”.

Nos últimos anos, o termo “rede social” tem sido atribuído às redes de relacionamentos sociais *on-line*, por promoverem o convívio em grupos, independentemente de interesse pessoal ou profissional (CORRÊA, 2008), com enfoque na comunicação entre os participantes.

As redes sociais *on-line* têm se desenvolvido com enfoque na comunicação entre os participantes, sob a perspectiva do *social software*, um programa computacional que oferece uma série de serviços para motivar a interação humana (SHIRKY, 2003), e da *Web 2.0*, uma segunda geração de aplicativos e serviços, projetada por Tim Beners-Lee na década de 1990 e que facilitam a publicação de conteúdo na internet (não necessitando mais de um conhecimento mínimo de linguagens de programação computacional para se desenvolver páginas de internet) (O'REILLY, 2005).

Atualmente, as empresas “utilizam as redes sociais por meio da criação de perfis e páginas, propaganda em páginas de usuários ou pelo fornecimento de aplicativos para os usuários de rede – como jogos e cartões postais virtuais” (STRAUSS; FROST, 2012, p. 239). Esses autores mencionam que a Starbucks Coffee Company atualmente possui a maior página corporativa do Facebook, com mais de 7 milhões de pessoas que se conectaram a essa página e realizaram algum comentário, o que gera impactos na marca e no aprendizado sobre opiniões dos clientes (STRAUSS; FROST, 2012, p. 239).

Todavia, segundo Cassio Dreyfuss (2011, p. 20), vice-presidente de pesquisa do Gartner Group Brasil, em geral, as empresas no Brasil não estão usando as ferramentas de rede social, apesar das mesmas estarem disponíveis e possuírem uma enorme capacidade de transformar negócios, permitindo às pessoas se interagirem e atuarem coletivamente com surpreendente facilidade e velocidade. Porém, para o uso dessas ferramentas, a empresa não pode se utilizar dos atuais processos de negócios, pois os mesmos não foram desenhados para explorar os recursos dessas ferramentas. Tampouco pode se utilizar dos modelos que foram desenvolvidos espontaneamente nas comunidades sociais. É preciso se pensar em um processo genuíno, entender as possibilidades dessas ferramentas e identificar quais oportunidades de negócio podem ser alcançadas.

Dreyfuss (2011, p. 20) apresenta os seguintes usos das ferramentas de rede social onde se tem visto exemplos significativos:

- a) Redes de processos de negócios: a empresa utilizada para exemplificar essa situação possui forte preocupação com gestão de processos e espera da sua área de TI inovação no desenho de processos e, ao mesmo tempo, excelência operacional. A empresa enxerga o uso dessas ferramentas em processos específicos, para obter diferenciação, com possibilidade da participação de agentes externos nesses processos. As perguntas-chave para identificar o uso das ferramentas de rede social em redes de processos de negócio são:
  - Em quais processos a participação de agentes externos estaria alinhada aos nossos objetivos estratégicos?
  - Podemos introduzir essas mudanças nos processos atuais ou precisamos redesenhá-los?
  - Como podemos equacionar problemas técnicos específicos, como desempenho e segurança?
- b) Redes de inovação de negócios: a empresa utilizada nessa exemplificação tem objetivos de crescimento agressivos, e se utiliza da TI como um instrumento crítico de inovação. Possui uma cultura tolerante a riscos e aceita falhas. As

perguntas-chave para identificar o uso das ferramentas de rede social em redes de inovação de negócio são:

- Que inovação nos negócios iria surpreender nosso público – e nossos concorrentes?
  - Como podemos captar a opinião do nosso público da maneira mais ampla?
  - Como podemos criar um estado de fusão permanente entre os negócios, pesquisa & desenvolvimento e TI, incluindo canais de participação para o nosso público?
- c) Redes de comunicação social: na empresa escolhida para exemplificar essa situação, os negócios dependem de amplo acesso e interação com públicos específicos, e os benefícios conseguidos são compartilhados. A área de TI instrumenta a participação e pilota os processos. As perguntas-chave para identificar o uso das ferramentas de rede social em redes de comunicação social são:
- Como criar uma infraestrutura que funcione como um ponto de convergência da rede colaborativa pretendida?
  - Como padronizar e gerir as interfaces e as interações, garantindo segurança e desempenho?
  - Como manter a liderança na pesquisa de novas ferramentas sociais?

Para que as empresas possam se utilizar das ferramentas de rede social, são apresentadas as seguintes recomendações básicas (DREYFUSS, 2011, p. 21):

- a) Integrar as ferramentas sociais à empresa, visto que elas estão se espalhando muito rapidamente e podem criar uma nova geração de processos de negócios para apoiar objetivos específicos;
- b) Desenhar uma estratégia integrada para as ferramentas de rede social, de forma a possibilitar que, não somente a área de marketing da empresa, mas todas as áreas possam se utilizar dessas ferramentas para criar soluções de negócios. Para isso, devem ser promovidas oficinas de criatividade em cada

área, para identificar como elas podem melhorar ou transformar os processos daquela área. Contudo, deve-se evitar uma tendência a se criar projetos de utilização em muitas áreas e devem ser adotados de maneira integrada, seguindo o direcionamento de negócios e a orientação da área de TI;

- c) Alocar os recursos adequados para obter bons resultados, o que significa alocar as pessoas certas, das áreas certas, nos níveis certos, nas quantidades certas, nos momentos certos. O experimento não pode ser secreto da área de TI;
- d) Abordar os problemas de segurança sob uma perspectiva de negócios, quantificando os resultados efetivos esperados para os negócios, as perdas se as ferramentas não forem usadas (perda de receita, de imagem etc), os riscos introduzidos pela ferramenta, as alternativas para mitigar esses riscos e os recursos e custos necessários. A decisão sobre os problemas de segurança não pode ser da área de TI.

No Brasil, em pesquisa exploratória de estudo de caso sobre as estratégias de comunicação da TAM Linhas Aéreas na página da rede social Twitter, analisando todas as mensagens publicadas desde o início das postagens das mensagens em 3 de julho de 2009 até 31 de janeiro de 2010, concluiu-se que a empresa ainda não havia atingido um grau elevado de interação social com os participantes dessa rede (denominado de seguidores), pois predominavam mensagens de marketing promocional (CORRÊA, 2010).

Para o mercado corporativo, são poucas as redes sociais existentes. O LinkedIn é uma rede social de perfil profissional, mas não é voltada para desenvolver relacionamento entre empresas. Um exemplo de rede social para mercado corporativo é o portal “Comunidade Empresas” (www.comunidadeempresas.com.br/), lançado pelo banco Itaú em dezembro de 2010 com o objetivo de oferecer a 1 milhão de empresas correntistas do banco um espaço para fazer negócios entre si e ainda ter uma área para *e-learning*, com matérias e palestrantes para educar seus colaboradores, com acesso a outros usuários, especialistas e consultores fixos e um *wiki* financeiro (como um dicionário financeiro editável pelos participantes da rede). Em menos de três meses de funcionamento e com divulgação limitada, a rede social contava com 500 empresas

e 3 mil profissionais. Por ser uma comunidade fechada, a participação de empresários não-correntistas ocorre mediante convite de algum cliente ou de um gerente comercial do Itaú e validação do CNPJ (FERREIRA, 2011).

Como exemplo de rede social voltada ao relacionamento com seus canais de distribuição da região latino-americana, pode ser mencionado o *blog* criado pela HP, em funcionamento desde o início de Outubro de 2011. Nesse *blog* podem ser publicados vídeos, promoções, entrevistas, artigos, casos de sucesso e diversos outros tipos de informações públicas direcionadas ao canal de distribuição. Os canais de distribuição da América Latina são estimulados a acessar o *blog* regional (www.hp.com/lar/hpsocios), o qual também traz informações do *blog* corporativo oficial da empresa e uma área dedicada a jornalistas, para facilitar a obtenção das últimas informações da empresa (Hewlett-Packard, 2012).

A HP também se utiliza de outras mídias sociais para se comunicar com seus canais de distribuição, seus clientes (pessoas jurídicas e pessoas físicas), jornalistas e demais interessados, como:

- a) Facebook: compartilhamento de informações (<http://www.facebook.com/hp>);
- b) Twitter: compartilhamento instantâneo de mensagens de até 140 caracteres (<http://twitter.com/hpnews>);
- c) YouTube: compartilhamento de vídeos (<http://www.youtube.com/hptalks>);
- d) Slideshare: compartilhamento de apresentações, documentos, arquivos no formato PDF e vídeos (<http://www.slideshare.net/hewlettpackard>);
- e) Flickr: aplicativo *on-line* de gerenciamento e compartilhamento de fotos e vídeos (<http://www.flickr.com/photos/hpnews>).

Muitas oportunidades inéditas e interessantes têm aparecido com a evolução da internet, mas as empresas têm atuado de forma cautelosa, observando os resultados de cada meta, as estratégias e as táticas com relação aos sinais de eficácia. Algumas tendências importantes que constituirão a chamada *Web 3.0* são (STRAUSS; FROST, 2012, p. 17):

- a) Convergência dos aparelhos de recepção (televisões, computadores, rádios, celulares e outros), de forma que o aparelho receptor seja isolado do tipo de mídia;
- b) A mídia tradicional e a mídia social perdem sua distinção, fazendo com que o meio e o aparelho não mais definam o modo para atingir os clientes;
- c) Crescimento da rede sem fio, permitindo que o cliente obtenha informação onde e como deseje;
- d) *Web* semântica, a qual promoveria um acesso mundial aos dados e informações sem o esforço atual do usuário para encontrá-los. Como exemplo, o cliente poderia definir tarefas em um PDA (Agente Digital Pessoal), as quais retornam filmes no aparelho de televisão, compromissos no calendário do *handheld*, informações de contato no catálogo de endereços e assim por diante.

1.2.3 Uso da internet no mercado *business-to-business* brasileiro

Como o foco deste estudo é o mercado *business-to-business*, a seguir serão apresentadas algumas análises referentes ao uso da internet nesse mercado brasileiro, segundo o Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br) – órgão criado para implementar as decisões e os projetos do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), que é responsável por coordenar e integrar iniciativas de serviços da internet no Brasil. Ao profissional de marketing é importante entender como está o cenário atual do uso da internet pelas empresas brasileiras, para melhor estabelecer como a internet será utilizada nos seus planos de marketing, considerando que possam existir questões relacionadas à tecnologia básica, como: acesso e uso de computadores e telefones, custos de conexão à internet, velocidades baixas de conexão à internet etc.

A pesquisa, realizada em uma amostra de 5,6 mil empresas com dez ou mais pessoas, no período de outubro de 2011 a janeiro de 2012, identificou que (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2012, p. 206), dessas empresas:

- a) Computador e internet nas empresas brasileiras: a posse de computador e de internet nas empresas está praticamente universalizada. Os computadores estão presentes em 99% das empresas, não havendo diferenças significativas nas regiões do país, sendo que 53% das pessoas ocupadas o utilizam. A internet, por sua vez, foi utilizada por 98% das empresas, sendo que para fins de trabalho atinge o percentual de 46% das pessoas ocupadas. Os percentuais de uso de computador e de internet por pessoas ocupadas têm-se mantido estável nos últimos cinco anos;
- b) Crescimento da infraestrutura: tem ocorrido especialmente no uso da tecnologia móvel – rede LAN (*Local Area Network*) sem fio ou posse de celulares corporativos –, atingindo o patamar de 46% das empresas que se utilizam de acesso remoto ao sistema de computadores. Além disso, do total de 96% das empresas que declararam possuir rede LAN, 88% apresentam esta conexão via fio e 68%, sem fio, com tendência de crescimento para este último. A posse de celulares corporativos ocorre em 74% das empresas, com aumento inclusive das atividades realizadas por meio do celular, como envio de mensagens, acesso à internet e uso do *e-mail*. A forma de conexão à internet também reforça a tendência à mobilidade, já que as conexões móveis/3G ocorrem em 46% das empresas, ao passo que a conexão via telefone abrange 69% das empresas, e a via cabo, 52%. Contudo, a velocidade de conexão contratada mais comum é de 1 Mbps a 10 Mbps.¹² A utilização de *links* dedicados é adotada em sua maioria por empresas de grande porte. É importante observar que o crescimento da infraestrutura tecnológica nem sempre é acompanhado pelo uso efetivo das tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- c) Apropriação das TIC (uso de internet por tipo de atividade): as atividades realizadas via internet mais citadas pelas empresas são: enviar e receber *e-mails* (99%); buscar informações sobre produtos e serviços (92%); fazer pagamentos e consultas bancárias (85%); e outras buscas de informações e atividades de pesquisa (84%). Houve um crescimento das empresas que possuem *website* ou página na internet, atingindo o percentual de 60%. Contudo, 93% das empresas a utilizam somente para veicular informações

---

¹² Mbps (Megabits por segundo): “velocidade de tráfego de dados equivalente a 1 milhão de bits por segundo” (LIMEIRA, 2007, p. 342).

institucionais, enquanto que 33% a utilizam como suporte de pós-venda. Somente um pequeno percentual de empresas oferecem condições para o usuário realizar compras de produtos e serviços *on-line*. Além disso, 12% das empresas utilizam a internet para vendas por meio de *site* e infraestrutura próprias, sendo que esse baixo índice ocorre por diversos fatores, cabendo a indicação dos mais citados por 84% das empresas: produtos das empresas que não são adequados para venda *on-line* (42%); preferência pelo modelo comercial atual (17%); baixa demanda de compras pela internet (8%); e motivos de segurança (6%). Já o percentual de empresas que realizam compras pela internet atingiu o montante de 60%. No tocante ao uso de nomes de domínio, apurou-se que 92% das empresas que possuem *websites* apresentam registros de domínio “.br”, sendo que 87%, “.com.br”;

- d) Mão de obra especializada em tecnologia da informação: no tocante à contratação, 70% das empresas declararam que não precisam contratar mão de obra especializada, índice este que cai para 43% nas empresas de grande porte. As maiores dificuldades citadas para a contratação de especialistas em tecnologia da informação são: a falta de qualificação dos profissionais (53%), a quantidade de candidatos especializados (52%), e a falta de experiência profissional dos mesmos (50%). Com isso, houve um crescimento considerável da contratação de fornecedores externos para prestação de serviços de tecnologia da informação (61%), sendo que os serviços mais terceirizados são o de suporte técnico de manutenção e reparos dos equipamentos (82%) e o de suporte para sistema interno das empresas (78%), sendo este último o mais frequente nas empresas de grande porte. Assim, a apropriação efetiva das TIC encontra obstáculo na qualificação da mão de obra relativa à tecnologia da informação.

1.2.4 Uso da internet no Composto de Marketing

O tradicional composto de marketing – também conhecido como *mix* de marketing ou como 4Ps – se refere aos seguintes elementos de marketing: Produto, Praça, Preço, e Promoção (McCARTHY, 1960).

Mais recentemente, surgiram propostas de cinco, seis, sete e até 12 Ps, mas, em geral, a boa gestão dos 4Ps do composto de marketing, considerando haver alinhamento com os elementos estratégicos de marketing (mercado-alvo, posicionamento, e estratégias competitivas), possibilita obter resultados significativos de negócios, tanto para marketing de bens quanto para marketing de serviços (URDAN; URDAN, 2006, p. 28). Porém, como os 4Ps foram inicialmente pensados para bens, os mesmos requerem modificações no caso de marketing de serviços, em função das características distintivas de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 59) e, em especial, de serviços para os mercados industriais (HUTT; SPEH, 2010, p. 274).

Assim, em função do objetivo deste estudo, serão apresentadas as considerações a respeito do uso da internet para cada um dos 4Ps, com foco em marketing de serviços.

1.2.4.1 Produto

Em serviços, o produto pode ser entendido como um pacote composto por serviço principal (que atende às necessidades básicas do consumidor), serviço suplementar (que facilita a compra e o uso de bens e ajuda a criar diferenciação da oferta), qualidade e nível de serviço. O pacote de serviços também deve considerar as pessoas que o prestam, o produto físico associado ao serviço e o processo de prestação de serviço (COWELL, 1984, p. 73 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 275).

A conceitualização do produto do serviço (Ilustração 5) serve para criar ou avaliar um serviço existente, e é constituída por quatro níveis (COWELL, 1984 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 276):

- a) Nível 1: conceito de benefício do cliente: avalia o benefício central que o cliente obtém do serviço. Realiza um controle de qualidade dos atributos funcionais, eficazes e psicológicos por ele oferecido;
- b) Nível 2: conceito de serviço: traduz o benefício esperado pelo cliente em vantagens do serviço;

- c) Nível 3: oferta de serviço: especifica o pacote total de serviços, incluindo os elementos tangíveis e intangíveis: quando, onde, para quem, como serão apresentados etc;
- d) Nível 4: sistema de prestação do serviço: detalha como este é prestado ao cliente.

Ilustração 5 – Conceitualização do produto do serviço
 Fonte: COWELL, 1984, p. 100 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 277

Outros aspectos que podem ser considerados na conceitualização do produto do serviço são:

- a) Consumo enxuto: busca fornecer o valor total que o usuário espera com o uso do produto e serviço, de modo a obter maior eficiência e menos problemas (WOMACK; JONES, 2005, p. 60);

- b) Pessoal de serviço: garantir que o pessoal de serviço se comprometa com o conceito de benefício do cliente, com atitudes, capacidades e conhecimento para satisfazer o cliente com o uso do serviço (HUTT; SPEH, 2010, p. 278).

Na internet, o produto compreende “elementos físicos, *software*, *hardware*, *extranets*, *intranets*, serviços e informações.” (HUTT; SPEH, 2010, p. 320).

O principal elemento do produto na estratégia de comércio eletrônico de uma empresa é a página *web*, a qual deve ser desenvolvida de modo eficiente para atender às expectativas do cliente, e proporcionar boa navegabilidade durante o processo de venda e facilidade e segurança na realização da transação financeira (HUTT; SPEH, 2010, p. 321).

A empresa realiza a venda na internet por meio da loja virtual, cujos modelos de negócio são (LIMEIRA, 2007, 242):

- a) Loja puramente virtual: modelo de negócio de empresa que realiza venda, no mercado *business-to-consumer* e/ou *business-to-business*, somente pela internet;
- b) Loja virtual de varejista: loja virtual de varejista que realiza venda no mercado *business-to-consumer* por meio de loja física e pela internet;
- c) Loja virtual de fabricante: loja de fabricante de produto para venda pela internet;
- d) Loja participante de shopping virtual: loja que participa de um *website* que reúne diversas lojas virtuais;
- e) Loja virtual de empresa de venda direta: loja virtual de empresa que vende seus produtos sem a intermediação de distribuidores, revendas ou lojas de varejo;
- f) Loja virtual de prestador de serviços: loja virtual para venda, entrega e customização eletrônicas de produtos digitalizados, como livro, pacotes turísticos, serviços financeiros etc;
- g) Loja virtual de atacadista: loja virtual de empresa atacadista para venda de produtos para redes de varejistas.

Outros elementos de produto na estratégia de comércio eletrônico de uma empresa são (HUTT; SPEH, 2010, p. 321):

- a) Catálogos na internet: os catálogos eletrônicos na página *web* oferecem facilidade tanto de atualização dos seus itens quanto de localização dos mesmos;
- b) Pregões reversos: adotado por empresas privadas e por empresas do governo, envolvem um comprador e vários fornecedores disputando apresentar a melhor oferta. Esse processo geralmente traz muita economia ao comprador, mas pode prejudicar no longo prazo sua relação com o fornecedor ao diminuir muito suas margens de lucro. Nesse processo, os fornecedores podem se unir para aumentar o poder de barganha (JAP, 2003);
- c) Trocas privadas: rede formada por uma única empresa conectada a clientes e/ou fornecedores convidados a participar e, por este motivo, as negociações de preço são realizadas previamente e permitem se dar foco no processo (troca de informação), ao invés de foco no preço, ao ponto de a empresa raramente optar por comprar em outro lugar que ofereça um preço mais vantajoso. As trocas privadas oferecem comunicação segura e aprimoramento dos processos compartilhados da cadeia de suprimentos, como gerenciamento de estoque, planejamento de produção e atendimento do pedido (HOFFMAN; KEEDY; ROBERTS, 2002).

1.2.4.2 Preço

Atribuir corretamente o preço aos produtos é fundamental para o sucesso financeiro da empresa. Todavia, existem algumas diferenças básicas nas avaliações feitas pelos clientes com relação à precificação de serviços, em comparação à de bens (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 551):

- a) Os clientes possuem referências imprecisas ou limitadas para serviços;
- b) O preço é um importante indicador da qualidade do serviço;
- c) Além do valor monetário do serviço, os clientes também consideram como relevante seus custos relativos a dispêndios de tempo e de esforço.

Essas diferenças básicas podem impactar as estratégias adotadas pelas empresas para definir e administrar os preços dos serviços.

Com relação aos objetivos para estipulação de preços, a empresa pode estabelecer: buscar lucros, cobrir custos, criar demanda e construir uma base de usuários (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 170).

Ao decidir sobre os objetivos de apreçamento, a empresa precisa definir sobre sua estratégia de preços, a qual é fundamentada no seguinte tripé (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 170; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 558):

- a) Custos do fornecedor: os custos a serem recuperados estabelecem um preço mínimo a ser cobrado. O preço é calculado com base nos custos diretos, indiretos e margem de lucro. Essa abordagem tem por desafios: os custos são de difícil rastreamento; a mão de obra é mais difícil de precificar do que os materiais; os custos podem não equivaler ao valor percebido pelo cliente para o serviço;
- b) Demanda (valor para o cliente): o valor percebido pelo cliente estabelece um preço máximo a ser cobrado. Essa abordagem tem por desafios: as empresas pequenas cobram muito pouco para se tornarem viáveis; a heterogeneidade dos serviços limita a comparação; o preço talvez não reflita o valor para o cliente;
- c) Concorrência: o preço cobrado pelos concorrentes e os objetivos da empresa determinam o preço a ser cobrado na delimitação entre o preço mínimo e o preço máximo. Essa abordagem apresenta como desafios: o preço monetário precisa refletir os custos não monetários do cliente; o preço pode não ser um fator central para o cliente, por não ter acesso total às informações sobre o custo do serviço.

A precificação baseada na demanda deve ser consistente com as percepções de valor que o cliente tem do serviço prestado. Porém, uma das dificuldades é entender o que é valor para o cliente. A seguir são apresentados quatro significados para

valor percebido pelo cliente, e as correspondentes sugestões de estratégias de precificação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 564):

- a) Valor é preço baixo: descontos, precificação psicológica, precificação sincronizada, precificação de penetração;
- b) Valor é tudo o que eu quero em um serviço: precificação por prestígio, precificação por desnatamento;
- c) Valor é a qualidade que eu obtenho pelo preço que pago: precificação por valor, precificação por segmentação de mercado;
- d) Valor é tudo o que eu obtenho pelo que dou em troca: o enquadramento do preço, o preço amarrado, a precificação complementar, a precificação baseada em resultados.

O uso de estratégias de apreçamento dinâmico – que inclui os fatores preço do serviço, tempo e esforço do cliente – é benéfico para ajustar a demanda à capacidade do serviço, visto que o não uso da capacidade produtiva faz com que a empresa deixe de gerar valor, em função da perecibilidade do serviço; e, por outro lado, o excesso de demanda pode impactar negativamente a percepção do cliente, por ter de esperar muito ou mesmo não conseguir atendimento (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 31).

Uma técnica de apreçamento útil para os serviços industriais é o empacotamento de serviços, o qual se constitui na comercialização de um pacote de serviços por um preço especial. O empacotamento pode ser puro (os serviços do pacote não podem ser vendidos separadamente) ou composto (os serviços do pacote podem ser vendidos separadamente) (GUILTINAN, 1987, p. 74). A técnica de empacotamento de serviços faz sentido para os serviços industriais, pois geralmente o custo fixo é alto, porém com alto grau de compartilhamento entre os serviços. Com isso, o custo marginal de agregação de serviço é baixo, obtendo redução do custo fixo do serviço (HUTT; SPEH, 2010, p. 279).

As empresas de serviço também precisam prestar atenção ao custo de se prestar o serviço (custo para servir) e à sua margem líquida. Ao não rastrear corretamente os custos efetivos envolvidos na prestação dele (principal e suplementar) e não

calcularem corretamente as margens líquidas de lucro, a empresa pode prestar serviço a clientes que não sejam tão lucrativos quanto esperados e com isso impactar sua lucratividade (VAN HOEK; EVANS, 2005, p. 19).

Com relação à internet, a mesma tem gerado diferentes impactos na política de preços dos produtos, apresentados a seguir.

Em função da possibilidade de customização em massa propiciada pela internet, a mesma também permite a precificação dinâmica, ou seja, a atribuição de preços diferenciados por cliente ou por solicitação, podendo se alterar as estratégias de preços várias vezes durante um mesmo dia (STRAUSS; FROST, 2012, p. 160).

Além disso, sob o ponto de vista de valor percebido pelo comprador, este aceita pagar um valor maior por um produto adquirido pela internet em comparação ao de um produto adquirido em loja física, em função de custos de envio e tempo e esforço necessários para buscar e comparar preços. Entretanto, o comprador muitas vezes pode obter economia de custo ao adquirir um produto pela internet em função da conveniência, velocidade, autoatendimento, compra em um único lugar, integração e automação. Além disso, a internet também propicia mais controle do processo de compra, por meio de leilões reversos (geralmente utilizados para produtos considerados como *commodities*), disponibilidade de informações e produtos, e oportunidades de negociação (STRAUSS; FROST, 2012, p. 160). Contudo, a fim de preservar suas margens de lucro, os fornecedores devem desenvolver um modo mais eficiente de competir quanto a preço ou agregar valor com serviços suplementares (HUTT; SPEH, 2010, p. 326).

Já sob o ponto de vista do vendedor, a precificação na internet é afetada por fatores internos da empresa, como objetivos de preço, estratégia do *mix* de marketing, e a tecnologia da informação utilizada; e por fatores externos, como a perspectiva do comprador, a estrutura de mercado (concorrência pura, concorrência monopolística, concorrência oligopolística, e monopólio puro), e a eficiência do mercado, ou seja, o quanto os clientes possuem acesso igual às informações sobre produto, preço e distribuição. A internet propicia muitas das características de um mercado eficiente, como preços mais baixos, maior elasticidade de preço, mudanças frequentes e

pequenas alterações de preço, exceto a restrição na dispersão de preço, ou seja, a internet não evita ter ampla diferença entre o preço mais alto e o mais baixo (STRAUSS; FROST, 2012, p. 163).

Assim, as mesmas facilidades de comercialização que a internet proporciona à empresa – ampla divulgação de informações; redução de dificuldades de compra, marketing e distribuição; facilitação do encontro e da negociação entre clientes e vendedores – também impactam seu lucro (PORTER, 2001, p. 66).

1.2.4.3 Praça

O elemento praça, do composto de marketing, trata de como tornar o serviço disponível e acessível. Para isso, são tomadas decisões sobre localidade e quando o serviço será entregue, assim como sobre os métodos e canais de distribuição a serem utilizados (COELHO; EASINGWOOD, 2004). A distribuição do serviço pode ocorrer de forma física ou eletrônica, a depender de sua natureza. A forma física pode considerar tanto a distribuição direta pela empresa quanto a utilização de empresas parceiras (denominado canal de marketing ou de distribuição) (ROSENBLOOM, 2002). No caso de serviço baseado em informação, o uso de meios eletrônicos, como a internet, permite que o mesmo seja distribuído de forma quase que instantânea. Grande parte do uso da internet na realização de compras se refere a serviço suplementar (como a obtenção de informação sobre um produto físico) e não a serviço principal (como a transferência de um arquivo que se deseja comprar) (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 30).

Para operacionalizar o comércio eletrônico, a empresa deve avaliar diversas questões relacionadas à canal de distribuição (Praça), como (HUTT; SPEH, 2010, p. 324):

- a) Eficiências do canal: o comércio eletrônico traz eficiência aos canais de distribuição ao automatizar as transações comerciais e ao monitorar o estoque e o fluxo de produtos dos parceiros de canal, permitindo à empresa ter

informações em tempo real da demanda nos diversos níveis de canal e, com isso, prestar melhores serviços a esses parceiros de canal;

- b) Efeito da internet nos atuais canais de distribuição: dependendo da estratégia adotada pela empresa, os atuais parceiros de canal podem ter seus papéis aumentados, inalterados ou reduzidos, a depender do quanto de valor continuam adicionando com a implantação do comércio eletrônico. Como exemplos, há parceiros de canal que agregam valor complementando o comércio eletrônico com abordagem consultiva e relacionamento executivo; enquanto que outros parceiros de canal sofrem a desintermediação, ao ter a empresa se comunicando, coordenando e realizando as trocas diretamente com o cliente;
- c) A internet como uma alternativa de canal de distribuição: a internet pode ser utilizada eficazmente como um canal de distribuição, ao atender mercados-alvo selecionados, ao distribuir produtos em forma eletrônica, ao possibilitar o uso por empresas de diversos portes e ao atender clientes em escala global. Strauss e Frost (1997, p. 168 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 325) afirmam que a internet oferece as seguintes vantagens sobre os tradicionais canais de distribuição: o contato pode ser customizado de acordo com a necessidade do cliente; ampla gama de fontes de referência, como páginas *web*, mecanismos de busca, agentes de compra, grupos de notícias, salas de bate-papo e *e-mail*; e os clientes podem entrar na página *web* a qualquer hora do dia e da semana. Complementando os benefícios apresentados por esses autores, pode-se mencionar que a internet permite que o cliente acesse a página *web* de qualquer lugar.

1.2.4.4 Promoção

A promoção pode ser definida como o conjunto de atividades coordenadas para se estabelecer canais de informação e de persuasão, iniciadas pelo vendedor, com o objetivo de realizar a venda de produto (RAY, 1982).

Esse conjunto de atividades é conhecido como *mix* promocional, sendo composto por propaganda, marketing direto, promoção de vendas, publicidade e relações

públicas, venda pessoal, e marketing interativo ou pela internet (BELCH; BELCH, 2008, p. 17).

Como já mencionado, a maior parte do valor do serviço é proveniente de elementos intangíveis, os quais geralmente são difíceis de serem visualizados e compreendidos. Por isso, é importante caracterizar os itens físicos do serviço e tangibilizar os elementos intangíveis. A promoção tem papel relevante nessa tangibilização, ao desempenhar seus papéis básicos de: prover informações, persuadir consumidores-alvo e incentivar a agir em momentos específicos. Por meio da comunicação e da educação, os clientes são orientados ao longo dos processos de serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 32).

A seguir são definidos cada um dos elementos do *mix* promocional, com abordagem destacada para o marketing interativo ou pela internet, em função do objetivo deste estudo.

1.1.1.1.1 Propaganda

A propaganda pode ser definida como toda forma paga e com patrocinador identificado para realizar comunicação impessoal sobre um produto (organização, bem físico, serviço ou ideia). No caso do mercado *business-to-business*, a propaganda é dirigida para os indivíduos que compram ou influenciam a compra de serviços ou artigos industriais para suas empresas.

A propaganda pode ser veiculada pela internet por meio de uma série de formatos, padronizados pela Interactive Advertising Bureau (IAB), uma associação dedicada ao estudo do uso e da eficácia da propaganda na internet. No Brasil, essas padronizações são divulgadas pela Associação de Mídia Interativa (AMI). Segundo a classificação da IAB, existem os seguintes formatos de propaganda *on-line* (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2011):

- a) *Banners* ou anúncios displays: o *banner* é um tipo de propaganda de exposição (display) colocada em uma página *web*. Seu objetivo principal é fazer com que o usuário clique nele e obtenha mais informações sobre o anúncio (LIMEIRA,

- 2007, p. 163). Constituem a forma mais comum de propaganda pela internet, existindo desde 1994 com o anúncio realizado pela AT&T. Seu uso está em declínio em função de estudos indicarem uma taxa de resposta inferior a 1% e por serem considerados perturbadores pelos usuários de internet etc, apesar de outro estudo ter mostrado evidência de que podem ser eficientes para criar *recall* e para a construção de marcas (BELCH; BELCH, 2008, p. 476);
- b) Patrocínio de *website* (*sponsoring*): o objetivo é associar uma marca a um *website*. Pode-se patrocinar uma página, um tema, uma seção dentro de um *site*, ou todo o *site* (LIMEIRA, 2007, p. 171);
  - c) *Link* patrocinado (*search*): o anunciante paga a um *site* de busca (como Google, Yahoo!, MSN etc) para que seu *link* (nome e endereço *web*) apareça no início da lista de *links* quando da realização de uma pesquisa pelo usuário (LIMEIRA, 2007, 173);
  - d) *E-mail* marketing e *newsletter*: *e-mail* marketing corresponde ao envio de mala direta eletrônica, unindo informação à marca do anunciante. A *newslettter* corresponde ao boletim eletrônico e é utilizada para enviar informação periódica ao seu assinante. Para o uso do *e-mail* marketing e da *newsletter*, as empresas devem seguir as normas da política de privacidade vigentes no país. No Brasil, a Fundação Vanzolini, ligada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, definiu um conjunto de normas para preservar a privacidade na internet, segundo o qual as empresas somente podem enviar mensagens aos usuários que concordarem estar nas suas listas de distribuição, e estes devem ser informados se seus dados serão compartilhados, podendo não consentir. As empresas têm divulgado nos seus *websites* as suas políticas de privacidade, solicitando o “de acordo” do usuário para se realizar ações de *e-mail* marketing (LIMEIRA, 2007, p. 176);
  - e) Propaganda *Rich media*: propaganda *on-line* que se utiliza de recursos multimídia, ou seja, imagem e áudio. Alguns tipos de *rich media* são (BELCH; BELCH, 2008, p. 476):
- Intersticiais: são anúncios que aparecem na tela interrompendo a visão e a navegação do usuário (LIMEIRA, 2007, 169). Há pesquisa indicando que o *recall* dos intersticiais é de 76%, enquanto que o dos *banners* é de 51% (LI; MEEDS, 2005);

- Comerciais *on-line*: algumas empresas veiculam na internet o mesmo comercial criado para a televisão, enquanto outras criam comerciais específicos, e outras ainda veiculam nas duas mídias, por exemplo, convidando o telespectador a continuar acompanhando a propaganda no *website* da empresa;
  - Vídeo sob demanda: videocliques de entretenimento incluindo anúncios ou patrocínios;
  - *Webisodes*: filmes ou episódios criados pelas empresas para anunciar seus produtos;
  - Outras formas de propaganda de *rich media*: como exemplos, podem ser mencionados *banners* interativos, anúncios expansíveis e anúncios de *rich media* inseridos em videogames, mensagem instantânea, *podcast* e anúncios de vídeo em *blogs*;¹³
- f) Anúncios classificados: à semelhança dos anúncios existentes em jornais impressos, são aqueles em formato reduzido e padronizado, veiculados em portais, *sítes* de leilões e lojas virtuais (LIMEIRA, 2007, p. 172);
- g) Indicação de clientes (referência): programa em que um *website* ou loja virtual participante é remunerada quando o visitante clica em um anúncio que remete ao *website* do anunciante (LIMEIRA, 2007, p. 172);
- h) Propaganda em local determinado (*slooting fee*): anúncio veiculado em local determinado ou com exclusividade no *website*.

Belch e Belch (2008, p. 476), por sua vez, utiliza outra classificação dos formatos de propaganda na internet. Para esses autores, além de *banners*, patrocínio de *website*, *link* patrocinado e propaganda *rich media*, a propaganda também pode assumir os formatos de:

- a) *Pop-ups / pop-unders*: são anúncios – normalmente maiores que um *banner* e menores que uma tela – que aparecem sobrescritos nos *websites*. Os *pop-unders*, ao contrário, ficam subescritos no *website*, tornando-se visíveis ao sair do mesmo. Apesar de algumas empresas considerarem os *pop-ups* e os *pop-*

---

¹³ *Podcast*: “arquivo de áudio (sons e músicas) que pode ser baixado de *websites* para ser ouvido em computadores ou tocadores de música digital portáteis” (LIMEIRA, 2007, p. 345).

- unders* eficientes, sua frequência tem sido muito reduzida em função dos usuários instalarem bloqueadores, por considerarem perturbadores;
- b) Tecnologias *push* (ou de transmissão via internet): envia páginas *web* e notícias atualizadas, podendo ter som e vídeo, e serem adaptadas a públicos ou indivíduos específicos. Os usuários podem personalizar seus *websites* para receber as informações que estejam mais interessados;
  - c) Busca paga (ou propaganda de ferramenta de busca): os anunciantes pagam o *website* de busca (como Google, Yahoo!, MSN etc) somente quando o consumidor clica no seu anúncio ou *link* disposto neste *website*;
  - d) Segmentação comportamental: são enviados anúncios direcionados especificamente a consumidores-alvo que atendem a um perfil de navegação na internet;
  - e) Anúncios contextuais: direcionam os anúncios de acordo com o conteúdo de uma página *web*. Como exemplo, uma rede hoteleira poderia colocar anúncios contextuais em *websites* de agências de viagens, de revistas de turismo e de companhias aéreas;
  - f) Outras formas de propaganda na internet:
    - *Podcasting*: distribuição de arquivos no formato de rádio para serem baixados em aparelhos de MP3;¹⁴
    - *RSS (Really Simple Syndication)*: é uma especificação para formatar conteúdo baseado na *web*. Atualizações de conteúdo baseadas em *RSS* podem ser enviadas personalizadas de acordo com a preferência do usuário sempre que um novo conteúdo estiver disponível;
    - *Blogs (weblog)*: publicação baseada na *web*. Podem apresentar textos de um indivíduo, de uma comunidade, de uma organização política ou de uma corporação.

Algumas das vantagens da propaganda na internet em comparação com a propaganda na mídia tradicional são (TURBAN et al., 1999):

---

¹⁴ MP3: “abreviatura de “*MPEG Audio Layer 3*”, é o formato de compressão de arquivos de som para transmissão pela internet” (LIMEIRA, 2007, p. 343).

- a) Baixo custo de colocação: relativamente são mais baratos os custos para se colocar e se manter a informação na internet, assim como é mais rápida a sua manutenção, possibilitando manter a informação mais atualizada;
- b) Formas múltiplas de mensuração: a internet possibilita diversas formas de mensuração, como: número de cliques dados no anúncio, custo por clique, volume de vendas etc;
- c) Marketing um a um: pode-se tratar cada usuário de forma personalizada, de acordo com suas características e preferências;
- d) Utilização da informação: é possível capturar informações dos usuários à medida que usam a internet;
- e) Distribuição da informação irrestrita: não há restrições de tempo e de espaço para a distribuição da informação para aqueles que possuam acesso à internet, embora o acesso seja relativamente restrito comparativamente às outras mídias;
- f) Aumento do uso da internet: o uso da internet tem aumentado de forma acelerada.

Por outro lado, também podem ser mencionadas limitações, como (TURBAN et al., 1999): formas de mensuração necessitam ser melhor desenvolvidas; audiência relativamente pequena se comparada a outras mídias; dificuldade em se medir o tamanho e o perfil do mercado.

1.1.1.1.2 Promoção de vendas

Promoção de vendas corresponde a atividades de marketing que proporcionam valores e incentivos adicionais à força de vendas, à cadeia de distribuição e aos consumidores finais e que podem gerar vendas imediatas. Existem duas grandes categorias de promoção de vendas:

- a) Dirigida a consumidores finais: estimula a venda no curto prazo por meio de cuponagem, amostragem, prêmios, descontos, concursos, sorteios, e vários materiais de ponto-de-venda;
- b) Dirigida ao comércio: estimulam os intermediários – vendedor, distribuidor, revenda, varejo – a criar estoque e a promover os produtos de uma empresa.

A internet tem sido considerada um meio bastante eficiente para realizar e difundir as promoções de vendas; é utilizada por muitas empresas para motivar o cliente a adotar uma atitude no curto prazo, como visitar um *website*, fazer uma inscrição *on-line*, realizar uma compra num curto período de tempo etc (STRAUSS; FROST, 2012, p. 214).

Dentre os diversos tipos de promoção de vendas, os mais utilizados na internet são (LIMEIRA, 2007, p. 281; STRAUSS; FROST, 2012, p. 214):

- a) Amostragem: corresponde à experimentação do produto digital antes de sua compra. Como exemplos, têm-se: o uso gratuito, por um período limitado de tempo, de versões demonstrativas de *softwares*, como os antivírus; execução parcial de uma música; acesso a um resumo do resultado de relatório de pesquisa etc;
- b) Descontos: correspondem a descontos de preços e liquidações nos produtos. Essas ações são muito utilizadas na internet, visto que as pessoas esperam comprar com preços menores do que nas lojas físicas;
- c) Concursos e sorteios: enquanto os concursos requerem alguma capacidade ou habilidade do participante, os sorteios envolvem apenas uma oportunidade de participação para concorrer ao prêmio. Essas atividades estimulam o usuário a navegar nas páginas do *website*, aumentando seu tempo de permanência e, caso sejam realizadas regularmente, estimulam o retorno ao *website*.

Outro tipo de promoção de vendas que tem crescido em popularidade, tanto no mercado *business-to-consumer* quanto no mercado *business-to-business*, é o *advergame*, o qual combina propaganda e jogos *on-line*.

A internet também possibilita mensurar os efeitos da promoção de vendas de modo mais preciso, permitindo à empresa conhecer a reação dos consumidores às suas campanhas promocionais e o retorno do investimento realizado.

1.1.1.1.3 Venda pessoal

A venda pessoal corresponde a uma forma de comunicação na qual o vendedor tem contato direto (pessoa a pessoa) com o comprador para auxiliá-lo e/ou persuadi-lo a adquirir o produto ou, ainda, a agir de acordo com uma ideia. Os esforços de venda pessoal podem ser direcionados a mercados e tipos de cliente específicos e permitem obter um retorno imediato e mais preciso da avaliação do cliente para a venda.

A internet é considerada tanto uma vantagem quanto uma ameaça para muitos dos profissionais de venda (BELCH; BELCH, 2008, p. 481) e tem sido utilizada de modo eficaz para apoiar o esforço de vendas, aumentando sua eficiência e seu alcance e reduzindo seus altos custos. Os *websites*, por sua vez, têm sido utilizados pelos clientes como fonte primária de informação sobre os produtos, origem de contatos, identificação de *prospects*, construção de bancos de dados e vendas a partir dos mesmos (BELCH; BELCH, 2008, p. 589).

Apesar de muitos gerentes de marketing pensarem que a internet pode tirar negócios dos seus parceiros e das vendas diretas, muitos outros pensam que a internet é mais uma vantagem do que uma desvantagem para seus esforços de vendas, ajudando-os nas tarefas mais comuns, como: preenchimento de pedidos e a oferta de informações. Isso faz com que a força de venda seja mais eficaz ao fechar as vendas e consiga desenvolver relacionamentos, ao invés de tirar pedidos (BELCH; BELCH, 2008, p. 589). Além disso, o fornecimento de informações mais pontual e eficiente possibilita ao cliente saber mais sobre o que a empresa tem a oferecer, o que pode gerar vendas cruzadas e manutenção do cliente (BELCH; BELCH, 2008, p. 481).

Um dos usos da internet que tem crescido junto à força de vendas é a realização de conferências *on-line* com clientes, e propiciou economia de tempo, esforço e dinheiro. Outro exemplo são os seminários pela *web* (*webinars*), os quais têm sido utilizados para uma variedade de propósitos, como treinamentos de trabalho para a força de vendas, realização de apresentações e fornecimentos de informações detalhadas sobre o produto para os clientes (BELCH; BELCH, 2008, p. 589).

Outro uso interessante da internet é para estimular a experimentação de produtos. Visto que o vendedor pessoal consegue atender a um grupo limitado de clientes, por meio da experimentação *on-line*, o cliente pode determinar se a oferta atende às suas necessidades e, em caso afirmativo, solicitar um atendimento pessoal, o que torna o processo de venda mais eficaz para ambas as partes (BELCH; BELCH, 2008, p. 481).

Em um plano de comunicação integrada, internet e a venda pessoal devem ser projetadas para operarem de modo complementar e mais eficientes (BELCH; BELCH, 2008, p. 481).

1.1.1.1.4 Relações públicas

Relações públicas ocorrem quando a empresa, sistematicamente, planeja e distribui informações para tentar controlar e administrar sua imagem e o tipo de publicidade que recebe.

Muitas empresas utilizam parte do seu *website* para fazer relações públicas na internet, fornecendo informações sobre a empresa, suas atividades filantrópicas, relatórios anuais etc (BELCH; BELCH, 2008, p. 482).

De forma semelhante ao realizado pela mídia tradicional, a internet tem sido utilizada para realizar as seguintes atividades de relações públicas (BELCH; BELCH, 2008, p. 552):

- a) Estabelecer relações de mídia e relacionamentos com a comunidade, com os investidores e com governo;
- b) Lidar com crises;
- c) Promover o marketing de causas sociais;
- d) Levantar questões;
- e) Fornecer informações sobre produtos e serviços;
- f) Arquivar *press releases*;
- g) Criar *links* para outros artigos e *sites*;

- h) Fornecer lista de atividades e eventos.

Todavia, embora haja muitas semelhanças com as atividades de relações públicas realizadas na mídia tradicional, existem alguns elementos distintivos possibilitados pela internet (HOLTZ, 1998):

- a) A informação pode ser apresentada imediatamente;
- b) Podem ser construídos *links* internos para acesso imediato a informações adicionais sobre a questão pesquisada;
- c) Podem ser fornecidas informações muito mais substanciais, em comparação com os materiais de imprensa e de radiodifusão, por não ter suas limitações de tempo e de espaço.

1.1.1.1.5 Marketing direto

O marketing direto corresponde à comunicação direta com o cliente-alvo para gerar uma resposta e/ou transação, e engloba: mala direta, catálogos de pedidos, gerenciamento de banco de dados, venda direta, telemarketing, e anúncios de resposta direta por meio de mala direta, internet, mídias de radiodifusão e impressas. Os anúncios de resposta direta estimulam o consumidor a comprar diretamente do fabricante.

A realização de marketing direto pela internet pode proporcionar uma série de vantagens sobre as comunicações tradicionais, como: atualização da informação em tempo real, custo menor de operacionalização, funcionalidade na busca da informação, acesso aos catálogos dos fornecedores etc. O escopo e o grau de utilização dessas vantagens dependem da fase de comércio eletrônico em que se encontra a empresa, a saber: (KESSELER, 1999, p. 43 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 326):

- a) Simples fornecimento de informações *on-line*: nessa primeira fase, a empresa oferece facilidade de localização do produto e de acesso às suas informações;
- b) Publicação do banco de dados: nessa segunda fase, o usuário pode realizar buscas mais específicas;

- c) Autosserviço do cliente: nessa terceira fase, são oferecidas informações customizadas para clientes específicos;
- d) Transações: nessa quarta fase, são fornecidas ao cliente todas as informações relacionadas a ele, as quais englobam desde a coleta de informações para a compra até o processo de faturamento.

Em resumo, existem diversas possibilidades de uso da internet no composto de marketing. Todavia, a internet deve ser inserida cuidadosamente na estratégia da empresa, complementando as formas tradicionais de competição (PORTER, 2001). No caso da Promoção, a internet deve ser integrada aos outros veículos promocionais. Com relação à comunicação, a utilização da internet como complemento ao contato pessoal entre vendedores e compradores pode depender do grau de complexidade da especificação do produto e da negociação. Com relação ao uso da força de vendas, a internet pode tornar os vendedores mais eficientes ao permitir que se concentrem na resolução de problemas e na construção de relacionamentos com os clientes, ao otimizarem algumas etapas do processo de vendas e de processamento de pedidos (HUTT; SPEH, 2010, p. 327).

Porém, para se obter uma alavancagem dos investimentos feitos na criação e manutenção de uma página *web*, devem ser realizadas ações em várias outras mídias para promover o seu uso, sejam elas tradicionais ou eletrônicas. No caso de marketing *business-to-business*, a propaganda de palavras-chave em *websites* de busca, como o Google e o Yahoo, tem obtido sucesso ao propiciar o contato com o cliente em uma fase crítica do processo de tomada de decisão de compra (HUTT; SPEH, 2010, p. 328).

Como visto neste tópico, a gestão dos “4Ps” do composto de marketing merece atenção especial em se tratando de serviços e considerando o uso da internet. Sendo assim, as ferramentas promocionais devem funcionar em conjunto, explorando os recursos da internet, visto que cada uma apresenta vantagens e desvantagens específicas (BELCH; BELCH, 2008, p. 589).

E, em se tratando de marketing de serviços no setor de tecnologia de informação, como é o caso deste estudo que analisa serviços de impressão, vale ressaltar

algumas considerações adicionais observadas em pesquisa realizada em 1999 com gestores de marketing e de recursos humanos de 14 empresas brasileiras localizadas na cidade de São Paulo. A seguir, são apresentadas as conclusões da pesquisa (LIMEIRA, 2001):

- a) As atuais tendências da indústria de TI provocam mudanças nas estratégias de marketing das empresas de TI, passando do foco nos benefícios da tecnologia em si para foco nos benefícios de negócios gerados pela solução tecnológica;
- b) Para isso, o profissional de marketing e vendas precisa ter uma atuação mais estratégica e menos operacional, estudando o problema de negócio do cliente, recomendando a solução e assumindo os riscos das decisões;
- c) Esse processo de atuação dos profissionais de marketing e vendas de TI leva a empresa a rever o seu posicionamento de negócio e suas práticas de marketing como um todo, e o próprio perfil de profissional de marketing requerido.

Uma vez discutidos vários aspectos relacionados à internet, o próximo tópico abordará o comportamento de venda *business-to-business*, para melhor se entender a sua etapa de pós-venda.

1.3 Comportamento de venda no *business-to-business*

O comportamento da venda no *business-to-business* é influenciado por uma série de forças de dentro e de fora da empresa. Para se conseguir a adequação de vendas, é necessário um alinhamento entre a oferta e a abordagem do fornecedor com o estilo de compra do comprador (TEIXEIRA et al., 2006).

A seguir são apresentadas algumas das características associadas à venda no *business-to-business*.

1.3.1 Centro de vendas no *business-to-business*

O processo de troca sempre envolve diversas partes, tanto do lado do comprador como do vendedor. As pessoas que participam do processo de decisão de compras e que compartilham os objetivos de riscos derivados dessas decisões constituem o chamado centro de compras. Por outro lado, os membros da empresa fornecedora que estão envolvidos com o início e a continuidade dos relacionamentos com as empresas constituem o centro de vendas organizacional (HUTT; JOHNSTON; RONCHETTO JR, 1985). Sendo assim, o termo centro de vendas é definido como uma extensão lógica da ideia de centro de compras, originalmente concebido por Robinson, Faris, e Wind (1968 apud MOON; ARMSTRONG, 1994, p. 18).

1.3.2 O processo da venda no *business-to-business*

O processo da venda no mercado *business-to-business* está sujeito à abordagem realizada pelo vendedor e pode ser para ofertas de transação ou para ofertas de relação (TEIXEIRA et al., 2006). Para a venda de serviços de impressão corporativa, a abordagem mais adequada é a de ofertas de relação por se tratar de uma venda complexa que envolve o fornecimento de equipamentos, *softwares* e serviços.

O processo de venda para ofertas de relação exige mais esforços e recursos do que para ofertas de transação, possuindo mais fases ou etapas, descritas a seguir (TEIXEIRA et al., 2006, p. 77):

- a) Fase 1 (identificação e qualificação): ocorrem os esforços ou atividades desenvolvidas pelo vendedor para se identificar e qualificar compradores e oportunidades de vendas;
- b) Fase 2 (análise de necessidades e desenvolvimento da solução): ocorrem esforços específicos e intensos por parte do vendedor para se entender as necessidades do comprador e para se desenvolver uma solução adequada;
- c) Fase 3 (recomendação): correspondem aos esforços do vendedor para certificar a sua oferta, pois o comprador exigirá muitas e boas justificativas antes de tomar a decisão final de compra, visto que esta é de alto risco;
- d) Fase 4 (compromisso): correspondem às atividades desenvolvidas pelo vendedor para que o comprador assuma o compromisso formal de realizar o pedido de compra;
- e) Fase 5 (instalação e consolidação): compreende as atividades de vendas relacionadas à entrega do que foi adquirido;
- f) Fase 6 (atendimento e expansão): inclui as atividades de pós-venda para avaliar e garantir a satisfação do comprador e identificar novas oportunidades de negócio.

Todavia, essas seis fases podem ser agrupadas no clássico conceito das três fases da venda na seguinte forma:

- a) Pré-venda: fase 1;
- b) Venda: fase 2, fase 3, e fase 4;
- c) Pós-venda: fase 5 e fase 6.

Em cada uma dessas três fases da venda, existe uma maior ou menor aplicação da negociação. A seguir, são apresentadas as ações adotadas em cada uma dessas três fases.

O Quadro 6 representa a pré-venda em um processo de venda. “A pré-venda é a fase preparatória, o momento de buscar conhecer o cliente, suas necessidades e desejos” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 115).

Quadro 6 – A pré-venda nas fases da venda

O que os compradores querem		O que os times de venda entregam	
Desconhecimento	Identifica a oportunidade ou problema	Identificação	Obtém informação sobre a situação do cliente
Conhecimento	Analisa a dimensão da oportunidade ou do problema	Análise	Analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
Consideração	Determina os critérios para a solução	Influência	Ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução

FONTE: Teixeira et al., 2006, p. 116

A pré-venda se inicia com a identificação de uma oportunidade ou problema, o que geralmente se dá pelo cliente. Em seguida, tanto o cliente quanto o vendedor passam a analisar a oportunidade ou problema, e depois o fornecedor busca influenciar o cliente na determinação dos critérios para a solução.

A venda, propriamente dita, consiste na construção de um raciocínio comum entre vendedor e comprador que vai desencadear no fechamento da transação. O Quadro 7 representa a fase da venda em um processo de venda. Nesta fase, “tanto o vendedor quanto o comprador vão passar do momento de escolha para o momento de efetivar o negócio” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 115).

Na fase de venda, o comprador avalia cada fornecedor, considerando os critérios e as especificações que foram estabelecidos na fase anterior, ao passo que o fornecedor procura demonstrar como o seu produto ou serviço pode atendê-los. O comprador encerra essa fase com a escolha do fornecedor. Esse, por sua vez, termina essa fase com o resumo dos benefícios, o fechamento do negócio, e a entrega do produto ou serviço.

Quadro 7 – A venda nas fases da venda

Processo de compra		Processo de venda	
Escolha	Avaliação dos fornecedores (critérios x especificações)	Demonstra	Como o produto ou serviço (e a empresa também) são capazes de atender às especificações
Compra	Escolhe o fornecedor	Vende	Resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

FONTE: Teixeira et al., 2006, p. 116.

Após concluir esta fase, o fornecedor deve tomar as providências para entregar e garantir as promessas realizadas, ao passo que o cliente avalia a solução entregue. Essas atividades comporiam a fase de pós-venda, representado no Quadro 8.

Quadro 8 – A pós-venda nas fases da venda

Processo de compra		Processo de venda	
Avaliação	Avaliação da solução entregue	Acompanhamento	Toma as providências para entregar e garantir as promessas realizadas

FONTE: Teixeira et al., 2006, p. 116

No processo de pós-venda, a internet pode ser usada para (CUSACK, 1998):

- a) Solicitar novos produtos;
- b) Verificar a situação de um pedido realizado;
- c) Localizar a loja física ou filial mais próxima;
- d) Ter acesso a listas;
- e) Verificar faturas atuais e anteriores;
- f) Enviar e receber *e-mails*;
- g) Falar ao vivo com um agente de atendimento;
- h) Alterar a informação de uma conta;
- i) Transferir arquivo de atualização de *software*;
- j) Participar de fóruns em salas de bate-papo *on-line* (*chat* eletrônico);
- k) Criar procedimentos de resolução de problemas;
- l) Visualizar respostas pré-estabelecidas a perguntas frequentes (*Frequently Asked Questions - FAQ*);
- m) Ter acesso à documentação;
- n) Utilizar-se de funções de resposta de voz interativa;
- o) Transferir soluções para defeitos de *software* (*bug*);
- p) Configurar serviços de acesso público na internet;
- q) Ter acesso à base de conhecimento *on-line*;
- r) Tornar disponíveis tutoriais de uso, instalação e/ou resolução de problemas;
- s) Obter dicas técnicas para resolução de problemas;
- t) Ter acesso a programas de treinamento para uso de produtos.

Para a realização dessas atividades de pós-venda, a internet possibilita o uso das seguintes ferramentas (CUSACK, 1998, p. 217):

- a) *FAQ*: a construção do *FAQ* na internet pode torná-lo mais compreensível, direcionado ao público alvo que o esteja acessando, e de fácil localização. O

uso do *FAQ* pode fazer com que os custos de chamadas telefônicas dos clientes sejam reduzidos drasticamente;

- b) *E-mail*: representa uma forma versátil e barata de comunicação entre o cliente e a empresa. Pode ser usado para: pesquisar o índice de satisfação do cliente com o produto fornecido; informar melhorias do produto; sugerir melhor utilização do produto; suporte técnico; resolver problemas de mau funcionamento; anunciar novos produtos customizados para o perfil do cliente; receber reclamações, sugestões e solicitações de instrução; enviar artigos técnicos referentes a produtos adquiridos; informar sobre congressos, mesas-redondas, e cursos relacionados ao produto adquirido; enviar saudações por ocasião de datas comemorativas (aniversários, festas natalinas etc), o que substitui com menor custo o envio de mala direta em papel;
- c) Formulários: os formulários *on-line* auxiliam o cliente na classificação e organização de suas dúvidas ou reclamações, possibilitando à empresa encaminhá-lo de forma mais eficiente ao responsável pela resposta ou solução;
- d) Apoio *on-line*: o uso de mecanismos de busca inteligente permite que o cliente encontre respostas às suas dúvidas e possa resolver problemas;
- e) Faturamento e manutenção de conta: permite que o cliente atualize de forma *on-line* informação de suas contas, possibilitando mantê-las atualizadas;
- f) Apoio técnico: compreende a resolução de problemas, instruções ao usuário, tutoriais, *chat* e fóruns de perguntas e respostas. Para o apoio na resolução de problemas pela internet, a empresa pode permitir que o cliente formule uma pergunta específica ou a encontre em uma lista determinada. Ao analisar essa pergunta, a empresa pode identificar algum problema no produto ou no processo, atualizar o *FAQ* eletrônico e atualizar a documentação *on-line* de acordo com a terminologia empregada pelo cliente. Para as instruções ao usuário, a empresa pode fornecer acesso à documentação instrutiva e de procedimentos, orientando o cliente sobre como fazer (*how to*). Para os tutoriais, a empresa pode se utilizar de textos para explicar procedimentos mais complexos. O acesso ao *chat* permite que o cliente troque opinião *on-line* com um especialista no assunto. Os fóruns de perguntas e respostas entre o cliente e gerentes da empresa são uma ferramenta eficiente de relações públicas.

1.3.3 Estilos de venda no *business-to-business*

Outra característica importante na venda *business-to-business* corresponde ao estilo de venda. Não existe um estilo único de vendas eficaz com todos os tipos de compradores, pois os interesses destes podem variar tanto em função da compra quanto da pessoa do vendedor (BLAKE; MOUTON, 1989).

“A visão de que a eficácia de venda depende da compatibilização do estilo do vendedor ao estilo do comprador significa que os vendedores não devem ser treinados em apenas um estilo de venda” (BLAKE; MOUTON, 1989). Como proposto por Evans (1963), a venda é um processo de díade, onde os resultados dependem da harmonia entre as características do comprador e do vendedor, bem como dos estilos de compra e de venda.

Blake e Mouton (1989) propõem a existência de uma grade de estilos de vendas (Ilustração 6), na qual se ressaltam cinco tipos de vendedores, com base no exame de duas dimensões (a preocupação do vendedor com a venda e com o cliente):

- a) Tipo 1: vendedor típico anotador de pedidos;
- b) Tipo 2: vendedor de alta pressão – orientado para o produto;
- c) Tipo 3: vendedor moderado – orientado para as técnicas de vendas;
- d) Tipo 4: vendedor voltado para o cliente – orientado para o cliente;
- e) Tipo 5: vendedor voltado para a solução de problemas do cliente – mais consistente com o conceito de marketing.

Ilustração 6 – Grade de vendas no *business-to-business*

Fonte: adaptado de BLAKE; MOUTON, 1989

1.3.4 Tipos de venda no *business-to-business*

A venda *business-to-business* pode ocorrer de forma pessoal ou impessoal, conforme apresentado na Ilustração 7 (TEIXEIRA et al., 2006).

Ilustração 7 – Tipos de vendas no *business-to-business*

Fonte: TEIXEIRA et al., 2006, p. 85

A venda pessoal é “direta, com interação direta entre vendedor e comprador, na qual os dois lados podem ajustar a mensagem conforme *feedback* obtido de cada argumento utilizado” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 85). A venda pessoal é a força de estimulação de demanda mais importante do composto promocional do marketing *business-to-business* (HUTT; SPEH, 2010, p. 411).

Teixeira et al. (2006, p. 86) explica quando utilizar cada tipo de venda pessoal:

A venda face a face é recomendável quando o mercado estiver concentrado geograficamente em poucas indústrias, o produto representar alto valor unitário, uma natureza muito técnica, necessitar de demonstração, de adaptação, quando a venda representar um negócio cruzado (vender outros produtos ao mesmo cliente), ou, finalmente, quando o cliente necessitar de maiores informações sobre como o produto poderá atender às suas necessidades.

A venda pessoal pelo telemarketing é feita por meio de equipamentos e sistemas de telecomunicação. [...] O uso de telemarketing é recomendável para produtos de vendas simples, para aqueles de recompra rotineira, para atender clientes que compram pouco por vez ou para a venda de algum tipo de serviço adicional de vendas, como assistência técnica.

A venda impessoal por sua vez, é a “realizada sem a presença do vendedor, sendo o cliente que entra em contato com a empresa para comprar” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 87).

Na venda impessoal eletrônica encontramos todas as vendas realizadas de forma automatizada, na maioria das vezes com o uso de sistemas eletrônicos. [...] A venda eletrônica é ideal para produtos que não necessitam de contato físico com o comprador, tenham baixo valor de vendas, facilidade de transporte e pouca necessidade de apoio técnico para o seu uso (TEIXEIRA et al., 2006, p. 88).

A venda impessoal pelo correio é mais conhecida como venda de resposta direta, que tem por base uma oferta divulgada ao provável cliente por qualquer meio – correio, televisão, telemarketing – e a reação por meio de uma resposta enviada pelo correio (TEIXEIRA et al., 2006, p. 88).

Com relação à venda pessoal, estudos indicam que a intensidade da relação e a confiabilidade no serviço têm um efeito significativo no desempenho do vendedor, ao passo que as intenções colaborativas não a influenciam (BOLES, 2000).

Todavia, em função do aumento de custos envolvidos na venda pessoal, devem-se aproveitar as vantagens da tecnologia disponível para melhorar a produtividade da equipe de vendas (HUTT; SPEH, 2010, p. 412). Todavia, no caso da internet, estudos mostram que as empresas que se destacam em gerenciar o relacionamento

com o cliente estão melhor preparadas para usar a internet para se conectar com seus clientes, explorá-la e implantar melhor as iniciativas de estratégia (DAY; HUBBARD, 2003).

1.3.5 Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor

Os clientes esperam que seus fornecedores estratégicos ajam proativa e agressivamente, provendo os benefícios consultivos que somente um verdadeiro relacionamento estreito pode proporcionar. Eles não querem ver seus fornecedores somente quando há uma oportunidade de venda. Assim, ao invés de se estabelecer uma abordagem tática, os clientes esperam a criação de um ambiente que conduza a um planejamento colaborativo (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 44).

Planejamento baseado em valor é uma abordagem colaborativa para planejar a criação de valor com clientes estratégicos e se inicia com um entendimento de como o cliente realiza seus negócios (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 44).

Andersen e Bistriz (2003, p. 45) propõem o modelo representado na Ilustração 8 para que os fornecedores melhorem o engajamento com seus clientes (*Customer Engagement Model™*). O centro do modelo representa a premissa de que os fornecedores devem primeiramente focar seus esforços na criação de valor para seus clientes, tendo pouca implicação técnica e de processo.

Ilustração 8 – Modelo de engajamento de clientes™

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 45

A partir dessa etapa, iniciam-se as fases do “como” do planejamento baseado em valor, à medida que os fornecedores são desafiados a conectar seus processos de negócio com os dos clientes (Quadro 9).

Quadro 9 – Componentes de engajamento efetivo do cliente

Componentes de engajamento efetivo do cliente	
Descoberta	Como os fornecedores ajudam seus clientes a descobrir suas necessidades e a desenvolver novas oportunidades?
Avaliação	Como os fornecedores ajudam seus clientes a estimar seus requerimentos e determinar as soluções apropriadas?
Utilização	Como os fornecedores podem ajudar seus clientes a utilizar de forma efetiva os recursos e implementar as soluções escolhidas?
Otimização	Como os fornecedores podem ajudar os clientes a otimizar as pessoas, processos e soluções, para criar valor adicional?

FONTE: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 45

Andersen e Bistriz (2003) também observam que, ao se alinhar as perspectivas de objetivos de negócios dos fornecedores com os dos clientes (Quadro 10), é possível estabelecer uma forte base acionável para se instituir as sessões de planejamento colaborativo com os clientes.

Quadro 10 – Alinhamento de objetivos de negócio com fornecedores

Objetivos de Negócios		
Clientes		Fornecedores
Explorar o valor do que nós compramos	↔	Aumentar a lealdade de nossos clientes
Ampliar nossos relacionamentos com fornecedores-chave	↔	Vender mais (de forma mais abrangente) para nossos clientes
Alinhar-se com a organização do fornecedor (pois se torna mais fácil de fazer negócios)	↔	Utilizar os recursos da companhia de forma mais eficiente e com menos redundância
Focar nossos fornecedores nos nossos problemas (em oposição ao foco em seus produtos)	↔	Transição do nosso pessoal de vendas de vendedores de produto para vendedores consultivos

FONTE: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46.

“O processo de se criar proposições de valor específicas para os clientes e validá-las com os mesmos pode criar um grande impacto para os fornecedores” (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46, tradução nossa). O Quadro 11 provê um esboço para se desenvolver uma proposição de valor diferenciada para o cliente.

Quadro 11 – Proposição de valor específica para o cliente

Proposição de valor específica para o cliente	
1. Direcionadores do setor econômico do cliente	Quais são os fatores de mercado que estão impactando o negócio do cliente?

2. Objetivos de negócio do cliente	O que o cliente está fazendo para endereçar esses direcionadores do setor?
3. Questões operacionais do cliente	O que poderia impedir o cliente de atingir seus objetivos de negócio?
4. Soluções do fornecedor	Como o fornecedor trabalhará com o cliente para resolver essas questões operacionais?
5. Competidores do fornecedor	Como o fornecedor se diferencia da concorrência para resolver essas questões operacionais?
6. Referências do fornecedor	Quais outros clientes o fornecedor tem ajudado a resolver questões operacionais semelhantes?
7. Valor diferenciado do fornecedor	Como a solução do fornecedor endereça as necessidades do cliente e entrega um valor diferenciado?

FONTE: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46.

Após o fornecedor entender a forma de engajamento com o cliente para que ambos os processos sejam complementares, seu próximo passo, no planejamento baseado em valor, é determinar como ele deve ser percebido pelo cliente – incluindo o valor e o relacionamento estabelecidos em conjunto com o cliente. Andersen e Bistriz (2003, p. 47) chamam esse conceito de “Estimativa de Relacionamento da Conta”, cujos níveis identificados pelos autores são apresentados na Ilustração 9.

Ilustração 9 – Estimativa de relacionamento da conta

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 47

Andersen e Bistriz (2003) ressaltam que nem todos os fornecedores estão interessados em trocar sua estratégia de abordagem de mercado. Assim, os autores sugerem um teste de auto avaliação para que o fornecedor saiba se ele deve implementar um método de planejamento baseado em valor com seus clientes, conforme apresentado no Quadro 12.

No caso de haver respondido “sim” para quase todas as questões, o fornecedor deveria pensar seriamente em implementar tal ação. Nessa situação, os autores recomendam que eles selecionem clientes estratégicos e discutam o interesse em se utilizar esse conceito antes que os competidores o façam, pois, “tipicamente só existe um verdadeiro parceiro de planejamento ou conselheiro de confiança para um cliente em um mercado específico, e o segundo lugar é para a categoria de fornecedores!” (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 48, tradução nossa).

Quadro 12 – Auto avaliação de fornecedor para planejamento de valor

Auto avaliação do fornecedor para o planejamento baseado em valor		
Foco em soluções	Nós desejamos focar nossos esforços de venda em resolver os problemas de nossos clientes, e escutaremos as necessidades dos clientes antes de discutir os méritos de nossos produtos.	sim ( ) não ( )
Relacionamentos consultivos	Nós queremos estabelecer relacionamentos consultivos com nossos clientes para entender suas necessidades de negócios e estar disponíveis para eles, mesmo quando não há uma oportunidade de venda imediata.	sim ( ) não ( )
Planejamento colaborativo	Nós estamos interessados em planejar com nossos clientes e acolheria a oportunidade para se engajar com eles de forma colaborativa a fim de garantir que nós realmente temos planos de conta e de oportunidade.	sim ( ) não ( )
Proposições de valor específicas para o cliente	Nós estamos comprometidos em entender os direcionadores do setor econômico, os objetivos de negócio e as questões operacionais do cliente, e casar nossas soluções e valores a eles de forma que possam ser mensurados.	sim ( ) não ( )
Estimativa de relacionamento da conta	Nós garantiremos que sempre entenderemos a condição de nossos relacionamentos com nossos clientes por meio de condução de estimativas de nosso relacionamento com eles.	sim ( ) não ( )

FONTE: ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 48.

Após a discussão sobre o comportamento de venda, a seguir será apresentada a proposição do trabalho de campo realizado, iniciando-se com a descrição do ambiente pesquisado, cujo objetivo foi atender à questão de pesquisa deste estudo.

1.4 Ambiente da pesquisa de campo

Uma vez que o problema de pesquisa deste estudo não foi respondido adequadamente com a revisão da literatura acadêmica realizada por este pesquisador, fez-se necessário uma pesquisa de campo. Para a realização da pesquisa de campo, escolheu-se analisar as Revendas de Valor Agregado de serviços de impressão corporativa. A fim de se ter um melhor entendimento da justificativa dessa escolha e da evolução desse mercado, inicialmente será apresentado um breve entendimento do ambiente econômico e do mercado de Tecnologia da Informação.

1.4.1 Ambiente econômico e o mercado de Tecnologia da Informação

Atualmente, a economia mundial se encontra impactada pela crise da dívida que atinge diversos países da Europa. Segundo declaração da presidente do Fundo Monetário Internacional (FMI), Christine Lagarde, em evento do Departamento de Estado dos EUA ocorrido em 15 de dezembro de 2011, a crise europeia está se intensificando e pode impactar todas as economias mundiais (FOLHA.COM, 2012). Corroborando com essa visão, diversos líderes europeus, em suas mensagens de ano novo, alertaram que a Europa terá um 2012 mais difícil do que 2011, e alguns economistas estão prevendo recessão para 2012 (BBC BRASIL, 2012). Por outro lado, a presidenta do Brasil, Dilma Rouseff, afirmou, em 02 de janeiro de 2012, que o Brasil conseguiu transformar a crise de 2011, deflagrada em 2008, em oportunidade, registrando crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011 em cerca de 3%, segundo as últimas previsões, apesar da estagnação ocorrida a partir de julho. De acordo com Dilma, em 2012, as mais de 5 milhões de pequenas empresas que estão no sistema tributário denominado Simples terão menos tributos, e também haverá redução de impostos para eletrodomésticos, caminhões, caminhonetes e máquinas agrícolas. Outra ação mencionada se refere aos R\$ 125 bilhões em crédito barato para habitação, a serem investidos pelos bancos estatais até 2014. Com menos tributos e impostos e mais financiamentos, o governo brasileiro espera que a economia brasileira cresça mais em 2012 (TERRA, 2012).

Segundo o FMI (IMF, 2012), os mercados emergentes devem sustentar o crescimento do PIB mundial nos próximos anos, sendo o Brasil um dos países em destaque, porém, com taxa de crescimento menor do que os demais países do BRIC: Rússia, Índia e China. Para 2011, a projeção de crescimento do PIB para o Brasil era de 3,8% (a efetiva está em torno de 3%) e, para 2012, a estimada é de crescimento de 3,6%. Ainda segundo as projeções, as maiores taxas de crescimento nos próximos anos continuarão com a China, com média acima de 9%.

Outro aspecto a ser considerado para o entendimento do universo e do grupo de estudo é o mercado de Tecnologia da Informação (TI).

Segundo o International Data Corporation (IDC), uma das mais conceituadas empresas de pesquisa e de análise do setor de TI, o mercado mundial desse setor estimado para 2011 foi de US\$ 1,71 trilhão, com crescimento de 7,3% sobre 2010. Os países da América Latina também teriam tido crescimento com relação a 2010, perfazendo o total de US\$ 83,2 bilhões, correspondendo a 5% desse mercado mundial. No Brasil, por sua vez, o mercado de TI teria sido em 2011 de US\$ 41,1 bilhões, representando um crescimento de 12% sobre o ano anterior, superior à média mundial, o que corresponderia a 2,4% do mercado mundial e a 49% do mercado latino-americano (IDC, 2011c). A posse e a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) pelas empresas brasileiras é crucial para o desenvolvimento e a sustentabilidade da economia, dando origem a atividades de fomento de novos produtos e serviços, bem como aprimoramento das atividades atuais, com aumento de receita, redução de custos, e melhoria da agilidade e da qualidade (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2012, p. 203).

Com relação aos gastos totais em TI, um país é considerado mais maduro se a maior parte desses investimentos é nas categorias de *software* e de serviços, com menor dependência da categoria de *hardware*. Sendo assim, o Brasil é considerado de maturidade superior à dos demais países em desenvolvimento, porém ainda abaixo das médias mundiais, principalmente quando comparado a Reino Unido, EUA e Alemanha, conforme Ilustração 10 (IDC, 2011c).

Ilustração 10 – Gastos totais em TI no mundo por categoria

Fonte: adaptado de IDC, 2011c

Em 2009, em função da crise, os gastos em TI foram bastante prejudicados. Mundialmente, houve retração de 4,0% com relação ao ano anterior, sendo que o Brasil teve retração menor, de 3,7%. Na retomada em 2010, o Brasil cresceu 23%, superior à média mundial de 10,6%, mostrando o momento propício vivenciado pelo país, sendo um dos poucos países a apresentar taxa positiva de crescimento econômico, baixa taxa de desemprego, e aumento real da renda (IDC, 2011c).

Para 2011, a estimativa é que o crescimento no Brasil seja superior a 10% (IDC, 2011c), aliado ao recorde histórico de taxa de desocupação (6%, menor índice desde 2003), e com novo crescimento da renda (2,7%). Além disso, há estímulos governamentais para linhas de crédito a baixas taxas de juros, políticas tributárias diferenciadas, e o desenvolvimento tecnológico do país (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2012, p. 203). Esse cenário de amadurecimento e de crescimento do mercado de TI no Brasil justifica a sua escolha para estudo.

1.4.2 Mercado de serviços de impressão corporativa

Com relação ao mercado mundial de impressão, tem-se que o mesmo não refletiu o crescimento mundial ocorrido em TI como um todo, em função de decréscimo do mercado de impressão nos EUA (-11,1%) e na Europa (-5,3%) em comparação a 2010, os quais representam conjuntamente 40% do mercado mundial (IDC, 2011d):

- a) EUA: sentimento pessimista tanto das empresas quanto dos consumidores sobre a recuperação econômica, o que poderá impactar ainda mais os gastos em TI;
- b) Europa: problemas econômicos na Grécia e na Irlanda poderão dificultar o crescimento econômico global.

Outro aspecto que impactou o mercado mundial de impressão foi o terremoto ocorrido no Japão em 2011, por ter afetado a produção de alguns importantes fornecedores de equipamentos e de suprimentos de impressão (IDC, 2011d).

Todavia, a retração no mercado mundial de impressão em 2011 foi amenizada pelos crescimentos na Ásia (2,9%) e na América Latina (10,6%), as quais conjuntamente também representam 40% do mercado mundial de impressão. A Ilustração 11 representa o consumo conjugado, em unidades, de impressoras e de multifuncionais, no mundo e na América Latina (IDC, 2011d).

Ilustração 11 – Mercado mundial de impressoras e de multifuncionais
 Fonte: adaptado de IDC, 2011d

O Brasil, por sua vez, quase que triplicou, de 2002 a 2010, o número conjugado, em unidades, de impressoras e de multifuncionais, passando de 1,7 milhões para 4,9 milhões (Ilustração 12) (IDC, 2011c).

Ilustração 12 – Mercado brasileiro de impressoras e de multifuncionais

Fonte: adaptado de IDC, 2011c

Como tendência do mercado de impressão, estima-se que, com a continuidade do crescimento do mercado, os preços continuem caindo, forçando a diminuição de margens (IDC, 2011b).

O mercado de impressão corporativa tem apresentado novidades nos últimos anos, em função de maior consciência ambiental e do desenvolvimento de novas tecnologias embarcadas nos equipamentos, as quais estão associadas com mobilidade, segurança, gestão de documentos, e *cloud computing* (ROLFINI, 2011, p. 58).

A preocupação ambiental tem sido refletida não somente nas tecnologias embarcadas nos equipamentos, mas também na forma de utilização dos produtos e serviços de impressão, fazendo com que a impressão corporativa passe a ser cada vez mais profissionalizada, o que faz crescer o mercado de serviços de impressão corporativa prestados por empresas especializadas (NG, 2009, p. 28).

Com relação à comercialização dos produtos de impressão corporativa, os mesmos podem ser adquiridos pelas empresas como compra de bens (ativo) ou por meio de compra de serviços. Essas formas de comercialização, pelas empresas fornecedoras, têm evoluído com o tempo. A Ilustração 13 representa a tendência de

evolução dos serviços de impressão corporativa, conforme descrito a seguir (IDC, 2011a):

- a) Venda de produtos (*box movers*): venda de equipamentos (*hardware*), cartuchos e peças de reposição. Essa oferta é considerada como de nenhum valor agregado ao serviço de impressão corporativa, por considerar apenas o fornecimento de bens. Como sugestão deste pesquisador, ao invés de classificá-lo como de nenhum valor agregado, essa oferta poderia ser considerada como de valor agregado muito baixo, visto que os produtos ofertados são utilizados no serviço de impressão corporativa;
- b) Serviços básicos de impressão: atende aos serviços demandados de impressão, cópia, digitalização (captura) e fax por meio de fornecimento de equipamentos e de suprimentos (tinta, toner e papel), cobrados por página impressa. Essa oferta é considerada como de baixo valor agregado para o gerenciamento de impressão, pois corresponde ao gerenciamento dos serviços de impressão presentes nos próprios equipamentos, com base em custo por página impressa;
- c) Serviços de impressão gerenciada (*Managed Printing Service – MPS*): para ser considerado MPS, o contrato deve ser de ao menos um ano, ter um provedor terceiro para a gestão de um parque de equipamentos; e incluir as seguintes atividades: avaliação e medição atual e contínua do parque instalado e do seu desempenho; otimização de base instalada (eliminação do que não está agregando valor, implementação de processos mais simples, curtos e produtivos); gestão proativa; e otimização contínua do ambiente de imagem e impressão. Essa oferta de gerenciamento é considerada de valor agregado intermediário, por acrescentar serviços de gerenciamento aos presentes nos próprios equipamentos;
- d) Serviços de gestão de documentos: essa oferta expande o gerenciamento de impressão ao gerenciamento de documentos, a qual abrange: digitalização de documentos, processos de *workflow* e gestão documental. Por gerenciar documentos, ao invés de apenas páginas impressas, essa oferta é considerada de alto valor agregado;
- e) Terceirização de processos de negócio (*Business Process Outsourcing – BPO*): essa oferta agrega a gestão de conteúdo de documentos, ou seja, da

informação, a qual é utilizada nos processos de negócio. Além disso, por envolver atuação nos processos de negócio, os riscos são compartilhados entre o prestador de serviço e a empresa. Essa oferta é considerada de valor agregado muito alto.

No Brasil, o mercado de impressão corporativa está mais concentrado nas ofertas de “serviços básicos de impressão” e de “serviços de impressão gerenciado” (IDC, 2011a).

Ilustração 13 – Evolução dos serviços de impressão corporativa

Fonte: adaptado de IDC, 2011a

Algumas das características básicas do mercado brasileiro de serviços de impressão corporativa são apresentadas a seguir, e resumidas na Ilustração 14, utilizando-se, para isso, da segmentação do mercado por número de funcionários da empresa. Na análise, são consideradas as características de participação do segmento, custo médio por página, e principais fornecedores (IDC, 2011a):

- a) Grandes empresas (ao menos 500 funcionários): representam 77% do mercado de serviços de impressão, tendo um custo médio por página impressa menor do que R\$ 0,05. Os principais fornecedores nesse segmento são, em ordem alfabética: HP, Kyocera, Lexmark, Ricoh, Samsung e Xerox;
- b) Médias empresas (de 100 a 499 funcionários): representam 21% do mercado de serviços de impressão, tendo um custo médio por página impressa entre R\$ 0,05 e R\$ 0,10. Os principais fornecedores nesse segmento são, em ordem alfabética: Brother, HP, Kyocera, Lexmark, Ricoh e Samsung;
- c) Pequenas empresas (abaixo de 100 funcionários): representam 2% do mercado de serviços de impressão, tendo um custo médio por página impressa entre R\$ 0,10 e R\$ 0,15. Os principais fornecedores nesse segmento são, em ordem alfabética: Brother, HP, Lexmark e Samsung.

Ilustração 14 – Mercado brasileiro de serviços de impressão

Fonte: adaptado de IDC, 2011a

Assim, não faz parte deste estudo considerar as impressoras para uso doméstico.

Uma vez justificada a escolha do mercado brasileiro de serviços de impressão corporativa, resta apresentar a justificativa da escolha de Revenda de Valor Agregado como tipo de empresa pesquisada. Para isso, a seguir serão apresentadas algumas considerações sobre Canal de Distribuição.

1.4.3 Canal de distribuição

O canal de distribuição, também conhecido como canal de marketing, pode ser definido como sendo “a organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição” (ROSENBLOOM, 2002, p. 27). Outra definição semelhante diz que “canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2006, p. 2).

Por essas e outras definições semelhantes, tem-se que a internet, por si só, não pode ser considerada como um canal de distribuição, mas sim como um recurso utilizado pelos membros do canal de distribuição.

O canal de distribuição realiza uma série de funções, as quais podem ser mais ou menos representativas para o cliente, a depender de sua necessidade (RANGAN; MENEZES; MAIER, 1992, p. 72):

- a) Informações sobre o produto: prover informações para produtos novos, tecnicamente complexos, ou pertencentes a mercado em rápida mudança;
- b) Customização do produto: modificar ou adaptar produtos para atender às necessidades do cliente;
- c) Garantia de qualidade do produto: prover a integridade e a confiabilidade do produto, devido à sua importância para as operações do cliente;
- d) Tamanho do lote: adequar o tamanho do lote à necessidade do cliente, especialmente para produtos de alto valor unitário ou de bastante uso, por representar significativo desembolso monetário para o cliente;
- e) Sortimento: prover variedade de produtos, incluindo itens complementares;
- f) Disponibilidade: gerenciar a incerteza da demanda e ter disponibilidade de produtos de alto nível;
- g) Serviços de pós-venda: prover serviços de instalação, reparo, manutenção e garantia;
- h) Logística: oferecer serviços de transporte e armazenamento.

Além dessas funções, o canal de distribuição também pode realizar outras, a saber: (URDAN; URDAN, 2006, p. 131):

- a) Promocional: realizar comunicação para atrair e manter o consumidor;
- b) Negociação e vendas: pertencentes à função promocional, essas funções se destacam por requerer do canal ações referentes aos termos da transação (preço e prazo de pagamento, período de entrega, quantidade) e da contratação (análise da capacidade de pagamento, assinatura de contrato, recebimento de documentação, cobrança de valores acertados, e transferência formal de propriedade do bem negociado);
- c) Serviços de apoio: além do serviço de pós-venda, também incluir os serviços durante a pré-venda e a venda;
- d) Informacional: coletar, analisar e disseminar informações sobre aspectos do próprio canal, do mercado, do ambiente e da gestão do sistema.

As funções ou atividades do canal de distribuição são denominadas por alguns autores como fluxos de marketing em canais de distribuição, para enfatizar que são processos que percorrem todo o canal, e realizados em diferentes pontos no tempo por diferentes membros do canal (COUGLAN et al., 2006, p. 10), conforme representação da Ilustração 15.

Ilustração 15 – Fluxos de marketing em canais

Fonte: COUGHLAN et al., 2006, p. 12

Com relação à estruturação, as empresas podem estruturar os canais de distribuição de diferentes maneiras, com o objetivo de melhor tornar disponível o produto ao cliente, as quais são genericamente classificadas como canal de marketing direto e como canal de marketing indireto. No canal de marketing direto, o fabricante é quem realiza as funções de marketing para entregar o produto ao cliente, por meio de sua equipe de vendas diretas, marketing *on-line* e telemarketing. No canal de marketing indireto, existe algum tipo de intermediário (como um distribuidor ou revendedor) para realizar essas funções. A Ilustração 16 mostra três tipos de canais comuns para distribuição de produtos para o mercado *business-to-business*: venda direta, venda indireta por meio de distribuidor, e venda indireta por meio de representantes do fabricante e do distribuidor (HUTT; SPEH, 2010, p. 286; KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 306).

Ilustração 16 – Canais de distribuição para o mercado B2B

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 307

A Ilustração 17 apresenta um formato que detalha os tipos de intermediários apresentados na Ilustração 16, pois, em geral, o distribuidor não vende e entrega diretamente ao cliente organizacional. Em alguns casos, em função do grau de envolvimento e de restrições do revendedor, o distribuidor pode realizar a venda e a entrega do produto diretamente ao cliente organizacional e pagar a comissão ao revendedor envolvido.

Ilustração 17 – Canais de distribuição para o mercado B2B (detalhado)

Fonte: adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 307

Sob a ótica do fabricante, o desempenho do canal de distribuição pode ser avaliado considerando as seguintes dimensões (KUMAR; STERN; ACHROL, 1992):

- a) Satisfação do cliente: analisa o esforço feito pelo revendedor para tornar os clientes satisfeitos com os produtos do fabricante;

- b) Desempenho de vendas: analisa o volume de vendas, a penetração de mercado do revendedor e a receita proporcionada pelo revendedor;
- c) Desempenho financeiro: analisa o retorno proporcionado pelo tempo, esforço e dinheiro investido para atender o revendedor;
- d) Competência: analisa o conhecimento do revendedor sobre os produtos do fabricante e de concorrentes;
- e) Conformidade: analisa a cooperação do revendedor em programas importantes do fabricante e o quanto cumpre com procedimentos estabelecidos e obrigações contratuais;
- f) Adaptação: analisa a adaptação do revendedor às tendências importantes e o quanto é inovador no marketing dos produtos do fabricante;
- g) Crescimento: analisa se crescerá a geração de lucro do revendedor e a compara com os revendedores concorrentes.

Um dos tipos de revenda organizacional é denominado Revenda de Valor Agregado (*Value-Added Reseller - VAR*). A Revenda de Valor Agregado trabalha mais próximo ao cliente, e

integra *hardware*, *software* e produtos de outros parceiros para entregar soluções que são customizadas para atender requisições específicas do usuário final. VARs também proveem serviços de pré e de pós-venda como planejamento, desenho, instalação, suporte, monitoramento remoto, e gerenciamento (KALYANAM; BRAR, 2009, p. 94).

Outra definição, que ajuda a aclarar esse entendimento, declara que a Revenda de Valor Agregado (VAR)

adquire de fabricantes ou distribuidores e vendem para os usuários finais após adicionar valor tangível. Os VARs variam em tamanho de operações, mas tipicamente eles tendem a ser orientados regionalmente e localmente, e vendem para contas de porte médio. Esses parceiros de canal proveem soluções completas aos clientes ao integrar *hardware*, *software* e serviços (IDC, 2009, p. 7).

Em função dos conceitos apresentados sobre canais de distribuição, avaliou-se que, para melhor atender ao objetivo de pesquisa deste estudo, devesse ser analisada a Revenda de Valor Agregado, pois:

- a) Participa com dois papéis distintos em um encadeamento de relacionamento *business-to-business*, foco deste estudo: comprando da empresa fornecedora,

- e vendendo para a empresa cliente. Isso possibilita explorar uma análise comparativa do grau de serviços de internet recebidos e oferecidos;
- b) Como o próprio nome diz, a Revenda de Valor Agregado adiciona valor ao que seria oferecido pelo fabricante para o respectivo grupo de clientes, geralmente compondo produtos (bens e serviços) de fabricantes e de desenvolvimento próprio. Seu foco é transformacional (desenvolvimento e implementação de projetos) ao invés de transacional (volumes de produtos comprados e vendidos);
  - c) Tem a capacidade de prestar os serviços de pós-venda das diferentes ofertas de serviços de impressão corporativa (Ilustração 13).

No caso de serviços de impressão, toda a proposição, implementação e prestação de serviço desse tipo de revenda caracterizam-se por adicionar valor ao cliente. Para apresentar uma proposta, a Revenda de Valor Agregado costuma realizar um estudo do parque de equipamentos do cliente e dos tipos de documentos impressos, copiados e digitalizados, além dos gastos com suprimentos de impressão. Com base nessas informações, a Revenda de Valor Agregado apresenta um projeto de reengenharia de impressão, com o objetivo de atender às necessidades de cópia e de impressão do cliente. Depois de instalada a solução, a Revenda de Valor Agregado gerencia o uso dos equipamentos, dando assistência técnica e treinamento das funcionalidades dos equipamentos. Além disso, a Revenda de Valor Agregado controla o estoque e a compra de equipamentos e suprimentos. Dessa forma, com esses serviços sendo prestados pela Revenda de Valor Agregado, aumenta a eficiência operacional com relação aos serviços de impressão e, em geral, também do departamento de TI da empresa, o qual normalmente acaba realizando esses serviços na ausência de um prestador de serviço especializado.

A Revenda de Valor Agregado também adiciona valor ao cliente ao monitorar a utilização das impressoras pelos usuários, o que normalmente não é realizado pela empresa. Com isso, a empresa pode melhor: dimensionar seu parque de impressão por quantidade, capacidade e funcionalidade, de acordo com as necessidades dos usuários; estabelecer políticas e controle de acesso aos recursos dos equipamentos; e realizar o rateio interno de custos de utilização e de manutenção.

Esse gerenciamento realizado pela Revenda de Valor Agregado permite: manter o parque de impressão do cliente atualizado tecnologicamente; controlar melhor os gastos com cartuchos e peças; evitar desperdícios de papel e de insumos; e ter mais manutenções preventivas ao invés de corretivas. Com isso, a empresa pode dar mais foco na especialidade dos seus negócios e obter benefícios como: redução de custos, redução de ativo imobilizado, aumento da disponibilidade dos equipamentos, modernização dos serviços de impressão etc.

Como visto, a grande maioria das atividades de Revenda de Valor Agregado para serviços de impressão corporativa é relacionada à pós-venda, sendo, dessa forma, um membro adequado do canal de distribuição para a realização da pesquisa de campo deste estudo, a fim de atender aos objetivos de pesquisa.

O próximo capítulo discutirá os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa de campo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo classificar a pesquisa de campo utilizada neste estudo, e apresentar os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados.

Para a classificação da pesquisa de campo deste estudo, já que esta pode ser classificada em diferentes bases, são utilizadas as seguintes (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 23):

- a) Objetivo da pesquisa: motivos pelos quais se está realizando a pesquisa. Tipos de pesquisa: exploratória; descritiva; analítica; preditiva.
- b) Processo da pesquisa: maneira pela qual se coletam e se analisam os dados. Tipos de pesquisa: quantitativa; qualitativa.
- c) Lógica da pesquisa: encaminhamento da pesquisa. Tipos de pesquisa: dedutiva (do geral para o específico); indutiva (do específico para o geral).

Com relação ao objetivo da pesquisa, esta é classificada como pesquisa exploratória, pois é realizada quando existem poucos estudos sobre um determinado problema, e busca-se encontrar padrões, ideias ou proposições a seu respeito, ao invés de testá-los. O objetivo da pesquisa exploratória é se familiarizar com a área tema e obter conhecimento para uma investigação mais rigorosa em estágio posterior. Ao invés de apresentar respostas conclusivas para os problemas, a pesquisa exploratória indica qual deveria ser uma pesquisa futura para se aprofundar no conhecimento. O método empregado geralmente é muito aberto, buscando obter ampla gama de dados e impressões a respeito do problema (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24).

Com relação ao processo da pesquisa, esta é uma pesquisa qualitativa. O método qualitativo examina e reflete as percepções para se obter um entendimento das atividades sociais e humanas, ao passo que o método quantitativo mensura os fenômenos por meio de coleta e análise de dados numéricos e de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26). Além do método qualitativo e do método

quantitativo, Creswell (2010, p. 27) acrescenta a pesquisa de métodos mistos, que combina os métodos qualitativo e quantitativo.

Com relação à lógica da pesquisa, esta é uma pesquisa indutiva, pois a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica. Inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares, ou seja, a lógica é do específico para o geral (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 27).

O Quadro 13 resume a classificação da pesquisa deste estudo, segundo as classificações apresentadas.

Quadro 13 – Classificação da pesquisa de campo

Base de classificação	Tipo de pesquisa deste estudo
Objetivo da pesquisa	Pesquisa exploratória
Processo da pesquisa	Pesquisa qualitativa
Lógica da pesquisa	Pesquisa indutiva

Uma questão importante relacionada ao processo de pesquisa diz respeito a garantir sua confiabilidade e sua validade.

Na pesquisa quantitativa, a mesma é tida como confiável se, ao ser repetida, produzir os mesmos resultados. Todavia, em pesquisa qualitativa, o critério confiabilidade, da forma como é concebido na pesquisa quantitativa, pode não ter tanta relevância (STENBACKA, 2001), podendo ser interpretado de forma diferente. Na pesquisa qualitativa, a confiabilidade está em garantir que “observações e interpretações semelhantes podem ser feitas em diferentes ocasiões e/ou por diferentes observadores” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 64). A confiabilidade desta pesquisa é garantida pelo detalhamento do seu protocolo, descrito no item “Protocolo do estudo de caso”.

Com relação à validade, vários autores argumentam que na pesquisa qualitativa a mesma é obtida por meio da triangulação (IKEDA, 2009, p. 15). Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) identificam os seguintes tipos de triangulação:

- a) Triangulação de dados: os dados são obtidos em momentos diferentes ou de fontes diferentes no estudo de um mesmo fenômeno;

- b) Triangulação do investigador: diferentes pesquisadores coletam dados independentemente no estudo de um mesmo fenômeno;
- c) Triangulação metodológica: são usados métodos quantitativos e qualitativos para coleta de dados;
- d) Triangulação de teorias: uma teoria de uma disciplina é usada para explicar um fenômeno de outra disciplina.

Neste estudo qualitativo, para assegurar a validade, foi utilizada a triangulação de dados, por meio do uso de diferentes fontes de evidência.

Com relação ao projeto de pesquisa, sua elaboração envolve a intersecção de concepção filosófica (ou paradigma de pesquisa), estratégia de investigação, e método específico de pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 27).

Creswell (2010, p. 34) apresenta quatro concepções: pós-positivista, construtivista, reivindicatória/participatória, pragmatista (Quadro 14). Este estudo se utiliza da concepção filosófica pragmatista, cujas principais características são:

- a) Surge mais das ações, das situações e das consequências do que das condições antecedentes;
- b) Há uma preocupação com as aplicações, o que funciona, e as soluções para os problemas;
- c) Ao invés de se concentrarem nos métodos, os pesquisadores enfatizam o problema da pesquisa e utilizam todas as abordagens disponíveis para entender o problema.

Quadro 14 – Concepções filosóficas

Pós-positivista	Construtivista
Determinação	Entendimento
Reduccionismo	Significados múltiplos do participante
Observação e mensuração empíricas	Construção social e histórica
Verificação da teoria	Geração de teoria
Reivindicatória/Participatória	Pragmatista
Política	Consequências das ações
Capacitação orientada para a questão	Centrada no problema
Colaborativa	Pluralista
Orientada para a mudança	Orientada para a prática no mundo real

FONTE: CRESWELL, 2010, p. 29

2.1 Estratégia de investigação

As estratégias de investigação referem-se aos tipos de projetos, associados ao processo de pesquisa, que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em uma pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 35).

As estratégias de investigação comumente utilizadas em pesquisas qualitativas são:

- a) Estudo de caso: explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo, ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (STAKE, 1995 apud CRESWELL, 2010, p. 38). O estudo de caso deve ser “formado para ser sensível ao contexto no qual o comportamento gerencial acontece” (BONOMA, 1985);
- b) Etnografia (*etno* = povo; *grafia* = descrição): estratégia derivada da antropologia pela qual o pesquisador usa o conhecimento adquirido e compartilhado socialmente para entender os padrões observados de atividade humana (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 75);
- c) Teoria fundamentada (*grounded theory*): estratégia na qual um grupo sistemático de procedimentos é usado para desenvolver uma teoria derivada indutivamente sobre um fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 77);
- d) Pesquisa fenomenológica: identifica a essência das experiências humanas, com respeito a um fenômeno, descritas pelos participantes (CRESWELL, 2010, p. 38);
- e) Pesquisa narrativa: estuda as vidas dos indivíduos e pede a um ou mais indivíduos para contar histórias sobre suas vidas. Essas informações são recontadas ou re-historiadas pelo pesquisador em uma cronologia narrativa (CRESWELL, 2010, p. 38).

Cada uma dessas estratégias de investigação apresenta vantagens e desvantagens peculiares, as quais dependem das seguintes condições (YIN, 2010, p. 28):

- a) O tipo de questão de pesquisa proposto;
- b) A extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais;
- c) O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

Considerando essas condições e analisando as vantagens e desvantagens peculiares de cada estratégia de investigação, julgou-se que o estudo de caso é a mais adequada para este estudo, pois o mesmo propõe questões formuladas com “como” ou “por que” com enfoque sobre um evento contemporâneo no seu contexto da vida real, e os limites entre o evento e seu contexto não estão bem definidos (YIN, 2010, p. 39).

No estudo de caso, em função dos limites entre o fenômeno e o contexto não serem claramente evidentes, o investigador enfrenta uma situação tecnicamente distinta, na qual existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Uma tática para contornar essa situação é usar múltiplas fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de maneira triangular, além de beneficiar-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 40).

Dessa forma, entende-se que o estudo de caso não se restringe a ser apenas uma técnica de coleta de dados, mas compreende uma estratégia de investigação ampla, abrangendo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise de dados (STOECKER, 1991).

Algumas das características do estudo de caso como estratégia de investigação são (YIN, 2010, p. 41):

- a) O estudo de caso pode ser tanto de caso único quanto de casos múltiplos;
- b) Pode incluir detalhes e ser limitado à evidência quantitativa;
- c) Pode conter evidências quantitativas e qualitativas e não precisam sempre incluir a evidência observacional direta e detalhada, presente em outras estratégias de investigação qualitativa;

- d) Pode ser utilizado ao menos para:
- Explicar possíveis vínculos causais nas intervenções da vida real (estudo de caso explanatório ou causal);
  - Descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual estava inserida (estudo de caso descritivo);
  - Ilustrar, de modo descritivo, determinados tópicos em uma avaliação (estudo de caso descritivo);
  - Explorar as situações em que a intervenção analisada não possui um único e claro conjunto de resultados (estudo de caso exploratório).

Os principais estágios de um processo de pesquisa de estudo de caso referem-se a (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 74):

- a) Seleção de seu caso: uma vez que não serão feitas generalizações estatísticas para uma população, o caso a ser analisado não precisa ser representativo. Pode-se querer selecionar um caso crítico que englobe as questões de interesse, e também escolher mais que um caso para analisar. Casos semelhantes ajudam na generalização da teoria e casos diferentes ajudam a entender ou modificar a teoria;
- b) Investigações preliminares: permite conhecer o contexto no qual será realizada a pesquisa. Alguns pesquisadores defendem ser melhor não ter pré-conceitos a respeito do que se irá pesquisar, ao passo que outros pesquisadores preferem realizar a pesquisa com teorias explícitas ou implícitas;
- c) Estágio de dados: determina como, onde e quando coletar dados. Geralmente é melhor “combinar métodos de coleta de dados como busca em arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (por exemplo, palavras), quantitativa (por exemplo, números) ou mista” (EISENHARDT, 1989, p. 534);
- d) Estágio de análise: pode ser utilizada a análise dentro do caso ou a análise transversal de caso. A análise dentro do caso forma descrições separadas de eventos, opiniões e fenômenos, os quais podem ser usados para se encontrar

padrões. A análise transversal de caso identifica as semelhanças e as diferenças para encontrar padrões comuns;

- e) Estágio de relatório: pode haver dificuldades para redigir o material de estudo de caso, tanto para determinar uma estrutura adequada, quanto para demonstrar que a análise e as conclusões podem estar ligadas à massa de dados coletadas.

Apesar de ser considerada uma estratégia de investigação muito satisfatória, o estudo de caso apresenta alguns pontos fracos, como (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 74):

- a) Dificuldade de se ter acesso a uma empresa adequada;
- b) O processo de pesquisa poder demandar muito tempo;
- c) Dificuldade em delimitar o estudo;
- d) Dificuldade em isolar o fenômeno, pois o mesmo interage com o resto da sociedade.

Além dos pontos fracos que lhe são inerentes, existem também os preconceitos tradicionais de alguns pesquisadores contra o uso do estudo de caso como estratégia de investigação, desejando-o menos do que os experimentos ou os levantamentos, por acreditar que (YIN, 2010, p. 35):

- a) Falta rigor na pesquisa do estudo de caso, por pesquisador negligente que segue procedimentos sistemáticos, aceita evidências equivocadas, ou permite que visões parciais influenciassem a direção dos achados e as conclusões. Além disso, existe a possibilidade das pessoas confundirem o ensino do estudo de caso com a pesquisa do estudo de caso. No ensino, os materiais do estudo de caso podem ser deliberadamente alterados, o que é estritamente proibido na pesquisa;
- b) Existe pouca base para a generalização científica, a partir de um caso. A resposta a essa inquietação é que os estudos de caso, assim como os experimentos, têm como meta expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística);

- c) Demora muito e resulta em documentos volumosos que dificultam sua leitura. Todavia, o estudo de caso não precisa durar um longo período para ser realizado e pode ser redigido de forma a evitar a narrativa tradicional e prolongada;
- d) O estudo de caso se desvalorizou como estratégia de investigação por ter sido utilizado em demasiado em estudos de relação de causa e efeito, apesar de não ser adequado a abordar diretamente esse assunto.

2.2 Abordagem geral do projeto de estudo de caso

O projeto do estudo de caso tem por objetivo identificar e estabelecer a lógica desse estudo. Para projetá-lo, foi preciso estabelecer um projeto de pesquisa para vincular os dados empíricos que seriam coletados às questões iniciais do estudo e, por fim, às suas conclusões (YIN, 2010, p. 48).

O projeto de pesquisa para este estudo de caso foi composto essencialmente por (YIN, 2010, p. 49):

- a) As questões do estudo;
- b) As proposições de estudo;
- c) As unidades de análise;
- d) A lógica que une os dados às proposições;
- e) Os critérios para interpretar as constatações.

A seguir são especificados cada um desses tópicos do projeto de pesquisa utilizados neste estudo de caso.

As questões do estudo de caso, definidas para atender ao objetivo de pesquisa, elaboradas após revisão da literatura sobre o tema de pesquisa e considerando a experiência profissional deste pesquisador com relação ao tema do estudo, foram:

- a) Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- b) Como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- c) Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps)?
- d) Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- e) Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

As proposições de estudo devem direcionar a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. Num estudo exploratório, como é o caso deste em questão, ao invés de se apresentar proposições, são declaradas as explorações e os critérios pelos quais as mesmas são julgadas como bem-sucedidas (YIN, 2010, p. 50). As explorações e seus critérios de julgamento deste estudo são apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 – Explorações e critérios de julgamento do estudo de caso

Explorações	Critérios de julgamento como bem-sucedida
Demanda de pós-venda pelos principais tipos de serviço de impressão corporativa	Identificar as maiores demandas de pós-venda pelos principais tipos de serviço de impressão corporativa comercializados (IDC, 2011a): • venda de produtos de impressão (<i>box movers</i>); • serviços básicos de impressão; • serviços de impressão gerenciada; • serviços de gestão de documentos; • terceirização de processos de negócios (<i>Business Process Outsourcing</i>).
Por que do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar as principais razões do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, e comparar com os usos do telefone e do atendimento presencial. Identificar como o uso da internet influencia a qualidade, a agilidade, a satisfação do cliente, e o custo de atendimento da pós-venda de serviços de impressão corporativa.
Qualidade do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar como são avaliados os seguintes critérios de qualidade, adaptados de Collier e Bienstock (2009) para a análise do uso de internet (<i>website</i>) na pós-venda: • Qualidade de processo: privacidade, <i>design</i>, acuracidade da informação, facilidade de uso, e funcionalidade; • Qualidade de resultado: pontualidade, exatidão e condição de recebimento do serviço de pós-venda solicitado; • Qualidade de recuperação: ➢ Justiça interativa: capacidade de encontrar e interagir com suporte tecnológico para um <i>site</i>, incluindo assistência por telefone e <i>e-mail</i>; ➢ Justiça processual: políticas, procedimentos, e responsividade no processo de reclamação; ➢ Justiça do resultado: compensação ao cliente por falhas no serviço de pós-venda. Identificar como ocorre a integração de métricas de qualidade de serviço por todos os canais (SOUSA; VOSS, 2006): • Capacidade de proporcionar uma experiência de serviço impecável pelos canais de contato com o cliente. A revenda deve ter vínculos explícitos entre as funções de marketing e as de operações.
Uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar como a pós-venda de serviços de impressão corporativa se utiliza de: • Recursos de internet: <i>e-mail</i>, vídeo, convergência de

	mídia etc; • Aplicativos de negócio de internet: <i>e-commerce</i>, <i>e-business</i>, <i>e-service</i>, <i>m-commerce</i>, <i>m-business</i>; • Mídia social e rede social. Identificar como o uso da internet na pós-venda de serviço de impressão corporativa é influenciado pelo: • Estilo de venda: vendedor anotador de pedidos; orientado para o produto; orientado para as técnicas de vendas; orientado para o cliente; voltado para a solução de problemas; • Tipo de venda: pessoal (face a face; telemarketing) ou impessoal (internet; marketing direto); • Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor: utilização efetiva; otimização de pessoas, processos e soluções para criar valor adicional.
Impacto no composto de marketing pelo uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar como se dá o impacto do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa em: • Produto (serviço de impressão corporativa); • Preço; • Praça; • Promoção.
Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar se existem possíveis restrições por parte da revenda e/ou do cliente para o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, como por exemplo: cultural, tecnológica, financeira etc.
Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Identificar como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando: • Planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte; • Uso de recursos de internet; • Uso de aplicativos de internet; • A experiência de serviço (cocriação de valor, relacionamento com o cliente, capacidade de serviço).

A unidade de análise está relacionada ao caso a ser estudado, sendo uma consequência das questões primárias da pesquisa (YIN, 2010, p. 51). Tomando-se como base as questões deste estudo, tem-se que sua unidade de análise é o *departamento (ou setor) da empresa prestadora de serviços responsável por atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa*.

A lógica que une os dados à proposição (exploração) diz o que deve ser feito após os dados serem coletados, pois é um componente importante para o pesquisador permanecer atento às opções e a como estas podem se adequar ao estudo de caso (YIN, 2010, p. 56).

São apresentadas a seguir cinco técnicas analíticas de vinculação dos dados às explorações (YIN, 2010, p. 164):

- a) Combinação de padrão: compara um padrão baseado empiricamente com um ou mais padrões previstos. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar a fortalecer a validade interna do estudo de caso. Para estudo de caso explanatório, os padrões podem estar relacionados com as variáveis dependentes e/ou independentes. Para o estudo de caso descritivo, a combinação padrão é relevante, desde que o padrão previsto de variáveis seja definido antes da coleta de dados;
- b) Construção da explanação: considerado um tipo especial de combinação padrão, por analisar os dados do estudo de caso por meio da construção de uma explanação sobre ele. Esta técnica é relevante principalmente para os estudos de caso explanatórios;
- c) Modelos lógicos: consiste em combinar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos, criando um encadeamento complexo durante um período longo de tempo em que os eventos são estagiados em padrões repetidos de causa-efeito-causa-efeito. Nesse processo, uma variável dependente (evento) se torna variável independente para o estágio seguinte (evento causal). Apesar de conceitualmente os modelos lógicos poderem ser considerados outra forma de combinação de padrão, devido aos estágios sequenciais, os modelos lógicos são considerados uma técnica analítica distinta;
- d) Análise de séries temporais: examina algumas questões de “como” e “por que” sobre o relacionamento dos eventos ao longo do tempo, não simplesmente observando as tendências de tempo isoladas. Antes da coleta dos dados reais, deve-se identificar o indicador específico a ser rastreado ao longo do tempo, bem como os intervalos de tempo específicos a serem cobertos e os relacionamentos temporais presumidos entre os eventos;
- e) Síntese cruzada de casos: aplica-se especificamente à análise de casos múltiplos (ao menos dois casos). Uma possibilidade de análise se inicia com a criação de tabelas de palavras que apresentam os dados individuais de acordo com alguma estrutura uniforme. Tabelas de palavras adicionais podem ser criadas para refletir outros processos e resultados de interesse, indo além dos aspectos de um caso e reunindo todo um conjunto de aspectos em uma base

de caso para caso. O exame de tabelas de palavras se utiliza fortemente da interpretação argumentativa e não de tabulações numéricas.

Esse estudo se utilizou da síntese cruzada de casos como lógica para unir os dados às explorações.

Como critérios para interpretar os achados do estudo, são apresentadas quatro estratégias analíticas gerais (YIN, 2010, p. 158):

- a) Contando com proposições teóricas: seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Esta estratégia é preferida às demais;
- b) Desenvolvimento da descrição do caso: desenvolver uma estrutura teórica para a organização do estudo de caso;
- c) Uso de dados qualitativos e quantitativos: uso de dados quantitativos ao mesmo tempo em que os dados qualitativos permanecem centrais a todo o estudo de caso;
- d) Explicações rivais: o uso de definições e teste de explicações rivais geralmente funciona com as outras três estratégias gerais: proposições teóricas iniciais com inclusão de proposições rivais; criação de estruturas descritivas rivais para descrever o caso; uso de dados quantitativos e qualitativos para cobrir condições rivais a serem examinadas.

O critério utilizado para interpretar os achados deste estudo é o de explicações rivais, consistindo de proposições teóricas iniciais com inclusão de proposições rivais.

As proposições teóricas iniciais para a pesquisa de campo foram:

- a) As maiores demandas de pós-venda de serviços de impressão corporativa são para suporte e manutenção do equipamento e para requisição de suprimentos;
- b) Comparado ao uso do telefone e/ou do atendimento presencial, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa proporciona mais qualidade, maior agilidade, maior satisfação do cliente e redução de custo de atendimento de suporte;

- c) A internet tem sido pouco explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando o uso de: recursos de internet, aplicativos de negócio de internet, mídia social e rede social;
- d) O uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é pouco influenciado pelo: estilo de venda, tipo de venda, planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor;
- e) Com relação ao composto de marketing (4Ps), o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem permitido:
  - Produto: aumento da qualidade do produto devido a uma maior facilidade de controle de uso do mesmo e de atendimento de suporte;
  - Preço: aumento da lucratividade do produto, devido ao aumento da eficiência operacional de atendimento de suporte;
  - Praça: ampliação da cobertura geográfica de venda do produto (com aumento do *market share*), devido à facilidade de abertura de chamado, atendimento e acompanhamento remotos de suporte;
  - Promoção: redução dos custos de promoção nos clientes, devido a aumento da satisfação do cliente com a qualidade de atendimento de suporte;
- f) A internet não tem sido muito explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa devido a restrições culturais e de recursos (infraestrutura tecnológica, processos, financeira e de pessoas), da revenda e do cliente;
- g) A internet pode ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa com:
  - Melhor planejamento e alinhamento com estratégias de marketing e de atendimento de suporte;
  - Uso de mais recursos de internet, como: uso de vídeo (para treinamento e testemunhais de cliente), convergência de mídia (para facilitar o acesso e a mobilidade do cliente) etc;
  - Uso de mais aplicativos de internet, como: *e-business* (para facilitar o suporte ao cliente), mídia social (para criar conhecimento e grupos de discussão e de experiência) etc.

Para este estudo, as proposições rivais consideradas foram:

- a) Além de suporte e manutenção do equipamento e de requisição de suprimentos, as maiores demandas de pós-venda de serviços de impressão corporativa também contemplam gestão dos equipamentos, de sistemas e de processos;
- b) Comparado ao uso do telefone e/ou do atendimento presencial, o uso da internet na pós-venda não proporciona mais qualidade, maior agilidade, maior satisfação do cliente e redução de custo de atendimento de suporte;
- c) A internet tem sido bastante explorada nas atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando: recursos disponíveis, aplicativos de negócios e rede social;
- d) O uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é bastante influenciado pelo: estilo de venda, tipo de venda, planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor;
- e) O uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa não ocasiona impactos significativos no composto de marketing (4Ps) desses serviços;
- f) As culturas e as possíveis restrições de recursos (de tecnologia, de processos, de finanças e de pessoas), da revenda e do cliente, não impactam significativamente o uso da internet na pós-venda;
- g) O uso da internet na pós-venda já é considerado satisfatório, em função de seu planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte e uso dos recursos e de aplicativos de internet.

2.3 Projeto do estudo de caso

Para a escolha de um projeto de estudo de caso, são analisadas duas dimensões: quantidade de casos estudados (único ou múltiplos) e quantidade de unidades de análise do caso (única ou múltiplas).

O projeto de caso único é justificável quando o caso representa ao menos alguma das seguintes circunstâncias (YIN, 2010, p. 76):

- a) Um teste crítico da teoria existente;
- b) Uma circunstância rara ou exclusiva;
- c) Um caso representativo ou típico;
- d) Uma proposta reveladora;
- e) Uma proposta longitudinal.

A justificativa para se escolher um projeto de casos múltiplos deriva do entendimento das replicações literais (resultados similares) ou teóricas (resultados contrastantes) que se espera do estudo. Assim, os resultados devem estar previstos explicitamente no início da investigação, e a escolha dos casos deve proceder de forma cuidadosa para servir de maneira similar aos experimentos (YIN, 2010, p. 83).

O projeto de casos múltiplos apresenta vantagem e desvantagem em comparação ao projeto de caso único. A evidência dos casos múltiplos é considerada mais vigorosa e faz com que o estudo seja visto como mais robusto, o que tem feito prevalecer esse tipo de projeto ao do caso único. Por outro lado, a condução de um projeto de casos múltiplos pode exigir recursos, tempo e esforço superiores à do caso único (YIN, 2010, p. 77).

A outra dimensão de classificação se refere às unidades de análise. Se o projeto de estudo de caso analisar as unidades integradas em cada caso individual, o estudo de caso é classificado como incorporado (*embedded*) e, se analisar apenas a natureza global de uma organização ou programa, o estudo de caso é classificado como holístico (YIN, 2010, p. 84).

Este estudo em questão é classificado como estudo de casos múltiplos holísticos, com seleção de casos considerados replicações literais (de resultados similares). Como apresentado anteriormente, a unidade de análise é o departamento (ou setor) da empresa prestadora de serviços responsável por atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa, enquanto que os casos múltiplos são os de duas revendas de serviços de impressão corporativa, descritas no tópico “Seleção dos casos para o estudo de caso”.

A Ilustração 18 mostra a abordagem da replicação nos estudos de caso múltiplos, utilizada neste estudo, para as duas revendas de serviços de impressão analisadas.

Ilustração 18 – Método do estudo de caso

Fonte: adaptado de YIN, 2010, p. 82

2.4 Coleta das evidências do estudo de caso

Este tópico apresenta a preparação e os procedimentos utilizados para a coleta das evidências do estudo de caso, o qual inclui as habilidades desejadas por parte do pesquisador, a preparação para a coleta das evidências, a estruturação do protocolo, a seleção dos casos analisados, a pesquisa-piloto, e as fontes de evidência utilizadas.

2.4.1 Habilidades desejadas do pesquisador do estudo de caso

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador se envolve em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes, o que suscita uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais. Assim, nesse tipo de pesquisa, é prudente se explicitar os vieses, valores e origens pessoais do pesquisador que possam impactar nas suas interpretações do estudo (CRESWELL, 2010, p. 211). A seguir são apresentadas tais informações referentes a este pesquisador, que realizou pessoalmente as pesquisas de campo.

Este pesquisador trabalha há seis anos como desenvolvedor de canais de distribuição, nos últimos três anos com foco em canais de distribuição de serviços de impressão corporativa, em uma grande empresa multinacional fornecedora de produtos para esse tipo de serviço. Esses canais de distribuição são empresas independentes e, em sua maioria, oferecem produtos de mais de um fornecedor, com graus distintos de experiência e de capacitação para a venda e a entrega das diferentes modalidades de serviços de impressão, apresentadas na Ilustração 13.

Para a realização deste estudo, foi realizada a seleção intencional dos canais de distribuição e dos entrevistados que melhor atendiam ao problema e às questões de pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 212), e que possibilitavam a este pesquisador o acesso necessário às fontes de evidência.

Este pesquisador possui contato direto com o corpo diretivo e gerencial dos canais de distribuição selecionados (Revenda_X e Revenda_Y), e periodicamente os visita

e discute ações estratégicas para o desenvolvimento dos mesmos, o que facilitou o agendamento e o acesso às pessoas responsáveis, às instalações das empresas e ao compartilhamento de materiais para a coleta de dados.

Devido à experiência com desenvolvimento de canais de distribuição e com o mercado de serviços de impressão corporativa e contato com as revendas analisadas, este pesquisador trouxe alguns vieses para este estudo, os quais podem ter moldado a coleta e a análise dos dados, apesar de terem sido feitos todos os esforços para garantir a objetividade do estudo. Para manter a transparência, são descritos os vieses importantes com relação ao estudo que este pesquisador possuía anteriormente à sua realização:

- a) Parecia não existir uma estratégia diferenciada de marketing com relação ao uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, talvez em função de restrições culturais por parte das revendas analisadas;
- b) Em princípio, seu uso estaria mais concentrado na solicitação de atendimento de suporte por parte do cliente e para notificá-lo sobre informações gerenciais referentes ao nível de serviço acordado e aos custos associados, utilizando-se para isso de recursos simples de internet, como envio de *e-mail* e acesso ao *website* da revenda, sem explorar recursos mais avançados como vídeo e rede social para explorar uma melhor experiência com o cliente;
- c) Poderia ser que a revenda preferisse atender às solicitações de suporte e desenvolver a experiência com o cliente se utilizando de telefone e/ou presencialmente.

2.4.2 Preparação para a coleta das evidências do estudo de caso

Os preparativos utilizados para a coleta das evidências do estudo de caso envolveram as seguintes tarefas, descritas a seguir, adaptado de Yin (2010, p. 93):

- a) Avaliação das habilidades desejadas do pesquisador do estudo de caso;
- b) Preparação e treinamento do pesquisador do estudo de caso;
- c) Elaboração do protocolo do estudo de caso;

- d) Seleção dos casos para o estudo de caso;
- e) Pesquisa-piloto.

A avaliação das habilidades desejadas do pesquisador para a condução do estudo de caso considera que o mesmo possa (YIN, 2010, p. 95):

- a) Formular boas questões e interpretar as respostas;
- b) Ser um bom “ouvinte”: receber informações por meio de múltiplas modalidades como, por exemplo, por meio de observações intensas ou sentir o que está acontecendo; assimilar grandes quantidades de novas informações imparcialmente; não se deixar envolver por suas próprias ideologias ou preconceitos etc;
- c) Ser adaptável e flexível, de modo a aproveitar novas situações como oportunidades e não como ameaças;
- d) Ter noção clara dos assuntos em estudo, a fim de conseguir administrar os eventos relevantes e a informação a serem investigadas;
- e) Evitar a parcialidade, incluindo as derivadas da teoria, e agir de modo sensível e responsivo à evidência contraditória.

Este pesquisador julga possuir essas habilidades desejadas, em função do rigor estabelecido para a elaboração deste estudo e da pesquisa de campo propriamente dita, da revisão do conhecimento realizada e das suas experiências profissionais em marketing e do desenvolvimento de canais de distribuição.

A preparação e o treinamento dos pesquisadores do estudo de caso se referem praticamente a duas questões: proteção das pessoas envolvidas no estudo de caso e treinamento propriamente dito dos pesquisadores do estudo de caso.

Para se garantir a proteção das pessoas e das informações utilizadas no estudo de caso, conversou-se pessoalmente com o diretor presidente e com o outro respondente de cada uma das empresas participantes da pesquisa para explicar o propósito da mesma, ressaltar a desvinculação deste estudo com a empresa para a qual trabalha este pesquisador e garantir a não identificação por meio da atribuição de codinomes às empresas (Revenda_X e Revenda_Y) e aos respondentes

(Respondente_X1, Respondente_X2, Respondente_Y1, Respondente_Y2), e da entrega de um exemplar final do estudo a cada uma das duas empresas participantes.

Com relação ao treinamento dos pesquisadores do estudo de caso, em função do estudo ter sido realizado somente por este pesquisador, incluindo a revisão do conhecimento, a preparação, a coleta e a análise das evidências do estudo de caso, não foi necessário nenhum treinamento adicional.

A seguir, são detalhadas as demais tarefas dos preparativos utilizados para a coleta das evidências do estudo de caso.

2.4.3 Protocolo do estudo de caso

O protocolo do estudo de caso contém o instrumento de coleta de dados, os procedimentos e as regras gerais a serem utilizadas no seu uso, já que é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, pois orienta o investigador na coleta das evidências do estudo de um caso único, especialmente quando este pertence a casos múltiplos (YIN, 2010, p. 106). O protocolo é “para coleta de dados de um caso único (mesmo quando parte de um estudo de casos múltiplos) e não tem a intenção de servir a todo o projeto” (YIN, 2010, p. 106).

A seguir são apresentadas as seções do protocolo deste estudo de caso, adaptadas de Yin (2010, p. 106):

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso: título, objetivo de pesquisa, propósito do estudo, assuntos do estudo de caso, e leituras relevantes sobre o tópico investigado;
- b) Procedimentos de campo: classificação da pesquisa de campo, organizações estudadas e respondentes das entrevistas, unidade de análise, fontes de evidência e recursos para coleta de dados, programação das atividades de

coleta de dados, executores da pesquisa, e acesso às organizações estudadas e aos entrevistados;

- c) Questões do estudo de caso: são as questões de investigação do estudo de caso, correspondentes à classificação de “Nível 2” proposta por Yin (2010, p. 113):
- Nível 1: questões feitas sobre entrevistados específicos. Essas questões são as do “Instrumento de coleta de dados” (Apêndice 02);
  - Nível 2: questões feitas sobre casos individuais (Revenda_X; Revenda_Y), a serem respondidas pelo investigador durante um caso único, mesmo quando pertencendo a estudo de casos múltiplos;
  - Nível 3: questões feitas sobre o padrão das descobertas entre os casos múltiplos;
  - Nível 4: questões feitas sobre todo um estudo;
  - Nível 5: questões normativas sobre as recomendações e as conclusões políticas, além do escopo restrito do estudo.

Obs.: Para o protocolo do estudo de caso, deve-se concentrar firmemente no Nível 2 (YIN, 2010, p. 113).

- d) Guia para o relatório do estudo de caso: esboço do relatório, formato para os dados, informação bibliográfica.

O protocolo deste estudo de caso está no Apêndice 01.

2.4.4 Seleção dos casos para o estudo de caso

A seleção das revendas de serviços de impressão corporativa analisadas ocorreu de forma intencional, considerando a relevância das mesmas para a análise do caso, suas importâncias no mercado de terceirização de serviços de impressão corporativa dos principais fornecedores de mercado (Ilustração 14) e a facilidade de acesso deste pesquisador a diversas fontes de evidência da empresa, entre elas o diretor

presidente da empresa e a pessoa responsável pela área de pós-venda, para se garantir a validade da pesquisa qualitativa por meio da triangulação de dados.

A seguir, são descritas cada uma das revendas selecionadas, a partir de informações obtidas diretamente de seus diretores e de seus *websites*.

2.4.4.1   Revenda_X

A Revenda_X, fundada em 1999, tem sede em Campinas/SP e atuação em um raio de 100 km.

Os seus mais de 300 clientes, com um parque total de 1.800 equipamentos gerenciados são assim divididos: 20% do setor da saúde, 8% são de governo, 68% são grandes empresas dos demais setores econômicos e 4% são médias e pequenas empresas dos demais setores econômicos. Como se observa, o foco dessa revenda são empresas de médio e grande portes localizadas no seu raio de atuação.

A empresa consolidou seu desenvolvimento ao proporcionar aos clientes soluções que integram, de maneira simples e rápida, os diferentes ambientes operacionais e tecnológicos aos diversos sistemas das empresas.

Os principais fornecedores de produtos de impressão da Revenda_X são, em ordem alfabética: Brother, Canon, Docuware, HP, Okidata e Sharp.

2.4.4.2   Revenda_Y

A Revenda_Y, com sede na cidade de São Paulo, foi fundada em 1961. Até o final da década de 80, a Revenda_Y atuava com predominância comercial para venda de equipamentos e móveis para escritório.

Em 1992, o filho do fundador assume a empresa e a reposiciona estrategicamente para ser uma empresa prestadora de serviços.

Atualmente a empresa conta com 124 funcionários, assim distribuídos nas seguintes áreas:

- a) Administração geral, controle, logística e compras: 19
- b) Operações técnicas: 36
- c) Comercial: 12
- d) Administração comercial, atendimento: 11
- e) Terceirização de serviços de impressão (alocados nos clientes): 42
- f) Televendas: 4

A Revenda_Y tem atuação nacional, com predominância na cidade de São Paulo. Possui uma carteira de aproximadamente 2 mil clientes ativos e 900 desses são contratos ativos de 36 meses de duração, assim especificados:

- a) 50 contratos de empresas de grande porte, os quais correspondem a 50% da receita recorrente;
- b) 850 contratos de empresas de médio e de pequeno portes, os quais correspondem aos outros 50% da receita recorrente.

Como observado, o foco dessa revenda são empresas de médio e de pequeno portes da cidade de São Paulo, com o objetivo de manter um equilíbrio entre receita e ganho de eficiência operacional com as empresas de grande porte, versus diluição de risco, com as empresas de médio e de pequeno portes.

Os principais fornecedores de produtos de impressão da Revenda_Y são, em ordem alfabética: Brother, Canon, HP, Kyocera, Lexmark e Okidata.

Uma das prioridades da Revenda_Y é se concentrar em empresas de médio porte, por considerar que os fabricantes de produtos de impressão não as consideram como alvos de atuação diretamente ou por meio de Revendas de Valor Agregado. A Revenda_Y se considera como uma empresa que entende as necessidades desse perfil de cliente (de porte médio e que demanda serviços de terceirização de impressão), tendo um índice de renovação de contrato superior a 93%.

2.4.5 Pesquisa-piloto

A pesquisa-piloto tem a função de testar o instrumento de coleta de dados de identificar se existem perguntas dúbias ou supérfluas, se a ordem das questões necessita de alteração, se a quantidade de questões é adequada, se as questões são de fácil entendimento ou necessitam de complementação, sendo ainda um bom teste para os pesquisadores (LAKATOS; MARCONI, 1987, p. 129).

Como primeira pesquisa-piloto para este estudo, foi realizada em 14 de fevereiro de 2012, no escritório de trabalho deste pesquisador, uma entrevista com um gerente sênior de pesquisas e com um analista sênior de mercado responsável pela área de impressão, ambos de um dos maiores institutos mundiais de pesquisa em tecnologia da informação. Desta se obtiveram as seguintes contribuições:

- a) Focalizar o estudo nas etapas de pré-venda, venda e pós-venda de serviços de impressão, ao invés de se analisar de forma abrangente o uso da internet nos negócios empresariais, como até então estava sendo estruturado o estudo. Todavia, a banca de qualificação deste estudo propôs que o foco fosse restrito à etapa de pós-venda, o que passou a ser adotado neste estudo;
- b) Elaborar melhor o instrumento de coleta de dados com perguntas abertas que permitissem explorar o assunto em questão, visto ser o estudo exploratório;
- c) Ambos entrevistados confirmaram não conhecerem uma pesquisa sobre o mercado brasileiro de serviços de impressão e que esse instituto de pesquisa pensava em realizar algum estudo a respeito para o ano seguinte, mas sem confirmação.

Após a implementação das sugestões obtidas com a primeira pesquisa-piloto, realizou-se a segunda pesquisa-piloto com um sócio-diretor de uma revenda que presta serviços de impressão corporativa e tem foco no fornecimento de soluções aos seus clientes, o que inclui fornecimento de equipamentos, implementação de aplicações, serviços de gerenciamento dos equipamentos, e serviços de gerenciamento eletrônico de documentos.

Essa revenda trabalha com produtos de impressão desde 1992, com atuação mais concentrada na região Sul do país, prestando serviços a pequenas, médias e grandes empresas, como Weg, Bunge, Dohler, Duas Rodas, Teka, Grupo Suez, Sociesc, Malwee, Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Unimed de Santa Catarina etc.

Dessa segunda pesquisa-piloto, ocorrida em 07 de Março de 2012, na sede da empresa, obteve-se como contribuição acrescentar de forma explícita no instrumento de coleta de dados o questionamento de possíveis restrições do uso da internet, e se as mesmas seriam por parte da revenda e/ou do cliente.

Segundo discussão com essa revenda, de uma forma geral, as revendas de serviços de impressão têm usado a internet como página institucional, explora pouco seus recursos e é mais utilizada na etapa de pós-venda, para acompanhar o gerenciamento dos serviços de impressão prestados e para solicitar suporte pelo cliente.

2.4.6 Fontes das evidências do estudo de caso

A coleta das evidências de um estudo de caso pode ocorrer utilizando-se de várias fontes. O Quadro 16 apresenta quatro dessas fontes e destaca seus pontos fortes e fracos. Alguns autores podem diferir na categorização das fontes, agrupa-as em mais ou menos tipos, mas basicamente essas são as mais comuns.

Quadro 16 – Fontes de coleta de dados de um estudo de caso

Tipos de coleta de dados	Opções dentro dos tipos	Vantagens do tipo	Limitações do tipo
Observação	– Participante completo: o pesquisador oculta o papel; – Observador como participante: o papel do pesquisador é conhecido; – Participante como	– O pesquisador tem uma experiência de primeira mão com o participante (cobre eventos em tempo real); – Contextual: o pesquisador pode registrar informações, caso ocorram; – Aspectos pouco comuns	– Os pesquisadores podem ser vistos como invasores; – Reflexibilidade: evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado; – Podem ser observadas informações privadas que o pesquisador não

	observador: o papel da observação é secundário ao papel do participante; – Observador completo: o pesquisador observa sem participar.	podem surgir durante a observação; – Útil na exploração de tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem; – Para os casos de observação participativa, é discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais.	pode relatar; – O pesquisador pode não ter boas habilidades de atenção e observação; – Seletividade: ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores; – Pode-se ter problemas para se conseguir contatos com determinados participantes; – Custo e tempo: demanda horas dos observadores humanos.
Entrevistas	– Face a face: entrevista interpessoal um a um; – Por telefone: entrevistas realizadas por telefone; – Grupo focal: o pesquisador entrevista os participantes em grupo; – Entrevista por e-mail.	– Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados; – Os participantes podem fornecer informações históricas; – Direcionadas: focam diretamente os tópicos do estudo de caso, permitindo ao pesquisador controlar a linha do questionamento; – Perceptíveis: fornecem inferências e explicações causais percebidas.	– Parcialidade da resposta: proporciona informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados; – Parcialidade devido às questões mal-articuladas; – Proporciona informações em local designado, em vez de no local de campo natural; – Reflexibilidade: a presença do pesquisador pode influenciar as respostas; – Incorreções devido à falta de memória, articulação ou percepção do entrevistado.
Documentos	– Documentos públicos, tais como minutas de reuniões ou jornais; – Documentos privados, tais como diários ou cartas.	– Discreto: permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes, por não terem sido criados em consequência do estudo de caso; – Exatos: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento, representando dados criteriosos, pois os participantes receberam atenção ao compilá-los; – Estáveis: podem ser revistos repetidamente e acessados em um momento conveniente para o pesquisador; – Como evidências escritas, poupam tempo e gastos ao pesquisador para transcrevê-los; – Ampla cobertura: longo	– Nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas; – Recuperabilidade: pode ser difícil de encontrar; – Acessibilidade: devido a razões de privacidade; – Requerem que o pesquisador busque as informações em lugares difíceis de encontrar; – Os documentos podem não ser autênticos ou precisos; – Seletividade parcial: se a coleção for incompleta; – Parcialidade do relatório: reflete parcialidade (desconhecida) do autor.

		período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.	
Materiais audiovisuais	– Fotografias; – Videotapes; – Objetos de arte; – Software de computador; – Filmes.	– Pode ser um método conveniente de coleta de dados; – Proporciona uma oportunidade para os participantes compartilharem diretamente sua realidade; – Discernível às características culturais; – Discernível às operações técnicas; – É criativo, pois capta a atenção visualmente.	– Pode ser difícil de interpretar; – Pode não ser acessível pública ou privadamente; – A presença de um observador pode ser perturbadora e afetar as respostas.

FONTE: adaptado de Creswell (2010, p. 213) e de Yin (2010, p. 129)

Neste estudo, foram utilizados os três primeiros tipos de fontes de evidências de um estudo de caso, descritos no Quadro 16: observação, entrevistas e documentos.

Para melhorar o controle de qualidade durante o processo de coleta de evidências, foram empregados três princípios, os quais podem ajudar no estabelecimento da validade do construto e da confiabilidade da evidência do estudo de caso (YIN, 2010, p. 141):

- Múltiplas fontes: uso de múltiplas fontes de evidência convergindo sobre os mesmos fatos ou descobertas (triangulação dos dados);
- Banco de dados do estudo de caso: uso de uma estrutura formal de evidência, distinta do relatório final do estudo de caso. Essa estrutura pode ser composta por notas, documentos, tabelas e narrativas;
- Encadeamento de evidências: apresentação de vínculos explícitos entre as questões formuladas, os dados coletados, e as conclusões obtidas (Ilustração 19).

Ilustração 19 – Encadeamento de evidência

Fonte: Yin, 2010, p. 150

Os procedimentos para a coleta das evidências do estudo de caso estão descritos no protocolo utilizado (Apêndice 01).

O próximo capítulo apresentará a análise dos resultados da pesquisa de campo dos dois casos escolhidos: Revenda_X e Revenda_Y.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados do estudo de caso, utilizando-se de proposições teóricas iniciais com inclusão de proposições rivais para interpretar as constatações, e da técnica analítica de síntese cruzada de casos como lógica para unir os dados às explorações, conforme descrito no capítulo anterior, no tópico “Abordagem geral do projeto de estudo de caso”.

Conforme apresentado no item “Esboço do relatório”, do “Protocolo para estudo de caso” (Apêndice 01), este capítulo é composto dos seguintes tópicos:

- a) Análise das respostas às questões sobre os entrevistados específicos: para cada caso, analisa as respostas ao “Instrumento de Coleta de Dados para as Entrevistas” com base nas explorações apresentadas no Quadro 15;
- b) Identificação de padrões das descobertas entre os casos múltiplos: com base nas questões do estudo de caso, identifica os padrões e os compara com a literatura acadêmica.

3.1 Questões sobre os entrevistados específicos

A seguir são analisadas as questões que foram exploradas para os casos da Revenda_X e da Revenda_Y, utilizando-se de critérios de explanações rivais para interpretar os achados do estudo, conforme discutido no tópico “Abordagem geral do projeto de estudo de caso”.

3.1.1 Análise das respostas da Revenda_X

O Respondente_X1 é o sócio-proprietário da empresa, tendo fundado a Revenda_X em 1999. Desempenha a função de gerente geral da empresa e atua no mercado de serviços de impressão há 37 anos.

O Respondente_X2 é o gerente comercial da empresa, gerenciando a equipe comercial dos negócios de imagem e impressão, do *bureau* de dados variáveis, e das soluções de GED/ECM.^{15 16} Trabalha na empresa desde sua fundação e atua no mercado de serviços de impressão há 24 anos.

A missão da Revenda_X é declarada como sendo “fornecer soluções integradas para a produção e o gerenciamento de documentos, com processos de qualidade que atendam técnica e economicamente os requerimentos do Cliente” (Revenda_X, Respondente_X2, 2012).

De acordo com o organograma da Revenda_X, representado na Ilustração 20, a empresa possui a maioria dos seus funcionários alocados na área de serviços (atendimento, logística e suprimentos, e desenvolvimento e suporte técnico), o que ressalta a importância da pós-venda.

---

¹⁵ GED: Gestão Eletrônica de Documentos

¹⁶ ECM: *Enterprise Content Management* (software de Gerenciamento de Conteúdo Empresarial)

Ilustração 20 – Estrutura organizacional da Revenda_X

Fonte: Revenda_X, 2012

O objetivo de mercado da Revenda_X para serviços de impressão corporativa é atender o segmento de empresas que geram de baixo a médio volume de impressão. Isso não quer dizer que a Revenda_X não atenda às outras empresas, mas não é o seu foco. Segundo a experiência da Revenda_X, as empresas que geram pouquíssima impressão podem gerar risco de inadimplência ou solicitar produtos não adequados à necessidade, o que proporciona custo para a revenda. Com relação às grandes empresas, o risco é de se criar uma dependência do seu faturamento (Apêndice 03, Respondente_X1).

Adotando, por conta e risco deste pesquisador, uma correspondência entre tamanho de empresa (número de funcionários) e volume de impressão demandado, o mercado endereçável pela Revenda_X ainda tem bastante espaço para crescimento, visto que nas médias empresas (de 100 a 499 funcionários) somente 21% utilizam serviços de impressão corporativa, enquanto que nas pequenas empresas (menor que 100 funcionários), apenas 2% utilizam, conforme representação da Ilustração 14 (IDC, 2011a).

Os principais setores econômicos de atuação da Revenda_X para serviços de impressão corporativa são: indústria de transformação, comércio, área médica e laboratórios. Também estão iniciando um trabalho nos setores de engenharia, plotagem e arquitetura (Apêndice 03, Respondente_X2).

A região geográfica de atuação predominante da Revenda_X é num raio de 100 Km de Campinas/SP, onde tem sua sede (Apêndice 03, Respondente_X1).

As principais ofertas de serviços de impressão corporativa, de acordo com a nomenclatura do IDC (2011a), são os serviços de impressão gerenciada e os serviços de gestão de documentos, realizando também um pouco de terceirização de processos de negócios (*BPO*) (Apêndice 03, Respondente_X2).

Dentre essas principais ofertas de serviços de impressão corporativa da Revenda_X, os serviços de impressão gerenciada estão entre as maiores demandas atuais do mercado brasileiro, enquanto que as suas outras duas ofertas ainda não são tão demandadas pelo mercado e correspondem a uma evolução do mesmo, conforme representação da Ilustração 13 (IDC, 2011a), havendo, assim, muito espaço para crescimento.

As maiores demandas específicas de atividades de pós-venda para cada uma das principais ofertas de serviços de impressão corporativa da Revenda_X são (Apêndice 03, Respondente_X2):

- a) Serviços de impressão gerenciada: suporte técnico para conserto de *hardware* e gerenciamento remoto proativo do parque instalado (identificação proativa de problemas nos equipamentos de impressão e coleta de medidores de impressão);
- b) Serviços de gestão de documentos: intervenção no fluxo de documentos, recuperação de documentos, configuração de acesso aos documentos pelos usuários, e atualização de *software*;
- c) Serviços de terceirização de processos de negócios (*Business Process Outsourcing – BPO*) – porém, em quantidade menor do que os outros dois

serviços: fornecimento de mão de obra e *software* para conectar as informações do cliente com a revenda.

As demandas de pós-venda referentes a informações gerenciais de faturamento aparecem nesses três tipos de ofertas de serviços de impressão corporativa apresentados.

Assim, para as principais ofertas de serviço de impressão corporativa da Revenda_X, as demandas de pós-venda correspondem às apresentadas no item “a” das proposições rivais.

As principais razões para o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa mencionadas pelos entrevistados foram:

- a) Redução de custo do processo como um todo, para a revenda e para o cliente;
- b) Maior agilidade do serviço: para correção de problemas e para leitura de contadores de impressão nos equipamentos;
- c) Tendência de uso: “Também não podemos esquecer que é uma tendência. A geração nova de clientes, a chamada ‘Geração Y’, só fala em internet. A pessoa prefere mandar um SMS e entrar num *chat* a ligar” (Apêndice 03, Respondente_X2).

As razões de redução de custo e de maior agilidade do serviço para justificar o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão são mencionadas pelo Respondente_X1: “Redução de custo e maior agilidade do serviço, como a leitura e a própria intervenção. Diversos níveis de problemas com os equipamentos podem ser resolvidos através de algumas vantagens da internet” (Apêndice 03, Respondente_X1).

Assim, comparado aos usos do telefone e do atendimento presencial na pós-venda de serviços de impressão corporativa, o uso da internet se torna mais eficiente e mais eficaz à medida que se evolui na oferta de serviços de impressão, conseguindo atender, a um menor custo e com maior agilidade, a mais necessidades de

negócios: “E mais: você entra no negócio do cliente. Isso é importante também dizer” (Apêndice 03, Respondente_X2).

Além das razões mencionadas espontaneamente pelos entrevistados, para justificar o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa foram detalhados alguns aspectos específicos com relação à qualidade, agilidade, satisfação do cliente e custo de atendimento da pós-venda.

No caso de qualidade, a influência positiva da internet se observa ao permitir um melhor alinhamento entre as áreas comercial, administrativa e técnica, com a programação de atendimento ao cliente e o controle de estoque de suprimentos de diversos fornecedores, considerando a necessidade de se estabelecer um elo entre o fabricante e o cliente.

Apesar de não avaliar os critérios de qualidade de processo, de resultado e de recuperação no uso da internet, a Revenda_X reconhece a importância do uso da internet para melhorar a qualidade da pós-venda de serviços de impressão corporativa. Esse reconhecimento também se dá pelo cliente, em função da facilidade de uso, rastreabilidade de toda a informação e transparência que pode ser oferecida: “Tanto reconhece que, em várias situações, pede isso em *RFPs*, objetivando a pós-venda” (Apêndice 03, Respondente_X2).¹⁷ Todavia, o processo de pós-venda ainda não tem sido estabelecido de forma estruturada no *site*, visando melhor atender aos critérios de qualidade de processo, de resultado e de recuperação: “Nós queremos transmitir isso para o cliente. Por um lado é mais exposição, mas, por outro, é mais segurança para ele” (Apêndice 03, Respondente_X2).

Atualmente a Revenda_X não se utiliza de uma integração de métricas de qualidade de serviço por todos os canais de comunicação (virtuais e físicos), mas sim as utiliza somente para o atendimento presencial: “Hoje a nossa métrica é praticamente para o presencial” (Apêndice 03, Respondente_X2).

---

¹⁷ *RFP*: *Request For Proposal* (pedido de proposta a um fornecedor)

Com relação à agilidade na pós-venda, inicialmente, ao passar a usar internet, o cliente observa uma diminuição no tempo de atendimento, mas depois esse parâmetro se estabelece como um padrão e o uso da internet deixa de ser percebido como um diferencial. Porém, sob o ponto de vista da revenda, esta passa a ter maior agilidade na detecção proativa de problemas e nos reparos que permitem a intervenção remota, além de aferição automática dos contadores de impressão dos equipamentos.

No tocante à satisfação do cliente, a princípio o uso da internet não é percebido como diferencial a menos que a revenda destaque os benefícios propiciados, como qualidade, agilidade, e redução do custo operacional do cliente, ao evitar paradas desnecessárias para aferições e correções presenciais:

Ele não percebe isso. Na verdade, isso é um assunto que precisamos aprender a clarificar para o cliente, e reforçar essa ferramenta dentro do cliente, para que ele comente com outros também. Por exemplo: um cliente que passava um medidor por telefone e hoje passa a informar pela internet, ele percebe que fica mais fácil. Ainda assim, há aquele que pode pensar que, quando passava por telefone, sabia o que estava passando, e agora, com a internet, pode pensar que não sabe o que está sendo passado, porque é automático. E há aquele que fala: eu quero que seja automático, meu negócio é pela internet. Para esse, se você perguntar como está, ele pode reclamar do *link*, do *site*, mas não do processo como um todo. Ele não vai elogiar o processo, porque não sabe como era o anterior. Então, não tem comparativo para ele. Quando o cliente migra, sim (Apêndice 03, Respondente_X1).

Referente ao custo de atendimento de pós-venda, o uso da internet pode reduzi-lo ao evitar interrupções no cliente e atendimentos presenciais:

Desde a entrada de uma pessoa na fábrica, eu já tenho custo: para cadastrar essa pessoa, que vai parar o equipamento para fazer a leitura, vai assinar etc. É um custo que a revenda tem e que o cliente também, embora ele não perceba. Vale a pena ressaltar esse custo. Com uma leitura automática, não há custo para nenhum dos lados, o que se traduz em benefícios para ambas as partes, e, além do custo, o preço do cliente pode ser reduzido em função disso (Apêndice 03, Respondente_X1).

Porém, para a Revenda_X, essa redução não ocorre como o esperado, uma vez que o custo total de atendimento da revenda é muito alto e somente alguns de seus processos de pós-venda e alguns de seus clientes possibilitam o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, visto que o cliente tem que permitir a instalação de um programa que realize as intervenções remotas pela internet (agente de interação de *software web*):

Não como gostaríamos. Porque, percentualmente, é muito pouco. Hoje é uma briga para você instalar um agente de interação de *software web* com um equipamento no cliente, por exemplo. É bastante difícil: tem que se ir lá, vender isso para o cliente, demonstrar... (Apêndice 03, Respondente_X1).

Segundo a Revenda_X, uma maior redução do seu custo de atendimento poderia reduzir o preço contratual do serviço.

Assim, apesar de não utilizar parâmetros e métricas, se comparado ao uso do telefone e/ou do atendimento presencial, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa proporciona mais qualidade, maior agilidade, maior satisfação do cliente e redução de custo de atendimento de suporte; o que corresponde ao item “b” das proposições teóricas iniciais.

Outro tópico explorado no estudo de caso se refere ao uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando os recursos e os aplicativos de internet e o comportamento de venda.

Os recursos e aplicativos de internet utilizados na pós-venda de serviços de impressão são *e-mail*, portal e acesso remoto a equipamentos do cliente para a leitura dos contadores de impressão, os quais são usados na assistência técnica e no gerenciamento remoto, exemplificados a seguir:

No caso de assistência técnica de *hardware*, em geral não dá para fazer por internet, apenas em algumas situações. Mas, no caso de gerenciamento, já é total. É só o cliente liberar, tem-se acesso como se estivéssemos no local do cliente (Apêndice 03, Respondente_X1).

E isso é muito dinâmico e acontece, desde um *software* que você controla um *workflow* documental, até um *firmware* de um equipamento, que você consegue atualizar via *web*.¹⁸ Às vezes é um erro que está acontecendo no *firmware*, e você acessa a máquina remotamente via *web* e a atualiza. Antes se tinha que ir ao cliente, conectar-se com um notebook e fazer a atualização, o que gerava muito trabalho (Apêndice 03, Respondente_X2).

Dentro desse gerenciamento remoto, temos a facilidade de identificar o problema no equipamento sem que o cliente tenha que tomar uma ação. Esta é uma área proativa, é uma colaboração muito forte da pós-venda, um ponto positivo para o cliente. Outro ponto é a coleta de medidores (Apêndice 03, Respondente_X1).

De praxe, você tem o cliente passando esse medidor por *e-mail* ou por telefone, só que nós temos ferramentas hoje para fazer a leitura remota. Por exemplo, dia 30 do mês

---

¹⁸ *Firmware*: conjunto de instruções operacionais programadas diretamente no *hardware*

fecha o medidor, e o sistema automaticamente lê o medidor e informa para nós via *e-mail*. Basta o cliente abrir essa porta para que façamos a leitura (Apêndice 03, Respondente_X1).

Além disso, no serviço de gestão de documentos, o uso da internet ocorre para intervenção no fluxo de documentos: “a internet trabalha a favor disso, pois você pode se conectar remotamente. [...] Já melhoramos muito esse processo” (Apêndice 03, Respondente_X2).

A internet também é utilizada no serviço de terceirização de processos de negócio (*BPO*):

O *BPO* pode estar no cliente, já que o principal interesse é que se monte a operação da gestão da informação dentro do cliente, lá nas bases dele. E as ferramentas *web* na pós-venda você deixa conectando. Por exemplo, vamos imaginar um setor fiscal do qual você está capturando documentos com multifuncionais para fazer todo esse vínculo: você monta um BI e depois uma conexão via SAP para você transferir via *web service* todos os dados compilados do SAP para a matriz da empresa em outro país.^{19 20} Isso vai via *web service*. Assim, esse *BPO* que está no cliente, rodamos com mão de obra, com *software*, com tudo no local do cliente, e se consegue se conectar até a nossa revenda via *web service*. O *web service* cria um túnel de comunicação com o local onde você quer buscar ou com o qual se quer trocar um pacote de informações. E sistemas complexos como os ERPs se conversam via *web*.²¹

Assim, ela pode ser utilizada em muitas atividades de pós-venda dos diversos serviços de impressão corporativa oferecidos, com menos ênfase naquelas que demandam inserções manuais de *hardware* e com maior possibilidade de utilização à medida que se evolui na oferta dos serviços de impressão. Porém, como mencionado, os recursos de internet utilizados pela Revenda_X são *e-mail*, portal e acesso remoto a equipamentos do cliente para a leitura dos contadores de impressão, o que representa um uso restrito. Sendo assim, pode-se considerar que a internet tem sido pouco explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, conforme o item “c” das proposições teóricas iniciais.

Com relação ao tipo de atendimento, segundo a Revenda_X, os clientes preferem o atendimento pela internet ao atendimento pelo telemarketing:

¹⁹ BI: *Business Intelligence*. Processo de tratamento das informações para suporte a gestão de negócios.

²⁰ SAP: *software* de gerenciamento de recursos empresariais da empresa SAP.

²¹ ERP: *Enterprise Resource Management* (*software* de Gerenciamento de Recursos Empresariais).

Porque o telemarketing entra numa hora em que você não está preparado para ele, e o *e-mail*, quando você quer. Você pode, portanto, conjugar a *web*, que é impessoal, convocando uma reunião de pós-venda, por exemplo, e concluir com o *face to face*, que é pessoal (Apêndice 03, Respondente_X2).

O *site* da Revenda_X destaca que, para o serviço de impressão gerenciada, a empresa possui assistência completa a equipamentos dos seus principais fornecedores de serviços de impressão (mencionando os nomes desses fornecedores), por meio de contratos de manutenção ou de manutenções avulsas, com técnicos treinados pelos fabricantes e entrega rápida de suprimentos originais. O *site* informa o número de telefone de contato e permite o uso do *e-mail* com enfoque na pré-venda dos seus serviços, mas não explora seu uso para a pós-venda. Com relação ao serviço de terceirização de processos de negócios, a Revenda_X ainda está ampliando sua oferta, não apresentando uma área específica em seu *site*. O *link* para envio de *e-mail* pela *web* estava inativo no momento da pesquisa.

Para a pós-venda, atualmente não são utilizados vídeo, convergência de mídia, e aplicativos de negócio (*e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce* e *m-business*). A mídia social, incluindo redes sociais, também não é utilizada na pós-venda e, segundo a Revenda_X, também não pelos seus concorrentes diretos: “também não há histórico disso, nem nos nossos pares” (Apêndice 03, Respondente_X1).

O comportamento de venda (o qual inclui estilo de venda, tipo de venda e tipo atendimento), de acordo com a Revenda_X, também influencia o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Com relação ao estilo de venda, nesse mercado estaria ocorrendo uma evolução do vendedor, que antes era do estilo “anotador de pedido”, com foco na venda de copiadoras, mas tem migrado para o estilo “voltado para a solução de problemas”:

Ele [o vendedor] não conhecia nada de conectividade. Aí quando começou a vender impressão junto com copiadora, houve demissão de um monte de vendedores analógicos que não conseguiram sobreviver. Hoje, esses vendedores que entraram como “*high end*” à época estão aprendendo essa área. Agora, cabe a nós também colocar no treinamento e no nível de exigência esse direcionamento para que ele vá ao

cliente e venda que essa parte de internet e de interação seja parte da solução para o cliente, e faça com que o cliente observe isso como benefício para ele, e não uma exigência ou uma característica do negócio, mas sim um benefício (Apêndice 03, Respondente_Y1).

De acordo com o Respondente_X1 (Apêndice 03), o estilo de venda “voltado para a solução de problemas” gera uma expectativa de que o cliente possa usar a internet na pós-venda, a fim de ter uma disponibilidade rápida de informação. E a própria internet teria um papel importante na capacitação desse estilo de vendedor:

E nesse estilo de venda, quando gera a venda, a internet tem um valor muito forte também, porque antes, para o vendedor conhecer o cliente, tinha que entrar no seu ambiente, e hoje, se um vendedor estudar um *site* bem elaborado do cliente, ele já sabe o negócio e já entra muito mais preparado para a pós-venda (Apêndice 03, Respondente_X2).

Na Revenda_X ainda está sendo desenvolvida a preparação dos vendedores para serem “voltados para a solução de problemas”.

O tipo de venda pessoal (face a face) também seria mais propício para convencer o cliente a usar a internet na pós-venda, em comparação à venda impessoal (marketing direto ou internet), em função do contato pessoal com o cliente e da forma como pode ocorrer a explicação e o incentivo para tal uso.

Quando é pessoal, fica mais fácil para transmitir para o cliente que o produto vai ter manutenção preventiva, corretiva e que vai precisar fazer isso ou aquilo. Então, você já ajusta a expectativa mais facilmente. Coisa que, na internet, você não coloca isso (Apêndice 03, Respondente_X1).

E ainda temos uma cultura de ler pouco. Se tiver dois bullets você lê, mas se tiver um texto, não. Sendo assim, quando se coloca num texto que a pós-venda será acessada remotamente assim .... ele não vai ler. E, quando acontecer um problema, ele vai perguntar: como que eu faço aqui agora? Nesse caso, o [atendimento] pessoal se faz mais efetivo. O vendedor vai lá e demonstra para o cliente como pode utilizar a pós-venda pela internet (Apêndice 03, Respondente_X1).

De forma semelhante, com o planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor, haveria maior facilidade para argumentar sobre a importância e os benefícios de se utilizar a internet na pós-venda de serviços de impressão.

Sendo assim, com relação ao comportamento de venda, o uso da internet é influenciado pelo estilo de venda (voltado para a solução de problemas), pelo tipo de

venda pessoal (face a face), e planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor; conforme descrito no item “d” das proposições rivais.

Outro tópico explorado se refere ao impacto que o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem no composto de marketing (4Ps).

No que diz respeito a “produto” (serviço de impressão corporativa), esse uso da internet aumenta a sua qualidade, ao fornecer remotamente e rapidamente informações sobre as condições dos equipamentos e dos sistemas. Com as informações recebidas, é possível tanto detectar proativamente um problema e agir de modo rápido (e em alguns casos, inclusive remotamente) para manter o produto funcionando, quanto aprimorá-lo, ao se verificar um comportamento de uso em uma situação específica de um cliente. E o importante é que as informações são obtidas diretamente dos equipamentos e dos sistemas, sem o risco de interpretações incorretas de um usuário do cliente. Como exemplos de problemas que podem ser detectados remotamente, podem ser mencionados: equipamento quebrado; toner que esteja com consumo excessivo, gastando mais do que o esperado, cuja troca permite ao cliente gastar menos; fluxo de informação que precisa ser alterado para um determinado documento etc.

Principalmente quando se faz leitura remota dos equipamentos, você percebe se a máquina está quebrando mais ou não. Então, não só o produto em si mas a solução, que é o produto nosso. Trocando uma máquina com uma informação recebida, resolve um problema. Ou um toner que está com um consumo excessivo, em um cliente que paga por área de cobertura, como no segmento médico, que tem uma variável de consumo, e a gente faz uma correção e acaba melhorando o produto no final (Apêndice 03, Respondente_X2).

Em relação a “preço”, o uso da internet tem permitido reduzir o preço do serviço minimizando o impacto na lucratividade por meio da redução dos custos de atendimento de pós-venda: evitando deslocamentos até o cliente, aprimorando a detecção de problemas etc. Isso tem sido útil para competir até com concorrentes que não possuem a mesma qualidade de produto e de serviço de pós-venda.

Na verdade, a internet é uma ferramenta de busca de adequação de custos, porque você tem uma concorrência que hoje conhece o produto, a solução que tem que entregar para o cliente e todos os fatores que acontecem na pós-venda. Até um determinado patamar de preço, ela anda junto com você. Só que tem um determinado grau de concorrência abaixo, que não considera a pós-venda e joga o preço para baixo (Apêndice 03, Respondente_X1).

Sendo assim, a Revenda_X tem por objetivo usar cada vez mais a internet na pós-venda para manter o seu nível de competitividade.

Num primeiro momento, a internet melhora o resultado, melhora o lucro, mas certamente a pressão do mercado, à medida em que o nível de competição vai crescendo, faz você reverter o lucro novamente ao cliente. Então, nós temos que buscar cada vez mais ferramentas, e a internet estará muito mais presente daqui para frente na pós-venda (Apêndice 03, Respondente_X2).

E esse tipo de concorrente sem uma qualidade de produto e de pós-venda não se utilizaria da internet para retomar seu nível de competitividade:

Normalmente ele não tem uma estrutura para investir em ferramentas desse tipo. E, muitas vezes, nem a percepção. Ele entra achando que vai ser fácil. Mas puxa para baixo (Apêndice 03, Respondente_X1).

Assim, para diferenciar e manter o nível de competitividade frente a esse tipo de concorrência, um dos objetivos da Revenda_X é avançar nas ofertas de serviços de impressão e de pós-venda, em função da demanda do cliente:

E a busca do cliente, talvez não na mesma velocidade, está ocorrendo da mesma maneira. Ele está buscando um pouco mais de valor nessa solução de pós-venda (Apêndice 03, Respondente_X2).

Referente à “praça”, esse uso da internet propicia à revenda ter uma atuação mais abrangente geograficamente, pois um dos grandes custos de atendimento ao cliente é o de deslocamento, e com o uso da internet é possível eliminar deslocamentos ao se detectar e solucionar remotamente muitos dos problemas dos equipamentos e do sistema do cliente:

A tendência é conseguir ficar mais abrangente. Hoje um dos custos grandes é o de deslocamento até o cliente. Se eu não preciso me deslocar até o cliente ou, quando eu consigo eliminar isso, eu me torno mais competitivo e posso avançar até mais longe um pouco (Apêndice 03, Respondente_X1).

Com relação à “promoção”, o uso da internet na pós-venda dos serviços de impressão possibilita ampliar a oferta e o uso dos serviços de impressão, ao atuar proativamente e prestar um serviço de pós-venda de mais qualidade ao cliente:

Porque remotamente você conseguiria perceber uma necessidade e com isso ele ficaria mais contente com o atendimento e contrataria mais serviço. Por exemplo, instala-se um *software* remoto que controla todo um ambiente do cliente, com impressoras preto e

branco. Só que o *software* identifica a presença de uma impressora colorida. É possível apresentar o ganho que aquela impressora colorida proporcionaria se estivesse sendo gerenciada pela solução ofertada, o que aumentaria o nosso negócio e a retenção do cliente (Apêndice 03, Respondente_X2).

Sendo assim, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa impacta o composto de marketing (4Ps), conforme previsto no item “e” das proposições teóricas iniciais.

Outra exploração realizada diz respeito a por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

A principal restrição por parte do cliente seria o receio à segurança da informação. Para contornar esse problema, inicialmente a revenda solicita que o cliente envie as informações necessárias, o que lhe permite verificar o tipo de informação solicitada. Geralmente, após o cliente obter confiança no tipo de informação enviada à revenda, ele acaba liberando o acesso remoto para a revenda coletar essas informações de forma proativa.

Eu diria que a maior barreira ainda é o medo à segurança. Por exemplo, nós instalamos um *software* de bilhetagem onde ele só manda a informação do cliente para a revenda, para não ser invasivo. Porém, hoje fazemos algo diferente: ao invés de mandar a informação diretamente para a revenda, o *software* primeiro envia a informação para o gestor do cliente, que depois replica para a revenda. Esse é um primeiro estágio. Deixamos esse processo até que o cliente se sinta seguro e, após ele ter confiança no tipo de informação que está sendo enviada, o próprio gestor pede para enviar diretamente (Apêndice 03, Respondente_X1).

Outro aspecto mencionado pela Revenda_X se refere à faixa etária dos atuais gestores das organizações que, por geralmente serem mais velhos, podem ter resistência com relação ao uso da internet: “Depende da faixa etária do cliente. Há cliente que prefere o presencial. Ele acha importante ter a internet para os seus funcionários, mas ele mesmo não usa” (Apêndice 03, Respondente_X1).

O cuidado que a gente tem que ter nessa mudança para a internet, é que eu tenho que ter muita cautela. Porque senão, quem vai fazer essa transição? Embora tenha essa “Geração Y” forçando a barra para que aconteça rapidamente, ainda quem está provendo isso não é a “Geração Y”, é o pessoal mais velho um pouco. E, se eles se sentirem ameaçados ou assustados, eles podem barrar e isso vai demorar mais tempo (Apêndice 03, Respondente_X1).

Por parte das revendas, de uma forma geral, as maiores restrições seriam as faltas de conhecimento e de investimento do empreendedor nesse tipo de solução. Segundo a Revenda_X, “vendo o perfil de revendas no mercado, poucas são as de perfil empreendedor que fazem investimento nessa área” (Apêndice 03, Respondente_X2), pois por conhecerem pouco sobre o uso da internet na pós-venda, optam por continuarem realizando da maneira habitual.

Tecnologicamente também haveria restrições que diminuem a confiabilidade do resultado, o que impede a Revenda_X de adotar a solução em clientes que não liberam acesso às informações necessárias, como, por exemplo, no caso de leitura de contadores de páginas impressas nos equipamentos:

Cada fabricante tem um *software* para fazer a leitura do medidor. Não existe um *software* de bilhetagem completo, que lê o medidor físico do equipamento. Ele vai ler o *spool* do Windows. Se o *spool* marcar um número de impressões a serem realizadas, mas for desligado, o equipamento de impressão não conseguirá obter quantas foram de fato realizadas. Agora, esse quadro está começando a mudar (Apêndice 03, Respondente_X1).

Essa restrição tecnológica seria por parte da revenda e não por parte do cliente, e a Revenda_X deixaria de implementar uma solução no cliente que não fosse confiável:

Isso é um impeditivo de nossa parte em implementar a solução. O certo seria fazer a leitura física do medidor através de *software*, mas do *hardware* do equipamento, e não do *spool*, porque isso pode sinalizar um número maior de impressões (Apêndice 03, Respondente_X1).

Com relação à restrição financeira, segundo a Revenda_X, as revendas pequenas podem não aderir ao uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa por não terem margem operacional para o projeto.

Sendo assim, a internet não tem sido muito explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa devido a restrições culturais, de recursos (infraestrutura tecnológica, financeira e de pessoas), e de conhecimento, da revenda e do cliente; o que coincide com o item “f” das proposições teóricas iniciais.

Outra exploração realizada diz respeito a como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Para a Revenda_X, mais importante do que desenvolver novos aplicativos de internet, a melhor utilização da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa se daria com a implementação do que já existe atualmente nos seus demais clientes, o que proporcionaria um ganho expressivo: “Sim, seria um ganho fantástico. Eu diria até que estaria à frente de muitas revendas. Isso seria uma prioridade maior do que desenvolver novos aplicativos de internet” (Apêndice 03, Respondente_X1).

Essa implementação em grande parte da base de clientes também propiciaria um planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing para um melhor uso da internet na pós-venda de serviços de impressão, o que não ocorre atualmente em função de ser reduzida a base de clientes que a utiliza (de 15% a 20%).

Têm-se vários desenvolvimentos e várias ferramentas de internet desenvolvidas, sendo algumas completas e outras com pendências, que ainda não permitem ter uma métrica de redução de custo, de agilidade de processo, ou de satisfação do cliente, pois não estão implementadas em muitos clientes (Apêndice 03, Respondente_X1).

Já o Respondente_X2 (Apêndice 03) está trabalhando em preparar o *site* da empresa para ser uma interface entre a pós-venda e a venda de novos negócios, o que corresponderia ao *e-business*. A dificuldade estaria em ter essas duas diferentes abordagens em um mesmo ambiente, com o objetivo de realizar vendas cruzadas (*cross-sell*):

Uma coisa interessante, que eu estava trabalhando agora mesmo, é o nosso *site*: como tornar o *site* num portal de interface entre o cliente de pós-venda e o de novos negócios. Então você imagina como conseguir transmitir essas duas verticais num mesmo ambiente. Ou você atende muito bem na prospecção, no levantamento de *leads*, tendo um *site* totalmente comercial, ou você tem um *site* totalmente voltado para a pós-venda. Acho que o grande desafio nosso é conseguir dar esse recado para o nosso cliente de pós-venda, numa mesma interface. Quanto mais interface há, mais dificulta (Apêndice 03, Respondente_X2).

Com relação ao uso de recursos de internet como vídeo, convergência de mídia – integrando a abertura de chamado de atendimento pela *web* e o recebimento do comunicado de encerramento pelo celular (*m-business*) –, assim como a medição da qualidade integrada nos diversos canais de comunicação com o cliente, poderão ser desenvolvidas pela Revenda_X em curto prazo:

Porque temos que desenvolver algumas coisas num curto prazo. Por exemplo, hoje o técnico faz um atendimento, preenche um relatório e o cliente assina. Isso está caminhando para um chamado automático, com o técnico se deslocando até o cliente, consertando o equipamento e, quando o técnico fecha o relatório, o cliente pode receber uma mensagem no celular informando a hora em que o equipamento foi atendido e que já está disponível (Apêndice 03, Respondente_X1).

Porém, o uso de mídia social e de rede social na pós-venda de serviços de impressão corporativa provavelmente ocorrerá futuramente. Atualmente, o *síte* da Revenda_X apresenta um *link* para a rede social Twitter, mas não apresenta seguidores, o que mostra não ser um meio de relacionamento com os clientes.

Com relação ao uso da internet para melhorar a experiência do serviço com o cliente, o mesmo deve ocorrer desde que se possa dar um atendimento rápido e descomplicado.

O bom disso é conseguir dar uma resposta rápida. Por exemplo, o cliente abrir um chamado e você, com poucas perguntas, solucionar o problema. Isso é um caminho legal. Mas, se tiver muita complexidade, acho que o cliente ainda não está preparado. Tem que ser muito direcionado (Apêndice 03, Respondente_X2).

Ele só vai ler ou seguir algum procedimento se ele estiver com uma necessidade extrema do produto. Dando um exemplo: um cliente que usa o equipamento para vender impressão, que faz parte do seu processo produtivo, se você pede para ele engraxar a rodinha do equipamento, ele vai lá e engraxa. Então, para esse cliente, deve-se colocar alguns *bullets* para ele seguir. Mas, quando você atende um cliente corporativo que tem dez máquinas e que não consegue imprimir em uma máquina, mas consegue numa outra, ele não vai ler nada, vai abrir o chamado (Apêndice 03, Respondente_X1).

Com isso, verifica-se que atualmente a Revenda_X tem usado a internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa de forma restrita, para solucionar problemas de suporte e facilitar o acompanhamento de relatórios gerenciais e de faturamento, e um próximo passo seria implementar os recursos de internet utilizados por alguns clientes no restante da sua base, para se obter os ganhos expressivos.

Sendo assim, a Revenda_X considera que a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa tendo um melhor planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte, e uso de mais recursos e aplicativos de internet; conforme elencado no item “g” das proposições teóricas iniciais. Porém, devido ao seu estágio atual, antes de realizar

tais ações, a Revenda_X considera que deveria expandir para toda sua base de clientes os recursos já colocados em prática e utilizados por alguns deles.

3.1.2 Análise das respostas da Revenda_Y

O Respondente_Y1 atua no mercado de serviços de impressão há 23 anos. É filho do fundador da Revenda_Y, e assumiu a presidência da mesma em 1992, reposicionando-a como uma empresa prestadora de serviços. É o responsável pelo direcionamento estratégico da empresa e por fomentar negócios e alianças estratégicas.

O Respondente_Y2 atua há 13 anos no mercado de TI, tendo trabalhado como comprador de serviços de terceirização (*outsourcing*) de impressão. Trabalha há 14 meses na Revenda_Y como diretor de operações e TI, é responsável pelas operações técnicas, projetos de implantação, logística, *outsourcing*, central de serviços, estoque e TI.

A missão da Revenda_Y está sendo reavaliada, mas atualmente está declarada como “contribuir para a eficácia das organizações realizando atualização tecnológica, melhoria dos processos e redução de custos através da inovação e excelência no atendimento” (Revenda_Y, Respondente_Y2). Segundo o Respondente_Y1 (Apêndice 04), a missão deve incluir a otimização dos processos de negócio dos clientes, para atender ao principal objetivo da empresa, que é ser reconhecida como a melhor empresa na área de serviços de impressão, iniciando com o seu foco de *outsourcing* de impressão mas expandindo a oferta para incluir serviços de gestão de documentos e a terceirização de processos de negócios (*BPO*). Dessa forma, a área de pós-venda adquire uma importância crescente na empresa, que, desde 1992, teve o foco ampliado na prestação de serviços.

Como mostra o organograma da Revenda_Y, representado na Ilustração 21, a área de operações (logística, supervisão de *outsourcing* de impressão, serviços e TI, implantação de sistemas, e área técnica de atendimento), possui 26 funcionários,

correspondendo a mais da metade do total da empresa, o que destaca a preocupação da empresa com a pós-venda.

O principal objetivo de mercado da Revenda_Y é ser reconhecida como a melhor empresa na área de terceirização de serviços de impressão, o que inclui toda a parte de gestão de documentos (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Os principais setores econômicos de atuação da Revenda_Y para serviços de impressão corporativa são: empresas de auditoria e consultoria, empresas de construção civil, agências de propaganda, varejo e segmento médico (Apêndice 04, Respondente_Y1).

A região geográfica de atuação predominante é a grande São Paulo, com 95% dos seus clientes. O restante corresponde a clientes com sedes ou filiais em outras localidades (Apêndice 04, Respondente_Y1).

As principais ofertas de serviços de impressão corporativa, de acordo com a nomenclatura do IDC (2011a) são os serviços básicos de impressão e os serviços de impressão gerenciada, os quais correspondem a 80% da demanda (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Eu diria que 80% está em serviços básicos de impressão e em serviços de impressão gerenciada. Agora, temos alguns casos de serviços de gestão de documentos, mas ainda não estão no modelo “fábrica”, está muito artesanal ainda. E, com relação à terceirização de processos de negócios, também temos um ou dois casos. Já sabemos fazer, mas ainda está num processo artesanal (Apêndice 04, Respondente_Y1)

Essas principais ofertas de serviços de impressão da Revenda_Y coincidem com a maior demanda atual do mercado brasileiro de serviços de impressão corporativa, de acordo com a representação da Ilustração 13 (IDC, 2011a).

Ilustração 21 – Estrutura organizacional da Revenda_Y
 Fonte: Revenda_Y, 2012

As maiores demandas de atividades de pós-venda para cada uma das principais ofertas de serviços de impressão corporativa da Revenda_Y são (Apêndice 04, Respondente_Y1):

- a) Serviços básicos de impressão: suporte e manutenção do equipamento, e requisição de suprimentos;
- b) Serviços de impressão gerenciada: suporte e manutenção do equipamento, requisição de suprimentos, e gestão dos equipamentos e de suas demandas (pessoas que imprimiram, relação de documentos impressos, e frequência).

Para a oferta de serviços básicos de impressão, as demandas de pós-venda correspondem às apresentadas no item “a” das proposições teóricas iniciais, enquanto que, para a oferta de serviços de impressão gerenciada, as demandas de pós-venda correspondem às do item “a” das proposições rivais, de forma semelhante ao da Revenda_X. Assim, observa-se que à medida que se evolui na oferta de serviços de impressão corporativa, as demandas de pós-venda passam a corresponder às do item “a” das proposições rivais.

As principais razões mencionadas pelos entrevistados para o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa foram:

- a) Produtividade, em função de sistematização e automatização proporcionadas pelo uso da internet;
- b) Maior confiabilidade, visto que é o próprio cliente quem ingressa com as informações, diminuindo a dependência do uso de pessoas da revenda para a obtenção e interpretação das demandas de pós-venda;
- c) Facilidade de uso por parte do cliente, por não demandar recursos deste na obtenção de dados que podem ser coletados diretamente do sistema.

Comparado aos usos do telefone e do atendimento presencial, o cliente que prefere o uso da internet apresenta uma estrutura estável, sólida e com padrões de funcionamento, independentemente do tamanho da empresa:

Se o cliente tem uma estrutura estável, sólida e tem padrões de funcionamento, o modelo de comunicação sistemática através da internet é muito mais funcional. Ele não quer que roube o tempo dele. O uso da internet funciona e tem uma pessoa alimentando isso continuamente. Em contrapartida, se ele não consegue ter os processos de negócio mapeados, mesmo sendo uma empresa extremamente lucrativa, orientada para o resultado, mas com todos fazendo tudo ao mesmo tempo, para usarmos essa ferramenta de internet é complicado. É tão complicado ou mais do que uma pessoa ir ao cliente para conversar, porque, pelo menos essa pessoa começa a procurar e a puxar as informações (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Todavia, a maioria dos clientes da Revenda_Y ainda prefere atendimento telefônico:

Eu acho que o nosso cliente está mais voltado para o atendimento telefônico, para poder abrir um chamado e falar conosco. Mas, com certeza, alguns clientes que já estão mais estruturados fazem essa interação com a internet como algo natural. Mas acho que hoje nossa realidade ainda é mais pelo telefone do que pela internet, ele ainda é o meio (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Porém, para se usar a internet na pós-venda é importante a revenda ficar atenta à expectativa do cliente quanto ao uso desse canal de comunicação:

Quais são os perigos? Se não estiver claro na outra ponta [*no cliente*] que este canal está aberto e é através desse canal que se comunica. Ela [*a internet*] tira o calor, ela deixa muito frio. Portanto, usar isso sem divulgar e sem comunicar, de tal forma que seja valor percebido pelo cliente, é perigoso. Esse é o grande ponto aqui, com que temos que tomar cuidado. E aqui há um grande ponto de melhoria para a Revenda_Y também (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Neste caso, o papel da implantação é a chave: falar com as pessoas-chave, fazer uma explicação com profundidade e correta. Se for feita essa estabilização com a área de implantação e tiver um processo mal implantado, não vai dar certo (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Ainda no tocante às razões do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, foram detalhadas algumas características específicas com relação à qualidade, agilidade, satisfação do cliente, e custo de atendimento de pós-venda.

Com relação à qualidade, existe um ganho do uso da internet na pós-venda em comparação ao uso do telefone, quando o cliente já especifica o que ele precisa, como e onde, e essa informação é passada diretamente para o técnico, evitando uma série de triagens com intervenções manuais, como ocorre na solicitação pelo telefone:

Se a pessoa solicita pelo telefone, um *script* tem que ser adequado verbalmente para poder ter um entendimento para escrever a demanda no sistema, porque essa

transcrição vai ter que chegar, por exemplo, até um técnico que atenderá e nisso pode ter um ruído e uma queda de qualidade no serviço prestado. Uma vez que o cliente vai à internet e determina o que ele precisa, onde ele precisa e qual é o sintoma que ele está visualizando, teremos uma qualidade da informação mais rica e que não vai se perder ao longo do processo, pois isso chega diretamente para o técnico que atuará no suporte (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Os critérios de qualidade de processo, de resultado e de recuperação ainda precisam ser melhorados, com o alinhamento da operação entre as áreas comercial e de administração comercial. Por isso, a Revenda_Y mantém a dependência dos demais canais de comunicação com o cliente, notadamente o telefone:

Lógico que, se automatizarmos a pós-venda pela internet, ganhamos velocidade, mas não adianta ganhar velocidade pela internet, se a área da retaguarda, responsável por responder de forma sistemática dentro do *SLA*, ainda não está boa.²² Nós estamos revisitando isso tudo. Não é que tudo esteja ruim, muito pelo contrário. Em relação ao mercado, nós estamos na média, mas estamos tendo que reescrever todos os processos novamente, treinar novamente as pessoas e delegar claramente as responsabilidades para que possamos ir para esse processo mais automatizado. Essa é a visão que eu tenho (Apêndice 04, Respondente_Y1).

O Respondente_Y2 (Apêndice 04) ressalta que atualmente a Revenda_Y não está investindo para garantir que o cliente gere as demandas de pós-venda pelo *site*, o que proporcionaria uma melhor qualidade de atendimento. Corroborando com esse entendimento, o Respondente_Y1 (Apêndice 04) acredita que é necessário quebrar alguns paradigmas da revenda e buscar *benchmarks* de mercado, independentemente do setor econômico ou do tamanho da empresa.

A Revenda_Y não utiliza uma integração de métricas de qualidade de serviço por todos os canais de comunicação por não ter uma integração de serviço de ponta a ponta. Todavia, é utilizado um padrão de atendimento para todos os canais de comunicação, com prazo determinado para resposta, o que normalmente ocorre pelo telefone ou pela entrega efetiva da solicitação demandada. No caso de atendimento pelo *site*, a qualidade é tratada como se fosse uma demanda pelo telefone:

A única qualidade que prezamos é que, para toda demanda de suporte gerada pelo cliente através do nosso *site*, respondemos como se fosse uma demanda gerada pelo telefone. Isso está bem estruturado. Mas, por outro lado, não perguntamos ao cliente se o formato está bom, se está conseguindo achar a informação, ou se está conseguindo gerar a demanda de uma forma fácil ou usual (Apêndice 04, Respondente_Y2).

---

²² *SLA: Service Level Agreement* (Acordo de Nível de Serviço)

Em relação à agilidade, a internet tem melhorado o atendimento de suporte técnico e de requisição de suprimentos, os quais são as maiores demandas de pós-venda, ao identificar o cliente e sua localização geográfica e, com isso, enviar as informações ao celular do técnico mais próximo para atendimento:

O fato de entrar pela internet agiliza parte do processo. Por exemplo, quando você abre uma demanda de suporte pela internet. Com essa demanda aberta, já se identifica o cliente, geograficamente onde ele fica, e quem é o técnico que vai atender. E essa informação já vai automaticamente para o celular do técnico, que vai ter uma fila de pedidos para gerenciar (Apêndice 04, Respondente_Y2).

E isso agiliza. Assim, se o cliente liga pelo telefone: eu preciso identificá-lo pelo telefone; saber, pelo telefone, qual é o problema; interpretar isso; registrar isso para abrir o chamado; e direcionar para a pessoa que vai atender. Isso gera certo atraso. E, se eu tenho uma sobrecarga de ligações, existe o risco até do cliente não conseguir abrir a solicitação (Apêndice 04, Respondente_Y2).

No tocante à satisfação do cliente, não existe uma medição clara comparando o uso da internet com o uso do telefone ou do atendimento presencial na pós-venda, mas apenas uma suposição de que os clientes gostem de utilizar o portal (*site*).

Não dizem isso claramente. Mas temos um problema também: fundamentado no que o Entrevistador nos provoca, não estamos usando estrategicamente a internet de forma tão estruturada como mostram essas perguntas. Usa-se a internet como uma ferramenta de comunicação, como se fosse um celular. Se a usássemos como uma ferramenta de comunicação padronizada, poderíamos fazer um workflow muito mais inteligente para a empresa. A entrevista dele nos provocou e isso é um projeto interessantíssimo para nós, no sentido de otimizar muito o fluxo de comunicação (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Referente ao custo de atendimento de pós-venda, apesar de a revenda enxergar benefícios com o uso da internet, ainda não há uma medição porque a internet não foi adotada como processo de trabalho mensurável:

Nós não estamos medindo. E por quê? Por que ela [*a internet*] não foi adotada como um processo de trabalho que possa ser medido, de tal forma que todos os clientes tenham que abrir todos os chamados dessa forma, todos os clientes tenham que informar os numeradores dessa forma e a forma de comunicação é única como essa daqui, e o resto é tratado como exceção. Não há esse canal [*internet*] ainda decidido. É ao contrário: é um suporte, não atacamos como uma ferramenta de vantagem competitiva a favor da empresa. Essa é a provocação que você está nos dando (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Assim, apesar de não adotar parâmetros e métricas específicas, comparado ao uso do telefone e/ou do atendimento presencial, para os clientes que se utilizam da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, a mesma proporciona mais qualidade, maior agilidade, maior satisfação e redução de custo de

atendimento de suporte; o que corresponde ao item “b” das proposições teóricas iniciais. Todavia, segundo a Revenda_Y, o cliente que prefere a internet apresenta uma estrutura estável, sólida e com padrões de funcionamento, apesar de a maioria dos seus clientes ainda preferir o atendimento telefônico.

Como visto, apesar dos benefícios percebidos, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa ainda não foi adotado pela Revenda_Y de forma estratégica, mas como uma ferramenta para atender a algumas necessidades operacionais, como pode ser confirmado em várias citações:

Há benefícios, mas não está mensurado. O recado que você me manda com essa provocação, para mim e para ele, é: adote a internet como uma ferramenta de vantagem competitiva e o resto será atendido por telefone, mas é exceção. Use a internet como padrão que vocês vão tirar muito ruído. É isso que você está falando (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Mas, novamente, você é quem está nos acordando com essas perguntas dizendo: olha, é inexorável esse caminho. Já que é inexorável, estrutura isso melhor de tal forma a mover os 99% rapidamente para o uso da internet. E, quanto mais rápido for esse movimento, se tiver ganho de vantagem competitiva, mais a empresa será reconhecida como organização ágil e ainda terá redução de custo (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Para mim, a internet nunca foi tratada como um meio de comunicação e um meio de melhoria de eficiência, não sendo, assim, atribuída a importância devida. Não houve uma estratégia. A internet foi implementada como uma ferramenta (Apêndice 04, Respondente_Y1).

[...] eu nunca fiz uma visualização de forma estratégica. Eu trabalhei a internet mais como um ganho operacional. Eu posso trabalhar a internet sob outro enfoque, muito mais estratégico do que operacional. É esse o ponto. Essa tratativa pode ser muito melhor trabalhada (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Outro tópico explorado no estudo de caso é com relação ao uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando os recursos e aplicativos de internet e o comportamento de venda.

Na pós-venda de serviços de impressão corporativa são mais utilizados como recursos de internet o *e-mail*, o portal e o acesso remoto a equipamentos do cliente para leitura dos contadores de impressão: “Sim, nós temos um produto de coleta que consegue capturar de alguns clientes todas essas informações automaticamente usando a internet” (Apêndice 04, Respondente_Y2).

O *site* da Revenda_Y tem um *link* específico para a área de suporte, a qual destaca a certificação da empresa para atendimento técnico ao seu principal fornecedor de produtos de impressão e permite ao cliente solicitar o atendimento técnico, tanto pelo portal de acesso restrito, quanto por *e-mail*, telefone ou formulário preenchido eletronicamente. Não são utilizados vídeo e convergência de mídia e, dos aplicativos de negócio (*e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce* e *m-business*), o *m-business* é utilizado, mas de forma restrita, para fechar chamados de atendimento ao cliente:

Hoje o nosso portal é um grande canal de entrada de demanda, quer para solicitar suprimento, quer para demanda de suporte. Mandamos também informação por *e-mail*. Por exemplo: toda vez que o chamado é aberto ou encerrado, o cliente recebe uma comunicação por *e-mail*; e usamos ainda o *mobile* como ferramenta de suporte. Hoje, quando um cliente demanda um suporte e vamos até ele, para encerrar esse chamado, ele tem que digitar uma assinatura eletrônica para confirmar que o atendimento foi feito e que ele concorda com o resultado ou com a finalização (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Todavia, a Revenda_Y pretende implementar o uso do *e-business* para que o cliente possa gerenciar sua demanda de pós-venda:

Esse é um assunto que a gente tem discutido e está no nosso radar, que é fazer com que a demanda gerada seja gerenciada de ponta a ponta. E que uma solicitação que aconteça para a logística, por exemplo, possa ser acompanhada pelo cliente pelo *website*. Ou, quando o cliente gera uma demanda para o suporte, possa saber que foi despachada para o técnico, e que o técnico está na rua e vai chegar em tal horário (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Com relação à mídia social, a mesma não está sendo utilizada na pós-venda nem existe uma estratégia definida para esse uso, apesar das páginas do *site* terem *links* para Facebook, LinkedIn e Twitter, dentre outros, permitindo, assim, o cliente acompanhar e compartilhar as notícias da revenda. O Respondente_Y2 (Apêndice 04) mencionou que um possível uso de rede social poderia ser para realizar uma pesquisa estruturada de satisfação do cliente. Já o Respondente_Y1 (Apêndice 04) ressaltou que estão sendo discutidas ideias do uso da mídia social para se corresponder com o cliente, mas que se deve ter estrutura e conteúdo para se relacionar com o cliente no longo prazo e não somente no curto prazo: “São todas as ideias que tivemos, mas não adianta pensar em curtíssimo prazo. E, se não tiver conteúdo para longo prazo, não vale a pena” (Apêndice 04, Respondente_Y1).

É complicado para a gente ainda, porque não temos quem faça a geração e a atualização de conteúdo e, se não tiver a geração contínua e sistemática de conteúdo,

não vale a pena. Podemos não ter sucesso. Como não temos recursos excedentes, não temos condições de fazer isso agora (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Como observado, os recursos de internet utilizados pela Revenda_Y na pós-venda de serviços de impressão corporativa são *e-mail*, portal e acesso remoto a equipamentos do cliente para a leitura dos contadores de impressão, o que representa um uso restrito. Sendo assim, pode-se considerar que a internet tem sido pouco explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, conforme o item “c” das proposições teóricas iniciais.

Na análise do comportamento de vendas (estilo de venda, tipo de venda, planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor), a Revenda_Y entende que o estilo de venda mais elaborado gera no cliente uma maior expectativa de que a pós-venda possa ocorrer por múltiplos canais de comunicação, o que incluiria o uso da internet:

Eu acho que o estilo do vendedor vai representar o da empresa. E, se o vendedor tem uma venda mais elaborada, usa técnicas de venda, mapeia toda a hierarquia dentro da empresa, conversa com todos os influenciadores dentro da empresa, acho que a expectativa gerada nesse cliente é que o fornecedor seja organizado, seja automatizado, que possua canais múltiplos de comunicação, e fica a cargo do próprio cliente a escolha de quais canais de comunicação utilizar. Eu tenho a impressão de que, quanto mais elaborada for a venda, maior é a expectativa gerada sobre a empresa que está vendendo (Apêndice 04, Respondente_Y2).

De acordo com a estratégia da Revenda_Y, a venda dos seus serviços de impressão ocorre de forma consultiva, cujo tipo de venda adequado é o pessoal (face a face), o que também gera no cliente uma expectativa de atendimento presencial para a pós-venda, além de um interesse da própria revenda em estar em contato direto e constante com o cliente para mapear e tentar impedir ações de concorrentes:

O nosso tipo de produto e a nossa estratégia, uma vez que otimizamos o processo de negócios, fazem com que a venda seja consultiva. A partir do momento que a venda usa uma visão consultiva, ela não tem uma distribuição intensiva, mas uma distribuição seletiva. E, nesse caso, o canal de comunicação com o mercado tem que ser através de venda pessoal e não pode ser massificado ou mecanizado. Essa é a minha lógica. A venda tem que satisfazer esses pontos. E, por mais que meu produto esteja “comoditizado”, quando entra o nível de serviço, temos que olhar no olho do cliente e saber se está tudo bem e, quando está tudo bem, temos que levar os relatórios e valorizar: olha, foi tudo isso o que eu fiz para você. Eu atendi todos esses chamados, todos dentro do *SLA*. Se eu não fizer esse trabalho a cada dois ou três meses, eu deixo de aparecer e meu concorrente vai ficar pressionando o cliente, e ele vai ter a percepção de que não estamos fazendo um bom serviço (Apêndice 04, Respondente_Y1).

De forma semelhante, o planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor, nos casos de atendimentos mais complexos e críticos, faz com que este prefira um atendimento presencial, ao passo que, nos casos de atendimentos menos complexos e críticos, o uso da internet na pós-venda seria preferível:

Isso depende da complexidade e da confiabilidade que ele tem em relação ao serviço que prestamos. Por exemplo, se falarmos de um relatório de bilhetagem, eu não sei se ele confiaria em obter isso pela internet e ter a certeza de que estaria tudo correto. Por outro lado, se ele quisesse um simples *trecking* da entrega do toner, isso é mais simples, e talvez ele pudesse usar a internet como um canal para entender onde estaria, e ainda por ser menos complexo. Eu acho que o uso é proporcional à complexidade, porque, quando o serviço é muito complexo, ele quer alguém para tirar a dúvida. E, nesse caso, ele demandaria um “*tet-a-tet*”, uma conversa. E, no caso de complexidade mais simples, ele estaria disposto a obter isso pela internet. Eu tenho essa impressão (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Outro tópico explorado no estudo de caso se refere ao impacto no composto de marketing (4Ps) pelo uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Com relação a “produto” (serviço de impressão corporativa), o uso da internet tem melhorado a qualidade deste ao fornecer informações para abertura e para fechamento de chamados pelos técnicos, bem como para a logística. Além da melhoria da qualidade, esse uso da internet também aumenta a eficiência interna na prestação do serviço, mas esse valor ainda não está sendo percebido pelo cliente: “A eficiência interna tem que ser percebida pelo cliente” (Apêndice 04, Respondente_Y1). Porém, a Revenda_Y reconhece que tem muito a explorar, apesar de entender que está à frente de seus concorrentes com relação a esse uso:

Há um potencial fantástico, mas não estamos sabendo explorar, pela raiz que você me apontou anteriormente. Hoje a internet está sendo utilizada de forma reativa, e não estamos sabendo valorizar. Com a vinda do novo funcionário assumindo toda a base, tão logo ele tenha a metodologia fechada, na próxima etapa com o Respondente_Y2, junto com a área de implantação, todas as contas terão que ter os *key users* que receberão os relatórios, que vão preencher com as informações os chamados, e todos os relatórios serão divulgados através deste canal, de tal forma que esta ferramenta seja utilizada estruturadamente. Imagina isto como cobertura da base, que fantástico que seria (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Nossa empresa está muito à frente do mercado, mas eu estou olhando mais à frente ainda, com que o Entrevistador me provocou hoje quero melhorar ainda mais. Mas em relação ao mercado, em uma primeira fase, estamos à frente. É mais uma melhoria de eficiência interna, mas não é um valor percebido pelo cliente (Apêndice 04, Respondente_Y1).

No que diz respeito a “preço”, apesar de haver, o ganho de lucratividade ainda não pode ser repassado ao cliente em função do uso da internet na pós-venda ocorrer em uma base percentualmente pequena de clientes, o que não gera padronizações de processos e maiores reduções de custo, objetivo este para o próximo ano:

Quando eu tiver a grande migração, eu vou ganhar muito, diminuir *head counts* e uma série de outras coisas. Vou poder padronizar outras também. Isso será a métrica para o ano que vem. Mas já temos ganho (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Com relação à “praça”, atualmente a Revenda_Y está restrita ao seu raio de atuação em função de contrato com o seu maior fornecedor de produtos de impressão, mas reconhece que a internet poderia ampliar sua cobertura geográfica em função do monitoramento e do atendimento remotos:

Sim, com o *software* de gestão, poderíamos ter um maior controle ainda que remoto. Assim, eu conseguiria ampliar a praça em função desse tipo de monitoramento. Mas hoje eu exploro muito pouco esse ganho de ampliação geográfica. Um *software* de FM bem implementado nos ajudaria a monitorar qualquer lugar e a qualquer tempo (Apêndice 04, Respondente_Y2).²³

Referente à “promoção”, apesar da possibilidade, atualmente esse uso da internet na pós-venda não ocorre para promover os serviços de impressão corporativa:

Exploramos novos serviços de impressão, como GED e *BPO*, mas não divulgamos isso aos clientes e poderíamos utilizar a internet como canal de divulgação em massa desses produtos novos (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Sendo assim, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa impacta o composto de marketing (4Ps), conforme previsto no item “e” das proposições teóricas iniciais.

Outro tópico explorado no estudo de caso se refere a por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Segundo a Revenda_Y, se depender do tipo de cliente e da sua estrutura, haveria restrições com relação à cultura da empresa, à sua organização de processos e a receios quanto à segurança da informação.

---

²³ *Software* de FM (*Facilities Management*): *software* de monitoramento de equipamentos (erros, nível de suprimentos e quantidade de produção)

A barreira cultural está intimamente ligada à cultura e à organização do cliente. Se a empresa é desorganizada, não madura na sua gestão, se a sua governança corporativa não é estruturada, a questão da internet surge como mais uma ferramenta bagunçada. A cinco ou dez anos atrás, posso afirmar que existia resistência, e que a internet era vista como moda, como o Facebook é hoje. Mas, daqui a três ou cinco anos, utilizar a mídia social como um elemento divulgador do nosso negócio será obrigatório. Hoje os gestores com mais de 40 anos ainda não conseguem enxergar o benefício tão palpável da mídia social (Apêndice 04, Respondente_Y1).

A minha visão é que nós tentamos mais do que o cliente, que é mais resistente, por conta de tecnologia, de abertura de portas de comunicação, da manutenção de um serviço que às vezes ele não tem 100% de confiança pela sua própria estrutura e também por questões de segurança (Apêndice 04, Respondente_Y2).

As questões tecnológicas propriamente ditas (e não a insegurança que a mesma possa causar nas pessoas) e financeiras não seriam impeditivas para o uso da internet. Poderia haver restrições com relação a recursos humanos.

Eu acho que só recursos humanos, porque hoje acesso à internet é algo que todas as empresas conseguem. Acesso a computadores e recursos físicos para poder usar a internet todo mundo tem, mas às vezes os recursos humanos é que são resistentes. São pessoas mais velhas, não acostumadas com a internet e resistentes a aprender. Ou, ao contrário, você tem pessoas novas, da “Geração Y”, que usam isso com muita facilidade, mesmo a empresa sendo arcaica e com processos mais rígidos (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Sendo assim, a questão de uso da internet na pós-venda estaria mais associada ao enfoque estratégico e ao *timing* de adoção pela revenda do que a uma resistência pelo cliente.

Se a empresa apresenta limitações de recursos, ela terá para compra de carros, impressoras ou para investir em internet. É uma questão de prioridade, já que a limitação está muito mais na visão do tomador de decisão ao elaborar as prioridades para a empresa. Se ele não enxerga valor na internet, como eu não via há quinze minutos ou uma hora atrás, ele não coloca isso como um *budget* de prioridade. Hoje enxergamos de outra forma (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Eu vou utilizar a internet de qualquer jeito, mesmo para essas empresas mais arcaicas que não têm internet. A interface deles com a revenda será feita através de internet desde que eu discipline isso corretamente através dos meus gerentes de contas ou da minha implantação, de forma o cliente perceber mais valor ainda, pois é inovador para ele. Em todos os casos que eu abordei os clientes desta forma, foi percebido o valor do uso da internet (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Embora a Revenda_Y tenha argumentado a necessidade de se estabelecer um processo e criar com seus clientes uma cultura de uso da internet na pós-venda, o que proporcionaria uma série de benefícios à qualidade do serviço e à sua eficiência operacional, ela não deixaria de atender aos clientes que não quisessem se utilizar da internet.

Sim, porque o fato de ele [*cliente*] não estar inserido na cultura da internet não significa que não seja lucrativo. Existem empresas ainda arcaicas, que são altamente rentáveis, porque os gestores são muito competentes. A tecnologia ajuda a ganhar eficiência, mas ela não é condição *sine qua non* para sobrevivência da empresa. É a competência do gestor (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Contudo, não seria complicado mudar essa restrição cultural se a revenda conseguisse fazer o cliente enxergar valor no uso da internet e que esse uso é simples: “Ele pode ainda ter uma resistência porque a cultura da sua empresa o leva para o outro lado, mas, a partir do momento que ele experimenta e enxerga valor, ele usa” (Apêndice 04, Respondente_Y2).

Em resumo, a adoção do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão depende do quanto a revenda e o cliente enxerguem valor.

Tomando por base a minha revenda, a sua entrevista foi um divisor de águas, porque passei a enxergar suas questões de forma estrutural e vou colocar esses pontos discutidos como uma prioridade em algum momento para esta revenda. Se a empresa apresenta limitações de recursos, ela terá para compra de carros, impressoras, ou para investir em internet. É uma questão de prioridade, já que a limitação está muito mais na visão do tomador de decisão ao elaborar as prioridades para a empresa. Se ele não enxerga valor na internet, como eu não via há quinze minutos ou uma hora atrás, ele não coloca isso como um *budget* de prioridade. Hoje enxergamos de outra forma (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Desse modo, a internet não tem sido muito explorada na pós-venda de serviços de impressão corporativa devido a restrições culturais do cliente e, por parte da revenda, devido à falta de conhecimento de seus benefícios e restrições. Porém, não haveria restrições com relação à infraestrutura tecnológica, financeira e de quantidade de pessoas. Assim, conclui-se que, para a Revenda_Y, a cultura e as possíveis restrições de recursos não impactam significativamente o uso da internet na pós-venda, conforme descrito no item “f” das proposições rivais. Todavia, no caso de seus clientes, a cultura impactaria o uso da internet na pós-venda, mas não as restrições de recursos, o que coincide em parte com o item “f” das proposições teóricas iniciais.

Outra exploração analisada é como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Segundo a Revenda_Y, a internet foi adotada para a pós-venda como uma ferramenta para proporcionar ganho operacional, mas não de forma estratégica e que gere valor agregado para a empresa. Assim, um próximo passo seria oferecer de forma proativa e sistemática ao cliente mais informações de controle, o que já daria à revenda uma vantagem competitiva.

Se eu fizer o básico, oferecendo mais informações ao meu cliente de forma sistemática, tenho certeza de que ele ficará satisfeito. Ele está utilizando a internet de forma transacional e reativa e, se eu fizer isso de forma proativa e sistemática já terei uma enorme vantagem competitiva. Eu começaria desta forma, para depois entrar no mérito de experiências e outros usos. Eu tenho que adotar isso como um canal de valor agregado para a empresa, mas eu não tenho no meu radar (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Mas você está nos ajudando com as suas questões, porque não estava enxergando a forma de utilizar a internet, e suas questões me provocaram a ter um panorama diferente de forma de que, daqui a dois anos, com certeza, possamos utilizar essas ferramentas de forma completamente diferente, não operacional, mas sim de forma estratégica (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Dessa forma, a internet deveria ser adotada como um canal de valor agregado para revenda e para o cliente, e ser utilizada de forma estratégica e não somente operacional.

Portanto, a Revenda_Y considera que a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa ao ser adotada como um canal de valor agregado para a revenda e para o cliente, o que, de certa forma, demandaria melhor planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte, e uso de mais recursos e aplicativos de internet, conforme elencado no item “g” das proposições teóricas iniciais.

3.2 Identificação de padrões das descobertas entre os casos múltiplos

Neste tópico, são comparadas as análises dos casos, identificados os padrões das descobertas e comparados com a literatura acadêmica, utilizando-se, para isso, das questões do estudo de caso.

3.2.1 Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Dentre as principais razões para o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, mencionadas espontaneamente pela Revenda_X e pela Revenda_Y, pode-se considerar como um padrão a maior agilidade para correção de problemas e para leitura de contadores de impressão nos equipamentos. A Revenda_Y denomina agilidade de “produtividade”, referindo-se à sistematização e automatização proporcionadas pela internet. Dois dos termos encontrados na literatura acadêmica para se referir à agilidade proporcionada pela internet são: pronto atendimento (HUTT; SPEH, 2010, p. 315) e rapidez (BELCH; BELCH, 2008, p. 486). A literatura acadêmica destaca a agilidade como um benefício da internet ao possibilitar capacidades interativas imediatas e por ser o meio mais rápido para se ter acesso à informação, incluindo especificações de produto, custos, informações de compra etc (BELCH; BELCH, 2008, p. 486).

A agilidade da revenda para o atendimento da pós-venda tem melhorado com o uso da internet ao proporcionar rapidez na detecção proativa de problemas, nos reparos que permitem a intervenção remota e na aferição automática dos contadores de impressão dos equipamentos, como mencionado pela Revenda_X; também, ainda, no atendimento de suporte técnico e na solicitação de suprimentos, como mencionado pela Revenda_Y. Segundo a Revenda_X, inicialmente o cliente também percebe uma diminuição no tempo de atendimento com o uso da internet, mas depois, ao se estabelecer esse novo parâmetro como padrão, o uso da internet deixa de ser percebido como diferencial de agilidade. Talvez essas revendas continuem percebendo de forma mais nítida esse ganho de agilidade por terem uma

base de clientes em que apenas uma parte se utiliza da internet para a pós-venda, o que propicia a comparação.

Além da agilidade, a Revenda_X mencionou a redução do custo do processo como um todo (para a revenda e para o cliente) e a tendência de uso (especialmente pela “Geração Y”), discutidos a seguir.

A redução do custo do processo aparece mencionada na revisão da literatura acadêmica sob a denominação de custos reduzidos de transação (HUTT; SPEH, 2010, p. 315). Contudo, em ambos os casos analisados, o custo de atendimento de pós-venda com o uso da internet não está sendo aferido de forma objetiva, porque a internet não foi adotada como um processo de trabalho mensurável e apenas alguns dos processos de pós-venda e dos clientes fazem esse uso. Em função disso e do custo total de atendimento ser muito alto, as revendas estimam que há uma redução de custo de atendimento, mas que a mesma ainda não ocorre como a esperada, o que não propicia repasse de ganho no preço do contrato com o cliente.

Apesar do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa ser considerado uma tendência e um mecanismo mais eficiente e eficaz à medida que se evolui na oferta de serviços de impressão, e da suposição de que os clientes gostem de usar o *site*, a maioria dos clientes ainda se utiliza do telefone, embora não tenha sido realizada uma aferição clara da satisfação do cliente a esse respeito. Assim, conforme identificado pelos casos, é importante deixar claro para o cliente as expectativas, quais serviços de pós-venda passam a ser atendidos pela internet e os benefícios dessa migração, para que se perceba como um diferencial. Alguns clientes mais estruturados se utilizam da internet na pós-venda de forma mais natural. De acordo com a literatura acadêmica, o uso da internet pode aumentar os níveis de satisfação e de prestação de serviços (BARNES, 1999, p. 11) ao estar integrada à estrutura das operações comerciais tradicionais (KOTLER, 2007, p. 421). Para uma melhor avaliação da satisfação do cliente em relação ao serviço, Lovelock, Wirtz e Henzo (2011, p. 66) propõem considerar que a satisfação é uma avaliação atitudinal que se segue a uma experiência de consumo e pode ser classificada num *continuum* que vai desde a insatisfação profunda até a satisfação muito alta.

A Revenda_Y, por sua vez, mencionou de forma espontânea como razões para uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa a maior confiabilidade (por ser o próprio cliente quem insere as informações) e a facilidade de uso por parte do cliente (por não demandar dele recursos para obtenção de dados que são coletados diretamente do sistema). Essas duas razões não aparecem claramente mencionadas na revisão da literatura realizada. Por outro lado, existe uma série de outras razões identificadas na literatura acadêmica que não foram claramente mencionadas pelos entrevistados, como: foco aumentado no cliente, relacionamentos, ferramenta para realizar pesquisa de marketing, marketing direcionado, mensagem personalizada, acesso à informação, potencial de vendas, criatividade, exposição, e complemento para a comunicação integrada de marketing (BELCH; BELCH, 2008, p. 486; HUTT; SPEH, 2010, p. 312-316).

O uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa possibilita para essas revendas um ganho de qualidade de atendimento, em comparação ao uso do telefone ou do atendimento presencial, ao permitir que o cliente especifique adequadamente a sua necessidade, evitando uma série de triagens com intervenções manuais e propiciando um melhor alinhamento entre as áreas comercial, administrativa e técnica, o que é denominado na literatura acadêmica como integração da cadeia de suprimentos (HUTT; SPEH, 2010, p. 312). Porém, apesar de reconhecerem que o uso da internet proporcionaria um ganho de qualidade de atendimento, as revendas não estão investindo para que a pós-venda ocorra pela internet. Não obstante, conforme sugerido por Sousa e Voss (2006), as revendas não possuem uma integração de métricas de qualidade de serviço, para avaliação das qualidades física e virtual e de integração entre todos os canais de comunicação, a fim de se obter uma qualidade de serviço consistente, por meio de vínculos entre as funções de marketing e de operações. Além disso, essas revendas não utilizam, para análise do uso do *síte* na pós-venda, de critérios de qualidade de processo, de resultado e de recuperação, conforme sugerido por Collier e Bienstock (2009).

O Quadro 17 resume as explorações de por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, agrupando-as pelas questões do

instrumento de coleta de dados e associa os autores utilizados na comparação com a literatura acadêmica.

Quadro 17 – Explorações do porquê do uso da internet

Explorações	Revenda_X	Revenda_Y	Autores
Por que do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 4: – Redução de custos; – Agilidade; – Tendência de uso; – Qualidade: alinhamento entre os diversos setores da empresa; – Agilidade: diminuição do tempo de atendimento do cliente; detecção proativa de problemas e intervenção remota para reparos; – Satisfação do cliente: evitar paradas desnecessárias do serviço; – Custo de atendimento da revenda: menor. Questão 5 (parte): – Agilidade: agiliza na detecção proativa de problemas, nos reparos remotos, e na aferição automática dos contadores; – Satisfação do cliente: revenda precisa destacar os benefícios da internet para o cliente reconhecer o uso da internet como diferencial; – Custo de atendimento: redução não ocorre como o esperado, por ser utilizada por uma pequena base de clientes.	Questão 4: – Produtividade; – Maior confiabilidade; – Facilidade de uso por parte do cliente. Questão 5 (parte): – Agilidade: agiliza parte do processo ao se identificar o cliente e a demanda e direcionar corretamente para tratamento interno; – Satisfação do cliente: não tem medição clara, mas há suposição de que o cliente goste de fazer uso do <i>site</i>; – Custo de atendimento da revenda: não tem medição.	– Barnes (1999); – Belch e Belch (2008); – Hutt e Speh (2010); – Kotler (2007); – Lovelock, Wirtz e Henzo (2011).
Qualidade do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 5 (item qualidade): – Acredita que a internet transmite ao cliente visão de qualidade em função da transparência que pode	Questão 5 (item qualidade): – Internet tem provido mais qualidade na pós-venda do que pelo telefone; – Qualidade de processo, de resultado e de recuperação: <i>site</i> estruturado para receber	– Collier e Bienstock (2009); – Hutt e Speh (2010); – Sousa e Voss

	oferecer, mas ainda não disponibiliza isso; – Qualidade de processo: cliente reconhece e solicita em <i>RFPs</i>; – Qualidade de resultado: reconhece por ter rastreabilidade da informação; – Qualidade de recuperação: reconhece – Medição integrada de qualidade: não tem gestão integrada de qualidade do atendimento pós-venda.	as demandas de pós-venda, mas precisa alinhar melhor a operação entre a área comercial e a administração comercial. – Medição integrada de qualidade: não tem gestão integrada de qualidade do atendimento pós-venda. A internet não foi adotada como um processo de trabalho que possa ser medido.	(2006).

3.2.2 Como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

A análise do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa considera os recursos e aplicativos de internet e o comportamento de venda.

Os recursos de internet mais utilizados pela Revenda_X e pela Revenda_Y para a assistência técnica e para o gerenciamento remoto do parque instalado do cliente são o *e-mail*, o portal e o acesso remoto a equipamentos do cliente para a leitura dos contadores de impressão. Os *sites* dessas revendas informam o número de telefone para o suporte técnico, mas não exploram para a pós-venda o próprio uso do *e-mail*, o *chat* e o vídeo.

O uso dos recursos de internet é facilmente identificado na literatura acadêmica para a pós-venda para o mercado consumidor, o que não ocorre da mesma forma no caso de serviços de impressão corporativa, provavelmente em função de pouca pesquisa realizada sobre o assunto. Assim, apropriando-se dos benefícios mencionados por Cusack (1998) em pesquisa para o mercado consumidor, observa-se que os seguintes recursos de internet são utilizados por essas revendas, descritos no capítulo da “Revisão do Conhecimento”:

- a) *FAQ (Frequently Asked Questions - FAQ)*;
- b) *E-mail*;
- c) Formulários;
- d) Apoio *on-line*;
- e) Faturamento e manutenção de conta;
- f) Apoio técnico.

Ainda utilizando-se da pesquisa realizada por Cusack (1998), pode-se mencionar que essas ferramentas de internet são utilizadas para as seguintes atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa:

- a) Solicitação de novos produtos;
- b) Verificação da situação de um pedido realizado;
- c) Acesso a listas;
- d) Verificação de faturas atuais e anteriores;
- e) Envio e recebimento de *e-mails*;
- f) Alteração da informação de uma conta;
- g) Transferência de arquivo de atualização de *software*;
- h) Criação de procedimentos de resolução de problemas;
- i) Acesso à documentação;
- j) Transferência de soluções para defeitos de *software (bug)*.

Com relação aos aplicativos de internet, atualmente estão começando a ser implementados para o uso na pós-venda a convergência de mídia (*web* e celular), *e-business* e *m-business*. O *m-business* já é utilizado pela Revenda_Y de forma restrita, para encerrar chamados de atendimento ao cliente. Não estão sendo utilizados o *e-commerce* e o *e-service*. Como apresentado no capítulo da “Revisão do Conhecimento”, existem vários usos do *e-business*, *e-service* e *m-business* que poderiam ser desenvolvidos para a pós-venda, como *e-learning*, localização geográfica de objetos móveis, localização de endereços, verificação de situação financeira da entidade etc (DE SORDI; MEIRELLES, 2010, p. 60).

A mídia social, o que inclui as redes sociais, também não é utilizada por essas revendas para a pós-venda, e, segundo a Revenda_X, também não se tem conhecimento de que seja utilizada por seus concorrentes diretos.

O capítulo da “Revisão do Conhecimento” apresenta uma série de tipos e aplicações de mídia social, incluindo redes sociais, que certamente poderiam ser utilizados na pós-venda de serviços de impressão corporativa. Porém, como mencionado por Dreyfuss (2011, p. 20), vice-presidente de pesquisa do Gartner Group Brasil, em geral as empresas ainda não estão se utilizando das redes sociais. E, para esse uso, devem pensar em um processo genuíno adequado a essas ferramentas, não podendo se utilizar dos atuais processos de negócios ou dos modelos que foram desenvolvidos espontaneamente nas comunidades sociais. Assim, como destacado por Strauss e Frost (2012, p. 237), é importante que inicialmente sejam claramente estabelecidos os objetivos a serem alcançados com o uso da mídia social, pois provavelmente vários deles também podem ser alcançados com outras ferramentas de comunicação, e o planejamento integrado dessas ferramentas se torna mais efetivo com o passar do tempo. Como exemplos de uso de mídia social para o mercado corporativo, foram apresentados os casos da Officer Distribuidora (com a criação de um perfil corporativo no Twitter para se comunicar com suas revendas), do banco Itaú (com a criação do portal “Comunidade Empresas” para que empresas correntistas pudessem fazer negócios entre si, pudessem educar seus colaboradores pelo *e-learning*, e se utilizassem de um *wiki* financeiro), e da HP, a qual se utiliza de *blog*, Facebook, Twitter, YouTube, Slideshare e Flickr para relacionar com os seus diversos canais de distribuição.

Os itens analisados no comportamento de vendas foram o estilo de venda, o tipo de venda e o planejamento baseado em valor. Nesse mercado de serviços de impressão corporativa, o estilo de venda estaria migrando para o “voltado para a solução de problemas do cliente”, o que seria mais consistente com o conceito de marketing, de acordo com a classificação apresentada por Blake e Mouton (1989), e, por ser mais elaborado, geraria uma maior expectativa no cliente de que a pós-venda também pudesse ocorrer pela internet, a fim de se ter uma solução rápida dos problemas. Por ser uma venda consultiva, o tipo de venda mais utilizado por essas revendas é o pessoal (face a face), de acordo com a classificação apresentada por

Teixeira et al. (2006, p. 85). Esse tipo de venda gera uma expectativa no cliente de atendimento presencial para a pós-venda, o que coincide com o interesse da revenda em estar em contato direto e constante com o cliente para mapear e tentar impedir ações de concorrentes. Todavia, caso seja preciso, a venda pessoal, em comparação à venda impessoal, também seria a mais propícia para convencer o cliente a usar a internet na pós-venda, em função do contato direto com o cliente e da forma como poderia ocorrer a explicação e o incentivo para tal uso. Como destacado por Hutt e Speh (2010, p. 412), em função dos custos envolvidos, as empresas devem aproveitar as vantagens da tecnologia disponível para melhorar a produtividade da equipe de vendas. O planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor também seria o mais propício para convencê-lo a usar a internet na pós-venda em função da maior facilidade para argumentar sobre a importância e os benefícios desse uso. De acordo com o “modelo de engajamento de clientes” apresentado por Andersen e Bistriz (2003, p. 45) (Ilustração 8), primeiramente a revenda deve focar seus esforços na criação de valor para seus clientes, para depois se discutir o “como”, por meio dos “componentes de engajamento efetivo com o cliente” (Quadro 9), e realizar o “alinhamento de objetivos de negócio da revenda com o cliente” (Quadro 10). Andersen e Bistriz (2003, p. 46) também apresentam um esboço para se desenvolver uma “proposição de valor específica para o cliente” (Quadro 11). Após entender a forma de engajamento com o cliente para que ambos os processos sejam complementares, a revenda deve estabelecer como quer ser percebida pelo cliente (incluindo o valor e o relacionamento estabelecidos em conjunto com ele), o que é denominado por esses autores de “estimativa de relacionamento da conta” (Ilustração 9): reativo (condição de fornecedor); tático (condição de fornecedor preferencial); proativo (condição de parceiro de planejamento); estratégico (condição de conselheiro de confiança). Todavia, Andersen e Bistriz (2003) ressaltam que nem todos os fornecedores estão interessados em trocar sua estratégia de abordagem de mercado. Assim, sugerem um teste de auto avaliação para saber se o fornecedor deve implementar o planejamento baseado em valor (Quadro 12).

Sendo assim, a preferência pelo uso da internet seria para os casos de atendimento menos complexos e críticos e, para os demais casos, o cliente preferiria o atendimento presencial.

O Quadro 18 resume as explorações sobre como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, agrupando-as pelas questões do instrumento de coleta de dados, e associa os autores utilizados na comparação com a literatura acadêmica.

Quadro 18 – Explorações sobre como a internet tem sido utilizada

Explorações	Revenda_X	Revenda_Y	Autores
Uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 6: Recursos de internet: <i>e-mail</i>, portal e acesso remoto.	Questão 6: Recursos de internet: <i>e-mail</i>, portal e acesso remoto.	- Andersen e Bistriz (2003); - Blake e Mouton (1989); - Cusack (1998); - De Sordi e Meirelles (2010); - Dreyfuss (2011); - Hutt e Speh (2010); - Strauss e Frost (2012); - Teixeira et al. (2006).
	Questão 7: Aplicativos de negócio de internet (<i>e-commerce</i>, <i>e-business</i>, <i>e-service</i>, <i>m-commerce</i>, <i>m-business</i>): não usa.	Questão 7: Aplicativos de negócio de internet (<i>e-commerce</i>, <i>e-business</i>, <i>e-service</i>, <i>m-commerce</i>, <i>m-business</i>): utiliza o <i>m-business</i> para o cliente encerrar um atendimento de suporte por meio de assinatura eletrônica.	
	Questão 8: Mídia social e rede social: não usa.	Questão 8: Mídia social e rede social: não usa.	
	Questão 9: Estilo de venda, tipo de venda e planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor: influenciam o uso da internet na pós-venda, pois ajudam a explicar ao cliente os benefícios e como usá-la.	Questão 9: - Estilo de venda: quanto mais elaborada for a venda, maior é a expectativa do cliente de que se tenha múltiplos canais de comunicação para a pós-venda; - Tipo de venda: utiliza-se da venda pessoal (face a face), o que não influenciaria o uso da internet, pois o cliente preferiria falar com alguém da revenda; - planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor: uso da internet para atendimento menos complexo. Para atendimento complexo, cliente quer alguém presencial.	

3.2.3 Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps)?

O produto, na internet, compreende “elementos físicos, *software*, *hardware*, extranets, intranets, serviços e informações” (HUTT; SPEH, 2010, p. 320). Esses autores ressaltam que, na estratégia de comércio eletrônico, o principal elemento do produto de uma empresa é a página *web* (HUTT; SPEH, 2010, p. 321). Porém, no caso da pós-venda de “serviços de impressão corporativa”, a internet tem sido muito utilizada e melhorado a qualidade do produto ao obter informações e agir proativo, remoto e rapidamente nos equipamentos e nos sistemas, com eliminação de risco de interpretações incorretas pelo usuário. Além da melhoria da qualidade, esse uso da internet também aumenta a eficiência interna na prestação dos serviços por essas revendas, mas esse valor ainda não está sendo percebido pelo cliente.

Com relação a preço, as empresas de serviços precisam prestar atenção aos custos efetivos envolvidos na prestação do serviço (principal e suplementar) e ao cálculo de suas margens líquidas de lucros, para selecionarem corretamente o tipo de serviço a ser prestado a clientes que não sejam tão lucrativos quanto esperados, e com isso impactar sua lucratividade (VAN HOEK; EVANS, 2005, p. 19). O uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem reduzido o custo de atendimento de ambas as revendas analisadas. Porém, essa redução ainda não é expressiva, pois esse uso da internet na pós-venda ocorre em uma base percentualmente pequena de clientes, o que não gera padronizações de processos. A Revenda_X já tem conseguido repassar parte do ganho da redução de custo no preço do serviço, minimizando o impacto na lucratividade ao competir com revendas que não possuam a mesma qualidade de produto e de serviço de pós-venda, as quais não teriam estrutura operacional e, muitas vezes, nem a percepção da importância desse uso da internet. A Revenda_Y, por sua vez, ainda não tem conseguido repassar esse ganho para seus clientes. Essas revendas pretendem usar cada vez mais a internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa para aumentar suas competitividades, o que estaria alinhado com a recomendação dada por Hutt e Speh (2010, p. 326) para preservar as margens de lucro, a qual

seria desenvolver um modo mais eficiente de competir quanto a preço ou agregar valor com serviços suplementares.

Referente à praça, comparado aos tradicionais canais de distribuição, a internet permite: contato customizado de acordo com a necessidade do cliente; ampla gama de fontes de referência, como páginas *web*, mecanismos de busca, agentes de compra, grupos de notícias, salas de bate-papo e *e-mail*; e os clientes podem entrar na página *web* a qualquer hora do dia e da semana (STRAUSS; FROST, 1997, p. 168). Além disso, a internet permite que a revenda atue em uma área geográfica maior, ao permitir o monitoramento remoto e ao eliminar a necessidade de se deslocar até o cliente para resolver vários problemas de equipamentos e de sistema, o que representa um dos seus maiores custos de atendimento. Essas duas revendas ainda não estão explorando essa vantagem de atuação geográfica, devido à restrição contratual com fornecedor de equipamentos ou número insuficiente de clientes em uma região expandida que se utilizariam da internet e que também justificariam os possíveis atendimentos presenciais para aquela região.

No tocante à promoção, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa possibilita ampliar a oferta e o uso dos serviços de impressão corporativa, ao prestar o serviço de pós-venda de forma proativa e com mais qualidade. Porém, nenhuma dessas revendas tem se utilizado desse benefício. Possíveis sugestões de como esse uso poderia impactar a promoção realizada pela própria internet seriam: no caso de propaganda, estimular novas vendas ao comunicar esse uso por diversos formatos (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2011), no próprio *site* ou utilizando-se de palavras-chaves em *sites* de busca, como o Google e o Yahoo (HUTT; SPEH, 2010, p. 238); para realizar e difundir as promoções de vendas, motivar o cliente a adotar uma atitude em curto prazo, como visitar o *website* de pós-venda e fazer uma inscrição *on-line* para usar serviços de pós-venda pela internet (STRAUSS; FROST, 2012, p. 214); para a venda pessoal, apresentar e fornecer, por meio de conferências *on-line* e seminários pela *web*, informações detalhadas sobre o uso da internet na pós-venda (BELCH; BELCH, 2008, p. 589); para as relações públicas, fornecer sistematicamente informações substanciais sobre o uso da internet na pós-venda, a fim de se diferenciar de outras revendas; para o marketing direto, fornecer informações *on-line*, publicação do

banco de dados, e autosserviço do cliente, com informações customizadas (KESSELER, 1999, p. 43 apud HUTT; SPEH, 2010, p. 326).

Por uma questão de escolha, as sugestões de impacto na promoção foram para a mídia internet, mas também poderiam ser dadas sugestões para a mídia tradicional.

O Quadro 19 resume as explorações sobre como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps), agrupando-as pelas questões do instrumento de coleta de dados, e associa os autores utilizados na comparação com a literatura acadêmica.

Quadro 19 – Explorações sobre impacto no composto de marketing

Explorações	Revenda_X	Revenda_Y	Autores
Impacto no composto de marketing pelo uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 10: – Produto: aumenta a qualidade ao fornecer informações rápidas e precisas diretamente dos equipamentos e dos sistemas, sem interpretações do cliente; – Preço: permite reduzir o preço do serviço minimizando o impacto na lucratividade ao reduzir custos de atendimento; – Praça: reduz custo de locomoção até o cliente, permitindo atuação geográfica mais abrangente; – Promoção: amplia a oferta de serviços e aumenta o uso do serviço.	Questão 10: – Produto: aumenta a qualidade ao fornecer informações na abertura de chamados, mas tem muito a ser explorado; – Preço: a revenda percebe o ganho, o qual ainda não está sendo repassado ao cliente. A lucratividade pode ser ampliada; – Praça: atualmente estão restritos ao seu raio de atuação, mas a internet conseguiria ampliar o raio de atuação em função do monitoramento remoto; – Promoção: atualmente a revenda não explora a internet para promover os serviços.	– Belch e Belch (2008); – Hutt e Speh (2010); – IAB (2011); – Strauss e Frost (1997); – Van Hoek e Evans (2005).

3.2.4 Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Por parte do cliente, uma das principais restrições mencionadas pelas duas revendas seria o receio à segurança da informação, visto que para muitas soluções seria necessário liberar o acesso remoto da revenda a sistemas do cliente. Essa

restrição aparece em vários estudos na literatura acadêmica, como o realizado por Levy e Powell (2004 apud LEE; McGUIGGAN, 2009) ou o estudo de Sathye e Beal (2001 apud LEE; McGUIGGAN, 2009) com duas mil pequenas e médias empresas australianas. Para diminuir esse receio são adotadas duas ações pelas revendas analisadas: a primeira, solicita inicialmente que o próprio cliente envie as informações necessárias, o que lhe permite verificar o tipo de informação demandada de seu envio. Após obter confiança no tipo de informação solicitada, o próprio cliente acaba liberando o acesso remoto para a revenda. Outra ação é a própria revenda somente se utilizar de *softwares* confiáveis de coleta, para não haver risco de obter informações incorretas do cliente. Essa preocupação é considerada uma restrição tecnológica por parte da revenda.

Outra restrição por parte do cliente seria classificada como cultural, especialmente por parte de gestores que estejam em uma faixa etária mais velha e que se sintam ameaçados ou assustados por funcionários da “Geração Y”, os quais provavelmente mais apoiariam ou demandariam o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa. Nesse caso, de acordo com Reisenwitz e Iyer (2009, p. 93), esses gestores de faixa etária mais velha não deveriam corresponder à “Geração X”, pois essa geração também seria tecnologicamente experiente. Todavia, de acordo com a pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil (2012, p. 75), aqui no Brasil, os indivíduos com mais de 35 anos (“Geração X” e anteriores) estariam começando a ocupar espaços na rede, mas a maioria ainda seria formada por usuários mais jovens. Porém, de acordo com a Revenda_Y, não seria complicado mudar essa restrição cultural se a revenda conseguisse fazer o cliente enxergar valor no uso da internet e que esse uso é simples.

Por parte da revenda, as maiores restrições seriam a falta de conhecimento de seus benefícios e de suas restrições e a falta de investimento por parte dos seus líderes, o que estaria associado ao enfoque estratégico e à priorização de adoção da internet. Essas restrições ao uso da internet também foram destacadas em outros estudos (MEHRTENS; CRAGG; MILLS, 2001 apud LEE; McGUIGGAN, 2009; WALCZUCH; VAN BRAVEN; LINDGREN, 2000 apud LEE; McGUIGGAN, 2009).

Todas essas restrições apresentadas, de uma forma geral, coincidem com as barreiras identificadas na revisão da literatura acadêmica realizada por Lee e McGuiggan (2009).

Contudo, vale ressaltar que, em princípio, mesmo após a internet ser adotada na pós-venda de serviço de impressão corporativa como processo padrão para a grande maioria dos clientes, ambas as revendas não deixariam de atender a um novo cliente que não quisesse utilizá-la.

O Quadro 20 resume as explorações sobre o porquê a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, agrupando-as pelas questões do instrumento de coleta de dados, e associa os autores utilizados na comparação com a literatura acadêmica.

Quadro 20 – Explorações sobre o porquê a internet não é melhor utilizada

Explorações	Revenda_X	Revenda_Y	Autores
Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 11: – Cultural: segurança da informação (pelo cliente), e restrição de conhecimento e do empreendedor em investir (pela revenda); – Tecnológica: <i>softwares</i> de contabilização que não asseguram confiabilidade do resultado; – Financeira: revendas pequenas podem não ter margem para implementar.	Questão 11: – Cultural: ligada à cultura e à organização do cliente, e por questões de segurança da informação do cliente; – Recursos humanos: as pessoas mais velhas são mais resistentes do que a “Geração Y”; – Tecnológica: não; – Financeira: não. – A limitação está muito mais na visão do tomador de decisão.	– Comitê Gestor da Internet no Brasil (2012); – Lee e McGuiggan (2009); – Reisenwitz e Iyer (2009).

3.2.5 Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Em ambas as revendas analisadas, a internet tem sido utilizada de forma restrita, transacional e reativa, para solucionar problemas de suporte e facilitar o acompanhamento de relatórios gerenciais, visando a obter ganhos operacionais, e não tem sido analisada pelas revendas de forma estratégica, com o objetivo de gerar

valor agregado para elas e para o cliente. Assim, um próximo passo seria usar melhor o que já existe implementado em alguns clientes e estender, de forma proativa e sistemática, o seu uso para os demais clientes, o que daria às revendas vantagem competitiva. Somente após isso é que se pensaria na utilização de novos recursos e aplicativos de internet, e de como usá-la para melhorar a experiência de serviço com o cliente.

Como mencionado no tópico anterior, esse uso restrito da internet se deve tanto por parte das revendas quanto por parte dos clientes. Sendo assim, para facilitar a adoção da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é necessário que tanto a revenda quanto o cliente enxerguem valor nesse uso e que o mesmo ocorra de forma simples e confiável. Porém, para ser bem sucedida, a internet deve ser inserida de forma cuidadosa na estratégia de marketing da empresa, complementando, e não substituindo, as formas tradicionais de competição (PORTER, 2001). Para isso, uma forma apresentada no capítulo da “Revisão do Conhecimento” para se desenhar estratégias mais maduras de negócio na internet é usar o modelo de avaliação de sua utilização proposto por Angehrn (1997), denominado ICDT: Informação, Comunicação, Distribuição, e Transação.

Uma utilização da internet na pós-venda que se mostrou pouquíssimamente explorada pelas revendas se refere às mídias sociais. Porém, para se alcançar os objetivos esperados com a mídia social, a revenda deve recorrer aos seus objetivos de negócio para, então, definir as táticas corretas de mídia social (STRAUSS; FROST, 2012, p. 237).

O Quadro 21 resume as explorações sobre como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, agrupando-as pelas questões do instrumento de coleta de dados, e associa os autores utilizados na comparação com a literatura acadêmica.

Quadro 21 – Explorações sobre como a internet poderia ser melhor utilizada

Explorações	Revenda_X	Revenda_Y	Autores
Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa	Questão 12: – Implementação dos atuais recursos de	Questão 12: – A revenda deve adotar a internet como canal de	– Angehrn (1997); – Porter (2001);

	internet na sua base de clientes; – Preparação de <i>site</i> para interface de pós-venda e de novos negócios.	valor agregado e utilizá-la de forma estratégica e não somente operacional; – Deve ser melhor utilizada de forma proativa e sistemática, oferecendo mais informações ao cliente.	– Strauss e Frost (2012).

4 CONCLUSÃO

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo de caso e deste trabalho como um todo, assim como as sugestões para a melhoria do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, de modo a atender ao objetivo de pesquisa desta tese. Também são apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

4.1 Considerações finais e sugestões

Este estudo teve por objetivo de pesquisa “avaliar por que e como a internet está sendo utilizada nas atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa e evidenciar lacunas que possam ampliar o conhecimento e subsidiar estratégias no relacionamento entre empresas”, conforme apresentado e justificado na “Introdução”.

A análise do estudo de casos múltiplos, realizado com duas revendas, pode confirmar algumas considerações encontradas na literatura acadêmica. Conforme havia sido identificado em pesquisas realizadas por Angehrn (1997), esses casos analisados também estão usando a internet de forma restritiva em suas estratégias de marketing. A importância desse fato é que esse uso restritivo ainda ocorre apesar do atual estágio evolutivo da internet e de haver diversos estudos referentes às suas vantagens (BELCH; BELCH, 2008; GURLEY, 1998; HUTT; SPEH, 2010). E talvez, para o mercado *B2B*, esse uso da internet, em especial na pós-venda, seja ainda mais restrito, pois só recentemente os *websites* passaram a ter características para uma experiência mais personalizada, incluindo serviço ao cliente e conteúdo de pós-venda (BANNAN, 2011). Mesmo para o mercado *B2C*, a literatura acadêmica também indica que a internet poderia ser melhor explorada na pós-venda (VELDMAN; RAMOS, 2002, p. 62).

A seguir são apresentados os resumos e as conclusões das principais descobertas dos dois casos analisados, com base nas questões do estudo:

- a) Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Dentre as principais razões identificadas, pode-se considerar como padrão nos casos analisados:

- Maior agilidade para correção de problemas;
- Maior agilidade para leitura de contadores de impressão nos equipamentos.

A agilidade é identificada na literatura acadêmica como um dos benefícios proporcionados pela internet, sendo também denominada de pronto atendimento (HUTT; SPEH, 2010, p. 315) ou rapidez (BELCH; BELCH, 2008, p. 486).

Além das razões mencionadas espontaneamente pelas revendas, foram exploradas algumas características do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa:

- Agilidade: tem melhorado ao proporcionar rapidez na detecção proativa de problemas, nos reparos que permitem a intervenção remota, na aferição automática dos contadores de impressão dos equipamentos (conforme mencionado pela Revenda_X); e no atendimento de suporte técnico e na solicitação de suprimentos (como mencionado pela Revenda_Y). Inicialmente o cliente também percebe uma diminuição no tempo de atendimento, mas depois deixa de considerar como um diferencial;
- Redução de custo: estimam que esteja acontecendo, mas não está sendo aferida de forma objetiva porque a internet não foi adotada como um processo de trabalho mensurável e apenas alguns dos processos de pós-venda e dos clientes fazem esse uso;

- Tendência de uso: a maioria dos clientes ainda se utiliza do telefone, embora não tenha sido realizada uma aferição clara da satisfação do cliente a esse respeito, em comparação ao uso da internet;
- Maior confiabilidade: por ser o próprio cliente quem insere as informações;
- Maior facilidade de uso por parte do cliente: por não demandar recursos do cliente para obtenção de dados que são coletados diretamente do sistema;
- Qualidade de atendimento: em comparação ao uso do telefone ou do atendimento presencial, possibilita ganho ao permitir que o cliente especifique adequadamente a sua necessidade, evitando uma série de triagens com intervenções manuais e propiciando um melhor alinhamento entre as áreas comercial, administrativa e técnica, denominado na literatura acadêmica como integração da cadeia de suprimentos (HUTT; SPEH, 2010, p. 312).

Porém, apesar de reconhecer esses benefícios, essas revendas estão se utilizando da internet na pós-venda apenas para atender a algumas necessidades operacionais, e não de forma estratégica, o que poderia gerar muito mais benefícios. Como exemplo de uso estratégico, a internet poderia ser implementada na pós-venda de forma a proporcionar uma melhor experiência de serviço do que as proporcionadas pelos atendimentos telefônico e presencial, atuando de forma proativa, ágil, confiável e com interação amigável, incluindo conversas por *chat* e vídeo. Dessa forma, a maior utilização da internet para os serviços de pós-venda proporcionaria maior experiência de serviço com menor custo, o que permitiria atender outros segmentos de mercado e regiões geográficas, bem como competir com fornecedores que trabalham a um custo menor.

- b) Como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Para a análise do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa foram considerados os recursos e os aplicativos de internet e o comportamento de venda.

Os recursos de internet mais utilizados pelas revendas analisadas são o *e-mail*, o portal e o acesso remoto a equipamentos do cliente, o que representa um uso básico dos recursos da internet. À medida que se avança na evolução da oferta de serviços de impressão corporativa, com os serviços de Gestão de Documentos e de Terceirização de Processos de Negócios (*BPO*), conforme apresentado na Ilustração 13, o uso da internet na pós-venda pode ser explorado de forma mais complexa, em questões da gestão de documento, de conteúdo, e do fluxo de processo de trabalho (*workflow*) do cliente, e não apenas relacionado a páginas impressas ou digitalizadas.

Com relação a uso de aplicativos de negócio da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa:

- Convergência de mídia, *e-business* e *m-business*: estão começando a ser utilizados para encerrar chamados de atendimento ao cliente e para integrar a cadeia de suprimentos;
- *E-commerce* e *e-service*: não estão sendo utilizados. Poderiam ser utilizados como *e-learning*, localização geográfica de objetos móveis, localização de endereços, verificação de situação financeira da entidade etc (DE SORDI; MEIRELLES, 2010, p. 60).

A mídia social, incluindo as redes sociais, também não é utilizada por essas revendas, nem existe uma estratégia definida para isso, apesar de estarem sendo discutidas ideias para se gerar conteúdo e se corresponder com o cliente no longo prazo. Talvez seja esse o motivo do porquê, em geral, as empresas ainda não estão se utilizando das redes sociais, conforme mencionado por Dreyfuss (2011, p. 20). Segundo esse vice-presidente de pesquisa do Gartner Group Brasil, a empresa deve pensar em um processo genuíno adequado a essas ferramentas, não podendo se utilizar dos processos ou modelos que foram espontaneamente desenvolvidos nas comunidades sociais. Dreyfuss (2011, p. 20) mencionou como exemplos de uso de rede social: redes de processos de negócios (participação de agentes externos em processos específicos de negócios para se obter diferenciação); redes de inovação de negócios (participação do público, área de negócios, pesquisa e desenvolvimento e TI para promover inovação nos negócios); redes e comunicação social (amplo

acesso e interação com públicos específicos, e compartilhamento dos benefícios conseguidos).

Com relação à influência do comportamento de vendas no uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, conclui-se que:

- Estilo de venda (BLAKE; MOUTON, 1989): estaria migrando para o estilo “voltado para a solução de problemas do cliente”, o que geraria uma maior expectativa desse uso no cliente;
- Tipo de venda (TEIXEIRA et al., 2006, p. 85): mais utilizado o tipo de venda pessoal (face a face). Esse tipo de venda gera uma expectativa no cliente de que a pós-venda ocorra presencialmente. Todavia, é também o mais propício para convencê-lo a usar a internet na pós-venda, caso seja de interesse;
- Planejamento baseado em valor (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003): é o mais adequado para convencer o cliente nesse uso da internet em função da facilidade de argumentar sua importância e benefícios.

Porém, segundo essas revendas, para o serviço de impressão corporativa, o cliente quer ter a opção de atendimento de pós-venda pela internet para os casos menos complexos e críticos para assim obter um atendimento rápido; enquanto que, para os demais casos, o cliente prefere o atendimento presencial, o que coincide com o interesse da revenda em estar em contato direto e constante com o cliente para monitorar ações de concorrentes.

- c) Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps)?
- Produto: melhora a qualidade do produto (serviços de impressão corporativa) ao obter informações e agir proativo, remoto e rapidamente nos equipamentos e nos sistemas, com eliminação de risco de interpretações incorretas pelo usuário. Também aumenta a eficiência interna na prestação dos serviços, mas esse valor ainda não está sendo percebido pelo cliente;

- Preço: tem reduzido o custo de atendimento, porém não de forma expressiva, pois esse uso da internet ocorre em uma base reduzida de clientes, o que não gera padronizações de processos. À semelhança do que tem começado a ocorrer com a Revenda_X, o ganho da redução de custo permite competir com revendas que não possuam a mesma qualidade de produto e de serviço de pós-venda;
- Praça: apesar de permitir atuação em uma área geográfica maior, essas duas revendas ainda não estão explorando essa vantagem devido à restrição contratual com fornecedor de equipamentos ou por não terem número suficiente de clientes em uma região expandida que se utilizariam da internet e que também justificariam os possíveis atendimentos presenciais para aquela região;
- Promoção: apesar de possibilitar a ampliação da oferta e do uso dos serviços de impressão corporativa, ao prestar o serviço de pós-venda de forma proativa e com mais qualidade, essas revendas não têm se utilizado desse benefício.

Como visto, o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa pode ser explorado positivamente na gestão dos “4Ps”, sendo que as ferramentas promocionais devem funcionar em conjunto, considerando o próprio uso da internet e das formas tradicionais, visto que cada uma apresenta vantagens e desvantagens específicas (BELCH; BELCH, 2008, p. 589). Uma sugestão simples desse uso integrado seria promover uma geração de demanda aos serviços de impressão corporativa da revenda veiculando nas mídias tradicionais uma chamada ao seu *website* para apresentar vídeos de clientes apresentando como o uso da internet na pós-venda tem trazido ganhos de qualidade e de agilidade e de reduções de custo e de risco.

- d) Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Por parte do cliente, as principais razões mencionadas pelas revendas foram:

- Receio à segurança da informação, visto que, para muitas soluções, seria necessário liberar o acesso remoto da revenda a sistemas do cliente. Para diminuir esse receio, são utilizadas duas ações: permite que o cliente primeiramente verifique a informação antes de ser encaminhada para a revenda; e somente utilizar *softwares* confiáveis de coleta;
- Cultural: sentimento de ameaça especialmente de gestores que estejam em uma faixa etária mais velha e que se sintam ameaçados ou assustados por funcionários da “Geração Y”. Todavia, segundo a Revenda_Y, não seria complicado mudar essa restrição cultural se a revenda conseguisse fazer o cliente enxergar valor no uso da internet e que esse uso é simples.

Por parte das revendas, as principais razões seriam:

- Falta de conhecimento de seus benefícios e de suas restrições, o que leva a não valorizar corretamente esse uso;
- Falta de enfoque estratégico e de priorização dos seus líderes.

No caso das revendas, conclui-se que seus líderes não estão percebendo valor estratégico no uso da internet.

Essas restrições por parte do cliente e da revenda coincidem, de uma forma geral, com as barreiras identificadas na revisão da literatura acadêmica realizada por Lee e McGuiggan (2009).

- e) Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Em função de a internet ser utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa apenas em uma pequena parte da base dos seus clientes, ambas as revendas afirmam que o próximo passo seria usar melhor o que já existe implementado e expandir o uso para os demais clientes, o que daria às revendas vantagem competitiva.

Assim, é necessário, em um primeiro momento, os gestores dessas revendas conhecerem melhor o valor que pode ser obtido com o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão e realizar um planejamento e um alinhamento adequados com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte, a fim de promover esse uso da internet nos seus clientes, mostrando-lhes os benefícios e minimizando as restrições.

Somente após essa implementação na maioria dos clientes é que se pensaria na utilização de novos recursos e aplicativos de internet, e de como usá-la para melhorar a experiência do serviço.

Todavia, é importante que essas revendas priorizem, em um curto prazo, o uso da internet na pós-venda, para ter tempo de estabelecer um processo e ajudar a criar a cultura de uso no cliente, a fim de se obter uma vantagem competitiva e melhorar o atendimento ao cliente baseado em valor (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 44), antes que um concorrente o faça.

Conforme observado, de uma forma geral, à medida que se evolui na oferta de serviços de impressão (IDC, 2011a), por existir menos dependência física para a prestação do serviço (como fornecimento de toner de impressão, conserto de equipamentos etc), mais se consegue explorar a internet na pós-venda, além de participar cada vez mais nos processos de negócio do cliente, o que é importante para o posicionamento estratégico da revenda.

A seguir, com base neste estudo realizado, são apresentadas sugestões de melhoria do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, para o público acadêmico científico e para os praticantes de gestão.

Uma primeira proposta, nesse caso para os praticantes de gestão, pois está em conformidade com a literatura acadêmica, é que os gestores das empresas prestadoras de serviço e os decisores do cliente precisam conhecer os benefícios e as restrições do uso da internet na pós-venda, para enxergar valor nesse uso, e assim considerar aspectos como: agilidade, redução de custos, tendência de uso, maior facilidade por parte do cliente, e qualidade de atendimento. Outros aspectos

importantes a serem considerados, identificados como restrições, são o receio à segurança da informação e as diferenças culturais de gerações, não só por parte da empresa, mas especialmente por parte do cliente.

Essas considerações podem levar os gestores das empresas a ter o enfoque estratégico e a priorização correta para o desenvolvimento e a implementação do projeto, e desenvolver vantagens competitivas de curto, médio e longo prazos. Para isso, sugere-se que sejam estabelecidos uma estrutura operacional e um processo de trabalho adequados, devendo este último mensurável. Além disso, esse uso da internet pelo cliente deve ser simples e confiável e, ao ser estabelecido, não deve ser pensado isoladamente, mas considerado no planejamento estratégico de marketing de forma a complementar as formas tradicionais de competição.

É possível, assim, estabelecer o uso adequado dos recursos e dos aplicativos de internet disponíveis, como convergência de mídia, *e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce*, *m-business*, e mídia social (incluindo rede social). Porém, como identificado nos casos analisados, antes de se implementar novos recursos e aplicativos de internet, sugere-se primeiramente usar melhor o que já existe e estender, de forma proativa e sistemática, seu uso para os demais clientes. Com isso, pode-se obter ganhos de escala nos processos de pós-venda e melhorar a eficiência operacional, o que está relacionado a como o processo é estabelecido e integrado às estruturas de operações comerciais tradicionais. Caso contrário, o uso da internet pode gerar um aumento do custo operacional, e dar a impressão errada ao gestor de sua não viabilidade.

Uma sugestão para os praticantes de gestão e para o público acadêmico científico, pois não foi claramente identificada na literatura acadêmica, diz respeito a considerar, como razões para o uso da internet na pós-venda, a empresa ter maior confiabilidade das informações, já que são fornecidas pelo cliente ou obtidas de seu sistema, e maior facilidade de uso por parte do cliente. Isto se dá quando o sistema está integrado ao do cliente, por não demandar dele recursos para obtenção de dados.

Com relação ao impacto desse uso da internet no composto de marketing (4Ps), considerando o serviço de impressão corporativa, também podem ser feitas algumas sugestões. Sobre o produto, além de proporcionar a melhora da qualidade e da eficiência, sugere-se usar a internet para prestar os serviços de impressão mais evoluídos, na escala apresentada pelo IDC (2011a), conforme Ilustração 13. Associado à análise de praça, esse uso da internet também possibilitaria atender clientes em regiões geográficas mais distantes do que a delimitação usual (aproximadamente 150 Km), pois esses serviços dependem menos da presença física do operador para a realização da pós-venda. Com relação a preço, o uso da internet na pós-venda, para a maioria da base de clientes, provavelmente possibilitaria uma redução no custo operacional da revenda, permitindo prestar o serviço a clientes mais sensíveis a preço e/ou ter uma maior margem de lucro operacional. Para isso, como já mencionado, é importante adotar a internet como um processo de trabalho mensurável. No caso de promoção, existe muita oportunidade para utilizar a internet de modo a ampliar e promover, em conjunto com as formas tradicionais, a oferta e o uso dos serviços de impressão corporativo.

Com relação ao comportamento de vendas, sugere-se que, para influenciar a predisposição do cliente para usar a internet, a empresa adote: estilo de venda “voltado para a solução de problemas do cliente” – nomenclatura de Blake e Mouton (1989); tipo de venda pessoal (face a face) – como descrito por Teixeira et al. (2006); e planejamento baseado em valor – de acordo com Andersen e Bistriz (2003). Todavia, vale ressaltar que o tipo de venda pessoal, caso não seja objetivamente utilizado para influenciar o uso da internet na pós-venda, por si só gera uma expectativa no cliente de que o atendimento será presencial.

No que diz respeito a relacionamento com o cliente, sugere-se que a empresa não deixe de ter o contato presencial com o mesmo, quando da utilização da internet na pós-venda. Na pesquisa realizada, foi identificada essa preocupação, para a empresa não deixar de mapear oportunidades no cliente e tentar impedir ações de concorrentes.

Com relação ao atendimento pós-venda, é sugerido que se mantenha o atendimento telefônico, pois pode haver os que prefiram seu uso ao da internet, especialmente

para os casos mais complexos e críticos. Na pesquisa, também observou-se que as revendas não deixariam de atender a um novo cliente, que não quisesse utilizar a internet para a pós-venda.

Após serem apresentados os resumos e as conclusões das principais descobertas dos casos analisados, com base nas questões do estudo, a seguir são avaliados os vieses que este pesquisador tinha anteriormente à realização deste estudo, declarados no tópico “Preparação para a coleta das evidências do estudo de caso”, provenientes de sua experiência profissional. Observa-se que os mesmos foram confirmados parcialmente para o item “a” e totalmente para os itens “b” e “c”, conforme descrição a seguir:

- a) Não existe uma estratégia diferenciada de marketing com relação ao uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, não em função de restrições culturais por parte das revendas analisadas (como era o viés inicial deste pesquisador), mas sim em função de falta de conhecimento de seus benefícios e de suas restrições e da falta de investimento;
- b) Seu uso estaria mais concentrado na solicitação de atendimento de suporte por parte do cliente e para notificá-lo sobre informações gerenciais referentes ao nível de serviço acordado e aos custos associados, utilizando-se para isso de recursos simples de internet, como envio de *e-mail* e acesso ao *website* da revenda, sem explorar recursos mais avançados como vídeo e rede social para se ter uma melhor experiência com o cliente;
- c) A revenda prefere atender às solicitações de suporte e desenvolver a experiência com o cliente utilizando-se de telefone e/ou de modo presencial, por falta de conhecimento dos benefícios e das restrições ao uso da internet, o que leva a não valorizar corretamente esse uso; e por falta de investimento (tempo, esforço e dinheiro) por parte dos seus líderes, o que estaria associado ao enfoque estratégico e à priorização de adoção da internet.

Foi muito interessante observar, durante as entrevistas, que as explorações sobre os assuntos abordados provocaram as revendas a perceber o potencial estratégico do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão, o que mostra o quanto a literatura acadêmica pode contribuir para o uso prático da internet, mesmo

considerando revendas prestadoras de serviços associados à tecnologia da informação:

Mas temos um problema também: fundamentado no que o Entrevistador nos provoca, não estamos usando estrategicamente a internet de forma tão estruturada como mostram essas perguntas. Usa-se a internet como uma ferramenta de comunicação, como se fosse um celular. Se a usássemos como uma ferramenta de comunicação padronizada, poderíamos fazer um *workflow* muito mais inteligente para a empresa. A entrevista dele nos provocou e isso é um projeto interessantíssimo para nós, no sentido de otimizar muito o fluxo de comunicação (Apêndice 04, Respondente_Y1).

São vários os fatores de não utilizar mais a internet na pós-venda. Mas você está nos ajudando com as suas questões, porque não estava enxergando a forma de utilizar a internet, e suas questões me provocaram a ter um panorama diferente de forma de que, daqui a dois anos, com certeza, possamos utilizar essas ferramentas de forma completamente diferente, não operacional, mas sim de forma estratégica (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Há benefícios, mas não está mensurado. O recado que você me manda com essa provocação, para mim e para ele, é: adote a internet como uma ferramenta de vantagem competitiva e o resto será atendido por telefone, mas é exceção. Use a internet como padrão que vocês vão tirar muito ruído. É isso que você está falando (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Mas, novamente, você é quem está nos acordando com essas perguntas dizendo: olha, é inexorável esse caminho. Já que é inexorável, estrutura isso melhor de tal forma a mover os 99% rapidamente para o uso da internet. E, quanto mais rápido for esse movimento, se tiver ganho de vantagem competitiva, mais a empresa será reconhecida como organização ágil e ainda terá redução de custo (Apêndice 04, Respondente_Y1).

Dessa forma, pode-se dizer que este estudo atendeu ao seu objetivo de pesquisa ao avaliar o porquê e como a internet está sendo utilizada, seu impacto no composto de marketing, o porquê não tem sido melhor utilizada, e como poderia ser melhor utilizada pelo público acadêmico científico e pelos praticantes de gestão, segundo a opinião dos entrevistados e as sugestões propostas pelo pesquisador.

Com isso, espera-se que este estudo ajude a se ter um melhor entendimento do uso da internet na pós-venda de serviços *business-to-business*, tema desta tese, ao ter avaliado seu uso em um estudo de casos múltiplos de serviços de impressão corporativa e proposto sugestões de melhoria.

4.2 Limitações da pesquisa

É característica das pesquisas terem limitações, por mais cuidado e rigor metodológico que se tenha adotado na sua elaboração. A seguir são apresentadas as limitações identificadas para esta pesquisa.

A primeira limitação está relacionada à revisão do conhecimento, em função de não haver muitas pesquisas sobre o tema na literatura acadêmica. Embora a internet exista há mais de 40 anos, ainda há muito a ser pesquisado a respeito, especialmente se considerar que é uma tecnologia em rápida e constante evolução, o que faz com que sempre apresente oportunidades de ser melhor explorada nos negócios. E, mesmo reconhecendo o seu atual potencial de uso, faltam pesquisas para o mercado *business-to-business*, e muito mais para esse mercado brasileiro. Ainda, se for considerado o uso da internet na pós-venda de *business-to-business*, a quantidade de pesquisas é ainda menor, refletindo, inclusive, o atual estágio imaturo de seu uso pelos próprios profissionais de marketing, que, só recentemente, passaram a adicionar aos seus *websites* características que permitem ao visitante ter uma experiência mais personalizada, o que inclui serviço ao cliente e conteúdos de pré-venda e de pós-venda (BANNAN, 2011).

A segunda limitação está relacionada aos procedimentos metodológicos. Sendo esta uma pesquisa que se utilizou de processo qualitativo, existe a possibilidade das informações fornecidas pelos entrevistados ou interpretadas pelo pesquisador não serem fidedignas à real situação, pois o método qualitativo examina e reflete as percepções para se obter um entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26). De forma semelhante, ao se utilizar da lógica de pesquisa indutiva, existe a possibilidade de erro das conclusões não corresponderem de fato à observação da realidade empírica. Este pesquisador procurou minimizar tais erros de interpretação declarando, antes de realizar as pesquisas, seus vieses com relação ao tema, e, ao final, discutindo-os na conclusão do estudo.

A terceira limitação se refere ao ambiente da pesquisa de campo. A seleção intencional dos estudos de caso sempre está associada ao viés do pesquisador, que procura atender ao problema de pesquisa da melhor forma que ele considera possível.

4.3 Sugestões para estudos futuros

Em função da natureza exploratória da pesquisa, a mesma apresenta várias possibilidades de desenvolvimento de novos estudos, como, por exemplo, o estudo de outras revendas de serviço de impressão corporativa para melhor explorar esse assunto.

Uma situação importante aqui identificada e merecedora de novos estudos, é que, por parte da revenda, a internet não tem sido melhor utilizada por falta de conhecimento de seus benefícios e de suas restrições, e por falta de enfoque estratégico e de priorização dos seus líderes. Ou seja, os seus líderes não estão percebendo valor estratégico no uso da internet. Essas restrições deveriam ser analisadas com mais profundidade, a fim de se entender o seu porquê e quais mecanismos poderiam ser desenvolvidos para de fato ultrapassá-las, a fim de se ter um uso mais estratégico da internet. Exemplos de questões que poderiam ser exploradas no estudo:

- a) Como a internet tem sido discutida e planejada com os decisores da empresa?
- b) Como levar a visão estratégica do uso da internet ao decisores da empresa (considerando questões culturais, oportunidades de mercado etc)?

Outra sugestão de estudo seria realizar pesquisas com revendas e com clientes empresariais, para verificar o quanto os pontos de vista a respeito das restrições ou interesses da outra parte (revendas ou clientes empresariais) estão correlacionados.

A fim de ampliar o entendimento do uso da internet na pós-venda de serviços *business-to-business*, deveriam ser realizadas pesquisas com outros setores econômicos.

Por fim, as limitações dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa permitem que o uso de outros métodos de pesquisa contribuam para um melhor entendimento do assunto. Assim, seria interessante se fossem realizadas pesquisas que utilizassem outras estratégias de investigação qualitativa ou de métodos quantitativos.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, S.; BISTRITZ, S. *Value-based planning: creating customer value at the account and opportunity levels*. Velocity, 2003. Disponível em: <<http://www.performancemethods.com/html/resources.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2012.
- ANGEHRN, A. Design mature internet business strategies: the ICDT model. *European Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 361-369, Aug. 1997.
- BANNAN, K. J. 10 great b-to-b sites. *B to B*, v. 96, n. 9, p. 8, 19 Sep. 2011.
- BARNES, H. Getting past the hype: internet opportunities for b-to-b marketers. *Marketing News*, v. 33, n. 3, p. 11-12, 1 Feb. 1999.
- BARNES, J. A. Class and committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, London, v. 7, n. 1, p. 39-58, 1954.
- BBC BRASIL. *Líderes europeus alertam para 2012 difícil*. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/01/120101_europa_2012_dg.shtml>. Acesso em: 2 jan. 2012.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *Grid para excelência de vendas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- BOLES, J. Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 15, n. 2/3, p. 141-153, 2000.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.
- CHITURA, T.; MUPEMHI, S.; DUBE, T.; BOLONGKIKIT, J. Barriers to Electronic Commerce Adoption in Small and Medium Enterprises: a critical literature review. *Journal of Internet Banking & Commerce*, v. 13, n. 2, p. 1-13, Aug. 2008.
- COELHO, P. J.; EASINGWOOD, C. Multiple channel systems in services: pros, cons, and issues. *The Service Industries Journal*, v. 24, n. 5, p. 1-29, Sep. 2004.

COLLIER, J. E.; BIENSTOCK, C. C. Model misspecification: contrasting formative and reflective indicators for a model of e-service quality. *Journal of Marketing Theory & Practice*, v. 17, n. 3, p. 283-293, Summer 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. *Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas* 2011. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.cetic.br/tic/index.html>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CORRÊA, C. H. W. *Reterritorializações no não-lugar da rede social Orkut*. Tese (Doutorado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

_____. TAM Linhas aéreas no twitter: canal de comunicação ou rede social?. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 4, n. 3, p. 85-108, dez. 2010.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. *Marketing channels*. 7. ed. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall, 2006.

COWELL, D. W. *The Marketing of services*. Londres (UK): William Heinemann, 1984.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUSACK, M. *Online customer care: applying today's technology to achieve world-class customer interaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319-340, Sep. 1989.

DAY, G. S.; HUBBARD, K. J. Customer relationships go digital. *Business Strategy Review*, v. 14, n. 1, p. 17-26, 2003.

DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M. *Administração de sistemas de informação: uma abordagem interativa*. São Paulo: Saraiva, 2010.

DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 3, n. 1, p. 15-71, 1999.

DREYFUSS, C. Ferramentas sociais – o momento é agora. *Anuário Sucesu-RS* 2011, v. 3, n. 3, p. 20-22, dez. 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Management research: an introduction*. London: Sage, 1991.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. *Servuction*. Paris: McGraw-Hill, 1987.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EVANS, F. B. Selling as a dyadic relationship: a new approach. *The American Behavioral*, v. 6, n. 9, p. 76-79, May 1963.

FERREIRA, C. O linkedin das corporações. *TI INSIDE*, v. 7, n. 66, p. 12, mar. 2011.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, attitude, intention and behavior: an introductory to theory and research*. Reading (MA): Addison-Wesley, 1975.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOLHA.COM. *Chefe do FMI alerta que economia global está em perigo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/1026053-chefe-do-fmi-alerta-que-economia-global-esta-em-perigo.shtml>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing*. Lexington (MA): Lexington Books, 1990.

GULTINAN, J. P. The price bundling of services: a normative framework, *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 74-85, Apr. 1987.

GURLEY, J. W. How the web will warp advertising, *Fortune*, v. 138, n. 9, p. 119-120, 9 Nov. 1998.

HARTMAN, A.; SIFONIS, J. *Net ready: strategies for success in the economy*. New York: McGraw-Hill, 2000.

HEIJDEN, H. van der. E-TAM: a revision of the technology acceptance model to explain website revisit. *Research Memorandum*, v. 29, n. 1, p. 1-26, Sep. 2000.

HEWLETT-PACKARD. *The HP blog hug: tech trends*. Disponível em: <<http://www.hp.com./lar/hpsocios>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOFFMAN, W.; KEEDY, J.; ROBERTS, K. The unexpected return of b2b. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, n. 1, p. 97-105, 2002.

HOLTZ, S. *Public relations on the internet*. New York (NY): American Management Association, 1998.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. D.; JOHNSTON, W. J.; RONCHETTO JR, J. Selling centers and buying centers: formulating strategic exchange patterns. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 5, n. 1, p. 32-40, May 1985.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. *Guidelines, standards & best practices*. Disponível em: <www.iab.net>. Acesso em: 27 nov. 2011.

_____. *IAB social media buyer's guide, Feb. 2010*. Disponível em: <www.iab.net>. Acesso em: 2 abr. 2012.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 ago. 2011.

IDC. *IDC BR printing outsourcing 2011*. 2011. Disponível em: <http://www.idclatin.com>. Acesso em: 9 nov. 2011.

_____. *IDC BR quarterly hardcopy tracker 2Q 2011*. 2011. Disponível em: <http://www.idclatin.com>. Acesso em: 9 nov. 2011.

_____. *IDC worldwide black book v2Q 2011*. 2011. Disponível em: <http://www.idclatin.com>. Acesso em: 9 nov. 2011.

_____. *Worldwide, hardcopy market in units, 2Q 2011*. 2011. Disponível em: <http://www.idclatin.com>. Acesso em: 9 nov. 2011.

_____. *Worldwide quarterly hardcopy peripherals tracker: industry developments and models*, v. 1, n. 1, p. 1-14, Mar. 2009.

IKEDA, A. A. Reflections on qualitative research in business, *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 49-64, jul./set. 2009.

IMF. *International Monetary Fund*. Disponível em: <<http://www.imf.org>>. Acesso em: 3 jan. 2012.

JAP, S. D. An exploratory study of the introduction of online reverse auctions. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 3, p. 96-107, Jul. 2003.

JUE, A. L.; MARR, J. A.; KASSOTAKIS, M. E. *Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. São Paulo: Évora, 2010.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. *M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALYANAM, K; BRAR, S. From volume to value: managing the value-add reseller at Cisco Systems. *California Management Review*, v. 52, n. 1, p. 94-119, Fall 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ACHROL, R. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 2, p. 238-253, May 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEE, G.; McGUIGGAN, R. Small business benefits for, barriers to, and information sought using the internet. *Review of Business Research*, v. 9, n. 2, p. 23-33, 2009.

LEINER, B. M. et al. *A Brief History of the internet*. 2003. Disponível em: <<http://www.isoc.org/internet/history/brief.shtml>>. Acesso em: 3 de jun. 2011.

LI, C.; MEEDS, R. Different forced-exposure levels of internet advertising: an experimental study of pop-up ads and interstitials. In: LaFERLE, C. (Ed.). *Proceedings of the 2007 Conference of the American Academy of Advertising*. University of Oregon: Eugene (OR), 2005. p. 200-208.

LIMEIRA, T. M. V. *E-marketing*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. *Marketing de serviços na indústria de tecnologia da informação*. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicação (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo: FGV-EAESP, 2001.

LOIACONO, E. T.; WATSON, R. T.; GOODHUE, D. L. WEBQUAL: an instrument for consumer evaluation of web sites. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 11, n. 3, p. 51, 2007.

LOVELOCK, C.; Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 3, p. 9-20, Summer 1983.

_____; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 20-41, Aug. 2004.

_____; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; _____; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

McCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood (IL): Richard D. Irwin, 1960.

MOON, M. A.; ARMSTRONG, G. M. Selling teams: a conceptual framework and research agenda. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 14, n. 1, p. 17-30, Winter 1994.

MORGAN, F.; DEETER-SCHMELZ, D.; MOBERG, C. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, v. 17, n. 1, p. 13-14, 2006.

MORSE, J. M. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, v. 40, n. 1, p. 120-123, Mar./Apr. 1991.

NG, V. The rise of managed print services. *NetworkWorld Asia*, v. 5, n. 4, p. 28, Aug./Sep. 2009.

NIELSEN, J. B-to-b users want sites with b-to-c service, ease. *B to B 90*, v. 90, n. 7, p. 48, June 2005.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. commerce: impacts and policy challenges. *Economic Outlook 2000*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/42/48/2087433.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2011.

O'REILLY, T. What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. In: *O'REILLY MEDIA*. O'Reilly Radar. Sebastopol, 2005. Disponível em: <<http://oreillynnet.com/pub/a/oreilly/tim/new/2005/09/30/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____; _____. SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

_____; _____. MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality, v. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 213-233, Feb. 2005.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97-105, Jul./Aug. 1998.

PORTER, M. Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, v. 79, n. 1, p. 63-78, Mar. 2001.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; PAQUETTE, P. C. Technology in services. *Scientific American*, v. 257, n. 6, p. 50-58, Dec. 1987.

RAMALHO, J. A. *Mídias sociais na prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.

RANGAN, V. K.; MENEZES, M. A. J.; MAIER, E. B. Channel selection for new industrial products: a framework, method, and application. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 72-74, 1992.

RAY, M. L. *Advertising and communication management*. Englewood Cliff (NJ): Prentice-Hall, 1982.

REEDY, J; SCHULLO, S; ZIMMERMAN, K. *Eletronic Marketing: integrating electronic resources into the marketing process*. Orlando (FL): Harcourt, 2000.

REISENWITZ, T. H.; IYER, R. Difference in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 91-103, Fall 2009.

ROLFINI, F. Outsourcing. *PartnerSales*, São Paulo, v. 4, n. 38, p. 56-62, ago. 2011.

ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

SACCOL, A. Z.; REINHARD, N. Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa, *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 4, p. 175-198, out./dez. 2007.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. *Management of service operations: text, cases, and reading*. Boston (MA): Allyn & Bacon, 1978.

SCHOCH, T. Turning the ship around with four-generation crew. *Information Management Journal*, v. 46, n. 4, p. 25-29, July/Aug. 2012.

SCHUETTE, D. Turninig e-business barriers into strenghts. *Information Systems Management*, v. 17, n. 4, p. 20, Fall 2000.

SERSON, F. M. Estratégias de marketing para empresas de serviços. In: Dias, S. R. (Org.). *Marketing estratégia e valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SHIRKY, C. Social software and the politics of groups. "Networks, Economics, and Culture" mailing list, 2003. Disponível em: <http://www.shirky.com/writings/group_politics.html>. Acesso em: 1 fev. 2012.

SMITH, F. O. Stanford forum unearths big benefits in b2b outsourcing. *Manufacturing Business Technology*, v. 25, n. 12, p. 11, Dec. 2007.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, v. 8, n. 1, p. 356-371, May 2006.

STENBACKA, C. Qualitative research requires quality concepts of its own, *Management Decision*, v. 39, n. 7, p. 551-555, 2001.

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, v. 1, n. 39, p. 88-112, 1991.

STRAUSS, J.; FROST, R. *E-marketing*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____; _____. *Marketing on the Internet*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1997.

TAPSCOTT, D. *The digital economy*. New York (NY): McGraw-Hill, 1996.

TEIXEIRA, E. et al. *Gestão de vendas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (Série Marketing).

TERRA. *Brasil transformou crise em oportunidade, diz Dilma*. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/noticias/0,,OI5540110-EI188,00-Brasil+transformou+crise+em+oportunidade+diz+Dilma.html>>. Acesso em 2 jan. 2012.

TURBAN, E.; LEE, J.; KING, D.; CHUNG, H. M. *Electronic commerce: a managerial perspective*. New York (NY): Prentice-Hall, 1999.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

VAN HOEK, R.; EVANS, D. When good customers are bad. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 9, p. 19, Sep. 2005.

VELDMAN, S. M. S; RAMOS, A. S. M. Utilização da Internet no Relacionamento com o cliente: considerações teóricas para o processo de pós-venda. *Revista da FARN*, v.1, n.2, p. 55-64, 2002.

WOMACK, J.; JONES, D. Lean consumption, *Harvard Business Review*, v. 83, n. 3, p. 58-68, Mar. 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

_____; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 4, p. 362-375, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 01: PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

APÊNDICE 02: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS ENTREVISTAS

APÊNDICE 03: ENTREVISTA COM A REVENDA_X

APÊNDICE 04: ENTREVISTA COM A REVENDA_Y

APÊNDICE 01: PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

1 VISÃO GERAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

Título

O uso da internet na pós-venda de serviços empresariais

1.1 Objetivo de pesquisa

Avaliar por que e como a internet está sendo utilizada nas atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa e evidenciar lacunas que possam ampliar o conhecimento e subsidiar estratégias no relacionamento entre empresas.

1.2 Propósito do estudo

Este estudo é parte integrante da tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

1.3 Assuntos do estudo de caso

- a) Qualidade do serviço de pós-venda na internet
- b) Uso da internet na pós-venda
- c) Comportamento de venda

- d) Impacto na estratégia de marketing pelo uso da internet na pós-venda
- e) Demandas de pós-venda por tipo de serviço de impressão corporativa
- f) Restrições de uso da internet na pós-venda

1.4 Leituras relevantes sobre o tópico investigado

A seguir são apresentadas algumas leituras relevantes sobre o tema da pesquisa. Essas e outras referências encontram-se no correspondente capítulo desta tese.

ANGEHRN, A. Design mature internet business strategies: the ICDT model. *European Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 361-369, Aug. 1997.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

COLLIER, J. E.; BIENSTOCK, C. C. Model misspecification: contrasting formative and reflective indicators for a model of e-service quality. *Journal of Marketing Theory & Practice*, v. 17, n. 3, p. 283-293, Summer 2009.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. *Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2011*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.cetic.br/tic/index.html>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CUSACK, M. *Online customer care: applying today's technology to achieve world-class customer interaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.

HOFFMAN, W.; KEEDY, J.; ROBERTS, K. The unexpected return of b2b. *The Mickinsey Quarterly*, n. 3, 2002.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IDC. *IDC BR printing outsourcing 2011*. 2011. Disponível em: <<http://www.idclatin.com>>. Acesso em: 9 nov. 2011.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality, v. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 213-233, Feb. 2005.

STRAUSS, J.; FROST, R. *E-marketing*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TEIXEIRA, E. et al. *Gestão de vendas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (Série Marketing).

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

2.1 Propósito do estudo

O Quadro 22 apresenta a classificação da pesquisa de campo.

Quadro 22 – Classificação expandida da pesquisa de campo	
Base de classificação	Tipo de pesquisa deste estudo
Objetivo da pesquisa	Pesquisa exploratória
Processo da pesquisa	Pesquisa qualitativa
Lógica da pesquisa	Pesquisa indutiva
Estratégia de investigação	Estudo de casos múltiplos holístico

2.2 Organizações estudadas e respondentes das entrevistas

As empresas estudadas não foram nominalmente identificadas, possuindo os codinomes de Revenda_X e Revenda_Y, resumidamente apresentadas a seguir.

2.2.1 Revenda_X

- a) fundada em 1999, tem sede em Campinas/SP e atuação em um raio de 100 Km;
- b) Respondente_X1: Presidente e fundador da empresa;

- c) Respondente_X2: Gerente Comercial e de Operações da empresa.

2.2.2 Revenda_Y

- a) fundada em 1961, tem sede na cidade de São Paulo e atuação nacional, porém com predominância na cidade de São Paulo.
- b) Respondente_Y1: Presidente da empresa;
- c) Respondente_Y2: Diretor de Operações e TI.

2.3 Unidade de análise

Departamento (ou setor) da empresa prestadora de serviços que é responsável por atividades de pós-venda de serviços de impressão corporativa.

2.4 Fontes de evidência e recursos para coleta de dados

O Quadro 23 apresenta as fontes de evidência e os recursos utilizados para a coleta de dados dos estudos de caso.

Quadro 23 – Fontes de evidência e recursos para coleta de dados

Fonte de evidência	Categoria da fonte de evidência	Recurso para coleta de dados
Observação	observador completo: o pesquisador observa sem participar	Visitas às unidades de análise das organizações estudadas
Entrevista	Face a face	– Computador – Gravador
	Por telefone	– Telefone – Computador para redação das respostas
	Por e-mail	Computador
Documentos	Públicos	Acesso por internet
	Privados	Documentos fornecidos pelos entrevistados

As entrevistas foram realizadas simultaneamente com duas pessoas de cada revenda (diretor presidente e responsável pela pós-venda), para se ter uma discussão mais aprofundada do caso e aumentar a validade da pesquisa.

As informações compiladas foram enviadas aos respondentes para a confirmação das respostas, antes de se iniciar a fase de análise de dados, com o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa.

2.5 Programação das atividades de coleta de dados

As coletas de dados ocorreram na sede das Revendas de Valor Agregado e em datas e horários sugeridos pelo diretor presidente da empresa, para facilitar o acesso aos entrevistados e aos recursos necessários. Quando da visita à empresa, realizavam-se as coletas de dados por todas as fontes de evidência planejadas. O Quadro 24 apresenta as datas e horários das atividades de coleta de dados.

Quadro 24 – Atividades de coletas de dados

Revenda	Fonte de evidência	Categoria da fonte de evidência	Participante	Data	Horário de início	Horário de término
Revenda_X	Observação	Observador completo	Respondente_X1 e Respondente_X2	27/07/2012	16h30	17h30
	Entrevista	Face a face	Respondente_X1 e Respondente_X2	27/07/2012	17h43	18h44
		Por telefone	Respondente_X2	07/08/2012	10h10	10h40
		Por e-mail	Respondente_X2	11/10/2012 11/10/2012	08h23 16h58	---
	Documentos	Públicos	website da empresa	21/07/2012 22/07/2012 18/08/2012 19/08/2012	14h15 15h30 17h05 16h30	15h05 16h10 18h00 17h50
		Privados	Respondente_X1	02/08/2012	---	---
Revenda_Y	Observação	Observador completo	Respondente_Y1 e Respondente_Y2	20/08/2012	15h00	16h00
	Entrevista	Face a face	Respondente_Y1 e Respondente_Y2	20/08/2012	16h15	17h30
		Por telefone	---	---	---	---
		Por e-mail	Respondente_Y2	31/08/2012 14/09/2012 19/09/2012	16h47 14h06 14h04	---

				08/10/2012	15h05	
	Documentos	Públicos	<i>website</i> da empresa	18/08/2012	18h05	19h14
				25/08/2012	15h30	16h10
		Privados	Gerente de RH	10/10/2012	08h48	

2.6 Executores da pesquisa

- a) Pesquisador: Carlos Alberto Rigato
- b) Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

Sempre que necessário, o pesquisador se reuniu pessoalmente com a orientadora para obter assistência para a condução e a redação do estudo de caso.

2.7 Acesso às organizações estudadas e aos entrevistados

Agendamento por telefone, diretamente com o diretor presidente da empresa.

3 QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

3.1 Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Identificar as principais razões mencionadas pelo entrevistado para o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa e comparar com os usos do telefone e do atendimento presencial.

Analisar a influência do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa considerando as seguintes características:

3.1.1 Qualidade

Entender como a internet tem impactado a qualidade da pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Identificar como são avaliados os seguintes critérios de qualidade no uso da internet (*website*) na pós-venda, adaptados de Collier e Bienstock (2009):

- a) Qualidade de processo: privacidade, design, acuracidade da informação, facilidade de uso, e funcionalidade;
- b) Qualidade de resultado: pontualidade, exatidão e condição de recebimento do serviço de pós-venda solicitado;
- c) Qualidade de recuperação;
- d) Justiça interativa: capacidade de encontrar e interagir com suporte tecnológico para um site, incluindo assistência por telefone e *e-mail*;
- e) Justiça processual: políticas, procedimentos, e responsividade no processo de reclamação;
- f) Justiça do resultado: compensação ao cliente por falhas no serviço de pós-venda.

Identificar como ocorre a integração de métricas de qualidade de serviço por todos os canais (SOUSA; VOSS, 2006).

- Capacidade de proporcionar uma experiência de serviço impecável pelos canais de contato com o cliente. A revenda deve ter vínculos explícitos entre as funções de marketing e as de operações.

3.1.2 Agilidade

Entender como a internet tem impactado a agilidade da pós-venda de serviços de impressão corporativa.

3.1.3 Satisfação do cliente

Entender como a internet tem impactado a satisfação do cliente com a pós-venda de serviços de impressão corporativa.

3.1.4 Custo de atendimento de suporte

Entender como a internet tem impactado o custo de atendimento da pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Possível fonte de evidência e de informação:

a) Entrevista:

- diretor presidente da organização;
- responsável pelo pós-venda de serviços de impressão corporativa.

3.2 Como a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Identificar usos de internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa, como:

- a) Enviar e receber *e-mail*;
- b) Uso de telefone via internet;
- c) Uso de mensagens instantâneas;
- d) Envio de *e-mail* marketing;
- e) Vídeo;
- f) Convergência de mídia;
- g) Catálogos de produtos e lista de preços;
- h) Entrega de produtos *on-line*;
- i) Fornecer suporte pós-venda;
- j) Treinamento e educação aos clientes.

Identificar como os aplicativos de negócio de internet (*e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce*, *m-business*) são utilizados na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Identificar a estratégia de uso de mídia social (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2010, p. 5):

Estágio da hierarquia	Estratégia de mídia social
Consciência	( ) desenvolver a consciência da marca
Atitude	( ) melhorar a percepção favorável de uma marca/produto/serviço
Comportamento	( ) aumentar a aquisição de clientes
Comportamento	( ) manter a fidelidade do cliente
Atitude	( ) criar defesa e/ou defesas do usuário
Atitude	( ) reunir pesquisa não científica/informal
Atitude	( ) desenvolver novos insights sobre o mercado-alvo
Consciência	( ) desenvolver/criar boca a boca e oportunidades virais
Consciência	( ) criar rumor sobre a experiência com a marca
Consciência	( ) desenvolver alcance incremental
Comportamento	( ) aumentar o ROI de marketing
Consciência	( ) aumentar conversas do cliente sobre a marca
Comportamento	( ) orientar registro qualificado (newsletter, concurso etc)
Consciência	( ) apoiar o lançamento de um novo produto
Comportamento	( ) impulsionar o tráfego do website
Comportamento	( ) aumentar as vendas

Ilustração 22 – Metas de mídia social

Fonte: adaptado de INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2010, p. 5

Identificar como as mídias sociais são utilizadas na pós-venda de serviços de impressão corporativa (STRAUSS; FROST, 2012, p. 233):

- Ferramentas de comunicação e rede: blogs, microblogs, redes sociais, agregadores de redes sociais;
- Eventos: *websites* de eventos locais, *websites* de eventos de membros de grupos, *websites* de eventos pessoais sociais;
- Colaboração: *wikis*, marcação social, notícias sociais;
- Compartilhamento de multimídia: fotografias e arte, vídeo, live casting, música, apresentações;
- Avaliações e opiniões: avaliações de produtos, avaliações de negócios, perguntas e respostas;
- Entretenimento: mundos virtuais, compartilhamento de jogo.

Identificar como as redes sociais são utilizadas na pós-venda de serviços de impressão corporativa.

Identificar como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é influenciado pelo comportamento de venda:

- a) Estilo de venda: vendedor anotador de pedidos; orientado para o produto; orientado para as técnicas de vendas; orientado para o cliente; voltado para a solução de problemas;
- b) Tipo de venda: pessoal (face a face; telemarketing) ou impessoal (internet; marketing direto);
- c) Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor: utilização efetiva; otimização de pessoas, processos e soluções para criar valor adicional.

Possíveis fontes de evidência e de informação:

- a) Documentos:
  - Públicos: acesso à página de internet da organização;
  - Privados: acesso a documentos fornecidos pela unidade de análise.
- b) Entrevista:
  - Diretor presidente da organização;
  - responsável pelo pós-venda de serviços de impressão corporativa.
- c) Observação:
  - Unidade de análise.

3.3 Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa tem impactado o composto de marketing (4Ps)?

Identificar como se dá o impacto do uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa em:

- a) Produto (serviço de impressão corporativa): aumenta a qualidade do produto devido a uma maior facilidade de controle de uso do mesmo e de atendimento de suporte?
- b) Preço: aumenta a lucratividade do produto, devido ao aumento da eficiência operacional de atendimento de suporte?
- c) Praça (distribuição): amplia a cobertura geográfica de venda do produto (com aumento do market share), devido à facilidade de abertura de chamado, atendimento e acompanhamento remotos de suporte?
- d) Promoção (propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, marketing direto): reduz os custos de promoção aos clientes, devido a aumento da satisfação do cliente com a qualidade de atendimento de suporte?

Possíveis fontes de evidência e de informação:

- a) Documentos:
  - Públicos: acesso à página de internet da organização;
  - Privados: acesso a documentos fornecidos pela unidade de análise.
- b) Entrevista:
  - Diretor presidente da organização;
  - responsável pelo pós-venda de serviços de impressão corporativa.
- c) Observação:
  - Unidade de análise

3.4 Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Verificar se as culturas da revenda e do cliente têm impactado o uso da internet na pós-venda.

Verificar se as possíveis restrições de recursos (tecnológicos, de processos, financeiros e de pessoas), da revenda e do cliente impactam o uso da internet na pós-venda.

Possível fonte de evidência e de informação:

a) Entrevista:

- Diretor presidente da organização;
- responsável pelo pós-venda de serviços de impressão corporativa.

3.5 Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?

Identificar como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando:

- a) O planejamento e o alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte;
- b) O uso de recursos de internet: *e-mail*, vídeo (para treinamento e testemunhais de cliente), convergência de mídia (para facilitar o acesso e a mobilidade do cliente) etc;
- c) O uso de aplicativos de internet, como: *e-business* (para facilitar o suporte ao cliente), mídia social (para criar conhecimento e grupos de discussão e de experiência) etc;

- d) As dimensões de experiência de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 34):
- Cocriação de valor: o cliente é um elemento do processo de serviço, coprodutor do valor extraído do relacionamento;
  - Relacionamento com o cliente: proporciona inovação e diferenciação. Relacionamentos de longo prazo propiciam adequação dos serviços às necessidades do cliente.
  - Capacidade de serviço: deve atender às flutuações de demanda, mantendo a qualidade de serviço.

Possível fonte de evidência e de informação:

- a) Entrevista:
- Diretor presidente da organização;
  - responsável pelo pós-venda de serviços de impressão corporativa.

4 RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

4.1 Esboço do relatório

O esboço do relatório corresponde, neste estudo, ao capítulo da “Análise dos Resultados”, sendo composto de:

- Análise das respostas às questões sobre os entrevistados específicos: para cada caso, analisa as respostas ao “Instrumento de Coleta de Dados para as Entrevistas” com base nas explorações apresentadas no Quadro 15;
- Identificação de padrões das descobertas entre os casos múltiplos: identifica os padrões e compara-os com a literatura acadêmica, com base nas questões do estudo de caso.

4.2 Formato para os dados

- Entrevistas: transcrição textual das respostas dos entrevistados;
- Documento: cópia de documentos cedidos pelos entrevistados, com eliminação de identificação que comprometa o sigilo da empresa ou do respondente;
- Observação: relato textual de situações identificadas durante visitas às unidades de análise das organizações estudadas.

4.3 Informação bibliográfica

- Referência da bibliografia utilizada na comparação do estudo de caso com a revisão teórica.

APÊNDICE 02: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS ENTREVISTAS

1 Qualificação do respondente

- a) Codinome do respondente:
- b) Cargo atual na empresa:
- c) Função desempenhada:
- d) Departamento:
- e) Tempo de trabalho no mercado de serviços de impressão corporativa:
- f) Tempo de trabalho na empresa:

2 Qualificação da empresa

- a) Codinome da empresa:
- b) Missão da empresa:
- c) Organograma da empresa:
- d) Objetivos de mercado da empresa, para os serviços de impressão corporativa:
- e) Principais segmentos de mercado de atuação, para os serviços de impressão corporativa:
- f) Região geográfica de atuação, para os serviços de impressão corporativa:
- g) Principais ofertas de serviços de impressão corporativa comercializadas (IDC, 2011a):

( ) venda de produtos de impressão (*box movers*)

( ) serviços básicos de impressão

( ) serviços de impressão gerenciada

( ) serviços de gestão de documentos

( ) terceirização de processos de negócios (*Business Process Outsourcing*)

( ) outros produtos: _____

3 Quais são as maiores demandas de atividades de pós-venda pelos principais tipos de serviço de impressão corporativa comercializados?

- 4 Por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- 5 Como o uso da internet influencia a qualidade, a agilidade, a satisfação do cliente, e o custo de atendimento da pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- 6 Como se dá o uso da internet na pós-venda dos principais tipos de serviços de impressão corporativa comercializados? (recursos mais utilizados)
- 7 Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é influenciado pelos aplicativos de negócio de internet com o cliente (*e-commerce, e-business, e-service, m-commerce, m-business*)?
- 8 Como a pós-venda de serviços de impressão corporativa se utiliza de mídias sociais e de redes sociais?
- 9 Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa é influenciado pelo comportamento de venda (estilo de venda, tipo de venda, planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor)?
- 10 Como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa impacta o composto de marketing (4Ps)?
- 11 Por que a internet não tem sido melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa?
- 12 Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando o planejamento e o alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte, o uso de recursos e de aplicativos de internet, e as experiências de serviço?

APÊNDICE 03: ENTREVISTA COM A REVENDA_X

Entrevistador: Inicialmente eu gostaria de agradecer a disponibilidade do tempo de vocês para essa entrevista e iniciar nossa conversa perguntando qual é a missão da empresa.

Respondente_X1: Fornecer soluções para o processamento de documentos: impressos, em arquivo e em imagem. Basicamente é isso aí. Exceto ERP.

Entrevistador: Então seria: soluções e processamento de documentos. Não entra em processamento da informação, certo?

Respondente_X1: Uma parte sim, mas o principal é o processamento do documento fechado. Se tiver uma interligação com outro documento que necessite fazer uma inteligência, uma interpretação do dado, ele é feito.

Entrevistador: Se for criado um *workflow*, ele pode fazer a interpretação do dado e o seu encaminhamento?

Respondente_X2: Hoje o documento, na nossa definição, é tudo o que gera uma informação: uma página de internet é um documento que nós podemos gerenciar e capturar.

Entrevistador: Tudo o que contém uma informação.

Respondente_X2: Um *e-mail*, um papel, no caso de um *scanner*.

Entrevistador: Quer dizer, eletrônico ou não. E quais são os objetivos de mercado da empresa para serviços de impressão corporativa?

Respondente_X1: Dentro do mercado de impressão, nós gostaríamos de abranger o segmento corporativo, tanto do baixo volume corporativo, quanto do médio volume corporativo. Esse é o nosso foco.

Entrevistador: Ou seja, pequenas e médias empresas.

Respondente_X1: Não vamos deixar de atender, por exemplo, uma papelaria que venha a nos solicitar uma solução, mas nós não temos foco no SOHO.²⁴ E também não temos foco em atender a um corporativo, como uma Petrobras, que é enorme, pois não temos nem tamanho para isso. Se surgir, nós vamos ver o que podemos fazer com outros parceiros.

Entrevistador: Isso é uma restrição porque você quer diluir o seu risco ou é a capacidade de atendimento?

Respondente_X1: As duas coisas. Para baixo, é para diluir o risco. Nós temos capacidade de atender a um bazar, por exemplo, mas o risco já é maior. E não é só o risco de inadimplência. Por experiência, onde nós mais tivemos problemas foi nessa área, nas empresas muito pequenas, no *SOHO*, em que o cliente muitas vezes não sabe o que quer, não sabe do que precisa, mas ele acha que sabe e assim ele pede um determinado produto ou solução que não é o mais adequado para ele.

Entrevistador: Entendi. Ele gera a você um custo de atendimento elevado. E no caso de uma grande empresa?

Respondente_X1: É a capacidade mesmo.

Entrevistador: E talvez para evitar uma dependência sua para com ele?

Respondente_X1: Já tivemos isso no passado. Atendíamos, tínhamos a capacidade para atender e chegou a representar 20% do faturamento. É algo arriscado.

Entrevistador: Quais são os principais setores econômicos em que você atua?

---

²⁴ *SOHO*: *Small Office Home Office* (referência a empresas de tamanho muito pequeno)

Respondente_X2: Indústria de transformação, comércio, área médica e laboratórios. Importante também é o trabalho em que estamos, para dar resultado no segundo semestre, focado nas áreas de engenharia, plotagem e arquitetura. Estas áreas demandam muito investimento.

Entrevistador: Região geográfica de atuação. Você tem algum raio de atuação foco?

Respondente_X1: Atuamos num raio de 100 Km da sede, esse é o nosso foco. Já chegamos a atender até a 400 Km, mas não é o nosso foco.

Entrevistador: Quais são suas principais ofertas de serviço de impressão corporativa, segundo esse modelo apresentado do IDC?

Respondente_X2: Nosso trabalho está centrado em “serviços de impressão gerenciada” e em “serviços de gestão de documentos”, mas também uma parte em “terceirização de processos de negócios”. Não deixamos de atender os “serviços básicos de impressão”, mas o nosso foco está em “serviços de impressão gerenciada” e em “serviços de gestão de documento”. O que está nos levando para o *BPO*.

Entrevistador: E quais são as maiores demandas de pós-venda para os serviços de impressão gerenciada que vocês comercializam?

Respondente_X1: Ainda é a mão de obra técnica para *hardware*. Diria que é o maior peso que temos.

Entrevistador: É para conserto ou para treinamento do cliente?

Respondente_X1: É para conserto.

Entrevistador: Ou seja, reparos, suporte técnico.

Respondente_X1: Exatamente. E agora, dando início à parte de gerenciamento remoto, que também usa a internet, em que temos o controle remoto do

equipamento, da disponibilidade dos equipamentos, do problema, das necessidades. Antecipamos o chamado do cliente, antes que o cliente detecte isso.

Entrevistador: Ou seja, o gerenciamento proativo do parque instalado.

Respondente_X2: Esses são do ponto de vista do cliente. Mas o que demanda muito também é o esquema de logística da empresa, da área comercial, passando pela área administrativa e pela área técnica. E a logística em dois sentidos: na parte de programação de atendimento e na parte de *supply* também, porque nós dependemos do fornecedor. Sendo assim, imagine um cliente para o qual nós temos uma solução com mais de um fornecedor de impressoras, o que não é raro acontecer. Isso demanda um alinhamento muito forte entre as áreas administrativas e de suprimentos para sintonizar os diversos fornecedores, atendendo assim às necessidades do cliente. Isso passa por dentro da empresa. Este é o diferencial das pessoas que trabalham aqui e que dá uma demanda enorme de tempo e de trabalho. Acredito que, de um fabricante para a revenda, é de uma maneira; agora, da revenda, que é o elo entre o fabricante e o cliente, é mais difícil. Nessa parte, gera muita demanda interna de logística e de negócio: conhecer o fornecedor, conhecer o cliente, e conhecer as nossas limitações de entrega.

Entrevistador: Mas, essa complexidade que você está descrevendo é um problema interno para atender o cliente. Agora, considerando os dois problemas apresentados, o suporte técnico e o gerenciamento remoto...

Respondente_X1: Dentro desse gerenciamento remoto, temos a facilidade de identificar o problema no equipamento sem que o cliente tenha que tomar uma ação. Esta é uma área proativa, é uma colaboração muito forte da pós-venda, um ponto positivo para o cliente. Outro ponto é a coleta de medidores.

Entrevistador: Sim, para fazer a cobrança.

Respondente_X1: De praxe, você tem o cliente passando esse medidor por *e-mail* ou por telefone, só que nós temos ferramentas hoje para fazer a leitura remota. Por exemplo, dia 30 do mês fecha o medidor, e o sistema automaticamente lê o medidor

e informa para nós via *e-mail*. Basta o cliente abrir essa porta para que façamos a leitura.

Entrevistador: Esse acesso remoto é via internet?

Respondente_X1: Não é necessário nem acessar, pode ser enviado automaticamente, pois não há intervenção.

Entrevistador: É uma aplicação da internet para fazer essa coleta. Você antecipa ao cliente uma prévia de quanto será a fatura dele?

Respondente_X1: Exatamente.

Respondente_X2: E, nessa mesma ferramenta, consegue-se analisar o custo do contrato.

Entrevistador: Este é um benefício para a revenda, pois você está usando essa ferramenta para fazer uma gestão e assim ver se o contrato está adequado e se está cobrando corretamente.

Respondente_X1: Para o cliente, no caso da leitura, também facilita. Primeiro, poderia ser feita a leitura fisicamente, alguém faria a leitura no cliente.

Entrevistador: Mas teria a interrupção do serviço.

Respondente_X1: Sim. Desde a entrada de uma pessoa na fábrica, eu já tenho custo: para cadastrar essa pessoa, que vai parar o equipamento para fazer a leitura, vai assinar etc. É um custo que a revenda tem e o cliente também, embora ele não perceba. Vale a pena ressaltar esse custo. Com uma leitura automática, não há custo para nenhum dos lados, o que se traduz em benefícios para ambas as partes e, além do custo, o preço do cliente pode ser reduzido em função disso.

Entrevistador: Assim, vimos as maiores demandas e um pouco de como a internet pode ser utilizada na pós-venda, mas eu gostaria de saber se isso se repete no caso

de gestão de documento, ou se o cliente tem demandado outro tipo de serviço na pós-venda, adicional ao dos serviços de impressão gerenciada.

Respondente_X2: Pedem, por exemplo, como intervenção no fluxo de documentos, no *workflow* do cliente. E a internet trabalha a favor disso, pois você pode se conectar remotamente, sem a necessidade de ter que ir até o cliente, há todos esses benefícios que o Respondente_X1 já comentou. Já melhoramos muito esse processo.

Respondente_X1: No caso de assistência técnica de *hardware*, em geral não dá para fazer por internet, apenas em algumas situações. Mas, no caso de gerenciamento, já é total. É só o cliente liberar, tem-se acesso como se estivéssemos no local do cliente.

Entrevistador: Esta forma serve apenas para problemas como, por exemplo: não se está conseguindo recuperar um arquivo, não se está conseguindo encontrar, e percebe-se que estão sendo associados códigos errados, palavras-chave não estão sendo associadas etc.

Respondente_X2: Outra coisa é um usuário, que foi movido de área e perdeu e tem que modelar todo esse acesso. Surgiu um documento novo, como será configurado para entrar na gestão do processo? Nossas ferramentas permitem que, via *web*, consigamos fazer todo esse gerenciamento.

Entrevistador: Conclui-se que o cliente mais pede em termos de pós-venda, sem se preocupar com a questão de internet, é que, além do controle para faturamento, pede atualizações de *software* ou reparo do mesmo: mudou uma versão, mexeu num aplicativo etc.

Respondente_X2: E isso é muito dinâmico e acontece, desde um *software* em que você controla um *workflow* documental, até um *firmware* de um equipamento, que você consegue atualizar via *web*. Às vezes é um erro que está acontecendo no *firmware*, e você acessa a máquina remotamente via *web* e a atualiza. Antes se

tinha que ir ao cliente, conectar-se com um *notebook* e fazer a atualização, o que gerava muito trabalho.

Entrevistador: E da parte de *BPO*, quais são as outras demandas de pós-venda?

Respondente_X2: O *BPO* pode estar no cliente, já que o principal interesse é que se monte a operação da gestão da informação dentro do cliente, lá nas bases dele. E as ferramentas *web* na pós-venda você deixa conectando. Por exemplo, vamos imaginar um setor fiscal do qual você está capturando documentos com multifuncionais para fazer todo esse vínculo: você monta um BI e depois uma conexão via SAP para você transferir via *web service* todos os dados compilados do SAP para a matriz da empresa em outro país. Isso vai via *web service*. Assim, esse *BPO* que está no cliente, rodamos com mão de obra, com *software*, com tudo no local do cliente, e se consegue se conectar até a nossa revenda via *web service*. O *web service* cria um túnel de comunicação com o local que você quer buscar ou com o qual se quer trocar um pacote de informações. E sistemas complexos como os ERPs se conversam via *web*.

Entrevistador: Dessa forma, vemos que a internet pode participar em quase todas as atividades de pós-venda, menos em algumas inserções manuais de *hardware*. Mas, quanto mais avançamos na oferta de serviços de impressão, temos menos dependência física e mais conseguimos explorar a internet para resolver os problemas.

Respondente_X2: E mais você entra no negócio do cliente. Isso é importante também dizer.

Entrevistador: Agora, a próxima questão: por que a internet tem sido utilizada na pós-venda? O que se tem esperado?

Respondente_X1: Redução de custo e maior agilidade do serviço, como a leitura e a própria intervenção. Diversos níveis de problemas com os equipamentos podem ser resolvidos através de algumas vantagens da internet.

Entrevistador: Agora, vamos comparar isso com o uso do telefone. Vimos que algumas solicitações não podem ser atendidas pelo telefone. Quanto mais você evolui na oferta de serviços de impressão, mais necessidade de negócios existe para o uso da internet, não só de redução de custo. No caso de *BPO*, por exemplo: para os problemas que demandam presença física, o telefone não consegue resolver e, para aqueles que não necessitam de presença física, existe a questão da redução de custos.

Respondente_X1: Lembrando que a redução de custo é do processo como um todo, do cliente e nossa.

Respondente_X2: Também não podemos esquecer que é uma tendência. A geração nova de clientes, a chamada “Geração Y”, só fala em internet. A pessoa prefere mandar um SMS e entrar num *chat* a ligar.

Entrevistador: Inclusive, você acha que, se fosse possível, o cliente nem gostaria de um atendimento presencial?

Respondente_X2: Em várias situações, não.

Respondente_X1: Depende da faixa etária do cliente. Há cliente que prefere o presencial. Ele acha importante ter a internet para os seus funcionários, mas ele mesmo não usa.

Respondente_X2: Nem nós aqui. Nossa faixa etária não usa. Esta é uma tendência voltada para o marketing, para que nós possamos nos adequar futuramente.

Respondente_X1: O cuidado que a gente tem que ter nessa mudança para a internet, é que eu tenho que ter muita cautela. Porque senão, quem vai fazer essa transição? Embora tenha essa “Geração Y” forçando a barra para que aconteça rapidamente, ainda quem está provendo isso não é a “Geração Y”, é o pessoal mais velho um pouco. E, se eles se sentirem ameaçados ou assustados, eles podem barrar e isso vai demorar mais tempo.

Entrevistador: E você percebe setores econômicos que são mais propensos ao uso da internet, ou não?

Respondente_X1: Acho que não. Nós temos setores de ponta que não aceitam. Têm medo.

Entrevistador: E a questão do tipo da empresa: ser multinacional, nacional, familiar, influencia?

Respondente_X2: Acho que a empresa, independente do seu tipo, que não estiver pronta para um *e-mail*, pronta para uma página de internet, tem problemas.

Respondente_X1: Eu diria que a maior barreira ainda é o medo à segurança. Por exemplo, nós instalamos um *software* de bilhetagem onde ele só manda a informação do cliente para a revenda, para não ser invasivo. Porém, hoje fazemos algo diferente: ao invés de mandar a informação diretamente para a revenda, o *software* primeiro envia a informação para o gestor do cliente, que depois replica para a revenda. Esse é um primeiro estágio. Deixamos esse processo até que o cliente se sinta seguro e, após ele ter confiança no tipo de informação que está sendo enviada, o próprio gestor pede para enviar diretamente.

Entrevistador: E com relação à qualidade, qual é o impacto? Como é avaliado o uso da internet na pós-venda em relação à qualidade do processo: privacidade, facilidade de uso, funcionalidade e disponibilidade da informação. O cliente tem reconhecido a melhora do processo com a internet?

Respondente_X2: Tanto reconhece que, em várias situações, pede isso em *RFPs*, objetivando a pós-venda.

Entrevistador: Por ser uma facilidade de uso pelo cliente. E com relação à qualidade de resultado, considerando a pontualidade, exatidão do pedido etc, o cliente consegue acompanhar a condição do pedido?

Respondente_X2: Tem-se rastreabilidade de toda essa informação. A internet permite isso na pós-venda.

Entrevistador: E depois tem outro item: a qualidade de recuperação, ou seja, a capacidade de encontrar e interagir com o suporte tecnológico para um *site*, apresentar políticas e procedimentos para o processo de reclamação, e o resultado da reclamação.

Respondente_X2: É a qualidade de todo um serviço, não só de um produto.

Entrevistador: Você acha que a internet tem passado essa visão de dar essa qualidade para o cliente?

Respondente_X2: Sim, pela transparência que ela pode oferecer.

Entrevistador: E vocês têm colocado esse processo no *site* para o cliente?

Respondente_X2: Nós queremos transmitir isso para o cliente. Por um lado é mais exposição, mas, por outro, é mais segurança para ele.

Entrevistador: E vocês têm medição integrada de qualidade de pós-venda nos diversos canais de comunicação com o cliente? Por exemplo: quando o cliente acessa a internet, o telefone, ou a pessoa que está no campo, existe alguma integração de métricas de qualidade de serviço de pós-venda, com relação a atendimento, tempo de resposta etc? Ou existe uma medição separada para cada um desses canais de comunicação?

Respondente_X2: Hoje a nossa métrica é praticamente para o presencial, mas o nosso processo de pesquisa de satisfação migra para a *web*. Quer dizer, se ele pede para o técnico no campo, sua obrigação é colocar no *site*.

Entrevistador: O técnico do campo coloca na internet ou você pede para o cliente registrar pela internet?

Respondente_X2: Se a pessoa liga no SAC e pede um toner, por exemplo.²⁵ Nesse caso, para não perturbar o cliente, a própria pessoa do SAC insere na internet. Mas, na próxima vez, ela conduzirá o cliente para fazer a entrada na internet.

Entrevistador: No caso de análise de tempo de envio do toner, como está sendo analisado o atendimento desse cliente? Você faz a média de todos os canais que ele entrou em contato? Por exemplo, quando ele pede pelo *runner*, demora três horas para atender o cliente; quando liga no SAC, atende no dia seguinte.²⁶

Respondente_X1: Hoje não. Porque, como é feito? Na instalação do equipamento, quando começa a pós-venda para o cliente. O equipamento vai com um toner instalado e com um reserva. Assim que ele instalar o reserva, ele faz a solicitação, e nós temos até cinco dias para entregar um novo para ele. Com isso, agendamos a entrega pelas rotas. Não que não possa haver uma entrega emergencial. Pontualmente atendemos. Se ele se esqueceu de pedir, podemos até cobrar por isso. Mas hoje não há uma métrica para isso, porque a entrega é programada e o cliente faz o gerenciamento do estoque.

Entrevistador: Sim, esse caso é para o toner. Mas o cliente pode pedir uma dúvida. Quando ele entra no *site* e pede uma dúvida, você teria um tempo de resposta. Quando ele pede para o *runner*, é no dia seguinte, por exemplo. E, nesse caso, você olharia a média das métricas. E isso estaria vinculado a um objetivo de marketing. Exemplo: quero reduzir meu tempo de resposta para o cliente e aumentar a qualidade de atendimento, ou quero que clientes classificados como tipo “A” sejam atendidos e tenham resposta em até tanto tempo. Assim, como está a pós-venda hoje? A internet se inseriu nesse modelo?

Respondente_X1: Ainda não.

Respondente_X2: Em todo esse contexto, certamente ainda não.

---

²⁵ SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente

²⁶ *Runner*: pessoa da revenda alocada no cliente para atendimento presencial

Entrevistador: Quer dizer, vocês não têm uma gestão da qualidade do atendimento pós-venda por cliente?

Respondente_X1: Ainda não.

Entrevistador: Como podemos analisar a questão de satisfação do cliente? Você acha que, com o uso da internet, o atendimento na pós-venda tem melhorado ou você acha que o cliente tem tido a mesma satisfação?

Respondente_X1: Ele não percebe isso. Na verdade, este é um assunto que precisamos aprender a clarificar para o cliente, e reforçar essa ferramenta dentro do cliente, para que ele comente com outros também. Por exemplo: um cliente que passava um medidor por telefone e hoje passa a informar pela internet, percebe que fica mais fácil. Ainda assim, há aquele que pode pensar que, quando passava por telefone, sabia o que estava passando, e agora, com a internet, pode pensar que não sabe o que está sendo passado, porque é automático. E há aquele que fala: eu quero que seja automático, meu negócio é pela internet. Para esse, se você perguntar como está, ele pode reclamar do *link*, do *site*, mas não do processo como um todo. Ele não vai elogiar o processo, porque não sabe como era o anterior. Então, não há comparativo para ele. Quando o cliente migra, sim.

Entrevistador: E a agilidade tem aumentado? Você acha que o cliente percebe o tempo para resposta de atendimento ou para disponibilizar uma informação?

Respondente_X2: Acho que é da mesma forma. Percebe no começo, mas depois vira obrigação.

Entrevistador: O custo de atendimento para vocês tem caído com o uso da internet?

Respondente_X1: Não como gostaríamos. Porque, percentualmente, é muito pouco. Hoje é uma briga para se instalar um agente de interação de *software web* com um equipamento no cliente, por exemplo. É bastante difícil: tem que se ir lá, vender isso para o cliente, demonstrar...

Entrevistador: E como a pós-venda tem se utilizado de mídias sociais, incluindo redes sociais, principalmente para uma base atual de cliente?

Respondente_X2: Hoje, no nosso negócio, não se utiliza.

Respondente_X1: Também não há histórico disso, nem nos nossos pares.

Entrevistador: Só reforçando: quando falamos em mídias sociais, queremos dizer: ferramentas de comunicação, como *blogs*; eventos, como *websites* de eventos; *wikis*, para resolução de problemas, com clientes colaborando uma página de perguntas e respostas, dicionários, dizendo como foi resolvido um problema; compartilhamento de vídeos, mostrando como se conserta um equipamento etc.

Respondente_X2: Não, acho que não.

Respondente_X1: Há o lado nosso e do nosso técnico, que pode participar. Mas o cliente não. Quando o cliente compra uma solução nossa, passamos a ser responsável por solucionar tudo. Assim ele nem sabe que existe fusão na máquina. O máximo que ele sabe é que existe o toner. Quando a máquina para, ele não quer saber o porquê parou. Nós vamos lá e a consertamos.

Entrevistador: Mas, você poderia mostrar pelo *site*, utilizando-se de um vídeo, uma determinada aplicação escolar. E outro cliente poderia assistir àquela aplicação e ver como impactaria a matrícula de alunos, acompanhamento de desempenho de cursos etc. E se poderia ter ainda fóruns de debates, e com isso ir melhorando o produto etc. Não estamos nesse nível de exploração, certo?

Respondente_X1: Não, não há.

Entrevistador: Hoje é mais atendimento básico das necessidades da pós-venda?

Respondente_X2: É, acho que a internet naquele sentido ainda não está sendo usada.

Entrevistador: E qual tem sido a estratégia de uso da mídia social?

Respondente_X2: Há uma tendência de uso na venda, na prospecção.

Respondente_X1: Na identificação, na pesquisa, na pré-venda do cliente, sim.

Entrevistador: E você acha que o estilo de venda do fornecedor influencia o cliente a pedir uma pós-venda mais voltada à internet ou não?

Respondente_X2: Certamente vai.

Respondente_X1: Na verdade, houve uma evolução do tipo de vendedor. Antes era um vendedor analógico, que vendia copiadora, “anotador de pedidos” e que dava consultoria informando a velocidade do equipamento, se havia *duplex* etc.²⁷ Esse era o nível de consultoria dele.

Entrevistador: Voltado para o produto?

Respondente_X1: Voltado para o produto básico, de cópia. Ele [o vendedor] não conhecia nada de conectividade. Quando começou a vender impressão junto com copiadora, houve demissão de muitos vendedores analógicos que não conseguiram sobreviver. Hoje, esses vendedores que entraram como “*high end*” na época estão aprendendo essa área. Agora, cabe a nós também colocar no treinamento e no nível de exigência esse direcionamento para que ele vá ao cliente e venda, que essa parte de internet e de interação seja parte da solução para o cliente e faça com que ele observe isso como benefício para ele e não uma exigência ou uma característica do negócio, mas sim um benefício. Por exemplo: o cliente não precisa coletar um medidor, porque vai ser enviado um *e-mail* para o sistema e ele vai receber uma cópia, o que permite ao cliente ter o conhecimento.

Entrevistador: E se o cliente quiser saber sobre o produto, terá um manual de produto disponível no *site*?

---

²⁷ *Duplex*: bandeja adicional para armazenamento de papel na impressora

Respondente_X1: Exatamente. E, se quiser saber se estamos atendendo esse equipamento dentro do prazo, o cliente vai receber também todo o relatório e saber quando foi feito o chamado, quando foi atendido e solucionado o problema, e não precisa ficar perguntando para o seu time se a máquina está quebrada de novo e se foi consertada. Essa preparação do vendedor ainda está sendo desenvolvida.

Entrevistador: Agora, esse é o lado do vendedor, o que acaba sendo bom para a revenda ao mostrar isso ao cliente. Agora, quem está comprando também é influenciado pelo estilo da venda? O cliente que aceita um que venda mais solução também vai exigir que a pós-venda seja por internet?

Respondente_X1: Sim.

Entrevistador: Porque uma pessoa que está exigindo um nível maior de solução, vai querer uma disponibilidade de informação *online*, rápida?

Respondente_X2: Sim. E, nesse estilo de venda, quando gera a venda, a internet tem um valor muito forte também, porque antes, para o vendedor conhecer o cliente, tinha que entrar no seu ambiente e hoje, se um vendedor estudar um *site* bem elaborado do cliente, ele já conhece o negócio e já entra muito mais preparado para a pós-venda.

Entrevistador: E o tipo de venda que foi feito – pessoal, como o face a face e o telemarketing; versus impessoal, como a internet e o marketing direto – influencia se a internet vai ser mais utilizada?

Respondente_X1: Diretamente...

Respondente_X2: Diretamente...

Respondente_X1: Porque na internet ainda há o risco de se comprar errado. É muito diferente de se comprar um televisor pela internet, que você já viu numa loja e conhece as características. E é um produto com pós-venda baixíssimo, por ser um

produto de consumo. Aliás, para uma televisão, se vai contratar um pós-venda é porque o produto não é bom. Diferentemente do nosso negócio, a pós-venda acontece com uma frequência muito alta. Eu diria que, pelo menos, a cada bimestre ou trimestre. Há casos em que num mês, você visita um cliente até mais que uma vez é um negócio considerado normal.

Entrevistador: Para suportar a solução do cliente.

Respondente_X1: Isso é normal.

Entrevistador: Esse suporte seria para corrigir um problema ou para expansão de uma venda?

Respondente_X1: Para corrigir um problema. Quando é pessoal, fica mais fácil transmitir para o cliente que o produto vai ter manutenção preventiva, corretiva e que vai precisar fazer isso ou aquilo. Você já ajusta a expectativa mais facilmente. Coisa que, na internet, você não coloca isso.

Entrevistador: Entendi. Agora, quando você faz no pessoal, você está dizendo que, para o cliente, como que a internet vai entrar na vida dele, que vai passar a ser corriqueiro coletar os medidores, e como ele pode buscar informação. Você está dizendo que, no pessoal, o vendedor consegue transmitir isso mais facilmente do que numa venda impessoal.

Respondente_X1: E ainda temos uma cultura de ler pouco. Se tiver dois *bullets* você lê, mas, se tiver um texto, não. Sendo assim, quando se coloca num texto que a pós-venda será acessada remotamente assim... ele não vai ler. E, quando acontecer um problema, ele vai perguntar: como que eu faço aqui agora? Nesse caso, o [atendimento] pessoal se faz mais efetivo. O vendedor vai lá e demonstra para o cliente como pode utilizar a pós-venda pela internet. E consideramos a instalação como parte da venda – vamos lá vender benefícios ocultos da solução para o cliente.

Respondente_X2: E nesse impessoal e no pessoal, há uma pequena inversão: ninguém suporta telemarketing.

Entrevistador: O que significa suporta?

Respondente_X2: Tolerar. Ninguém tolera. Porque o telemarketing entra numa hora em que você não está preparado para ele, e o *e-mail*, quando você quer. Você pode, portanto, conjugar a *web*, que é impessoal, convocando uma reunião de pós-venda, por exemplo, e concluir com o *face to face*, que é pessoal.

Entrevistador: E, se é uma venda baseada em valor, isso se ressalta muito mais? O vendedor consegue passar a venda consultiva para o cliente, inclusive dizendo que terá uma pós-venda também consultiva, com uma disponibilidade de uma internet com todos os seus benefícios. Agora, mudando para a próxima questão: como que o uso da internet na pós-venda é influenciado da forma como foi feita a compra, como o cliente transaciona com a empresa. Uma primeira pergunta, no negócio de serviços de impressão: alguém faz uma compra ou uma extensão de compra pelo *site* ou pelo celular, pedindo mais uma máquina?

Respondente_X1: Não, para esse negócio não.

Entrevistador: Na questão do marketing, você acha que o uso da internet na pós-venda tem impactado os 4Ps? Por exemplo, com relação a produto: aumenta a qualidade do produto, porque eu tenho tido mais informação, mais controle dos meus clientes com relação a problemas, já que eles me reportam melhor e com isso eu consigo melhorar o meu produto, o meu serviço de impressão?

Respondente_X2: Sim, sem dúvida. Principalmente quando se faz leitura remota dos equipamentos, percebemos se a máquina está quebrando mais ou não. Então, não só o produto em si, mas a solução, que é o produto nosso. Trocando uma máquina com uma informação recebida, resolve-se um problema. Ou um toner que está com um consumo excessivo, de um cliente que paga por área de cobertura, assim como no segmento médico, em que há uma variável de consumo e fazemos uma correção que acaba melhorando o produto no final. Então, acho que isso, já na sequência, atende à parte promocional, em que se faz a retenção do cliente.

Entrevistador: Então, a internet tem ajudado a melhorar o produto?

Respondente_X2: É.

Entrevistador: Porque ela te dá mais ferramentas para recolher os *inputs* do cliente?

Respondente_X2: A realimentação não tem interpretação; é um canal direto. É dado. Contra fatos, não há argumentos. Agimos sem a interpretação de uma pessoa. Com isso, a velocidade aumenta muito.

Entrevistador: Com relação a preço, a internet tem melhorado a lucratividade, abaixando os custos de atendimento e com isso se conseguindo até um preço melhor?

Respondente_X2: Sim. Num primeiro momento, a internet melhora o resultado, melhora o lucro, mas certamente a pressão do mercado, à medida em que o nível de competição cresce, faz você reverter o lucro novamente ao cliente. Então, nós temos que buscar cada vez mais ferramentas, e a internet estará muito mais presente daqui para frente na pós-venda.

Respondente_X1: Na verdade, a internet é uma ferramenta de busca de adequação de custos, porque você tem uma concorrência que hoje conhece o produto, a solução que tem que entregar para o cliente e todos os fatores que acontecem na pós-venda. Até um determinado patamar de preço, ela anda junto com você. Só que tem um determinado grau de concorrência abaixo, que não considera a pós-venda e joga o preço para baixo.

Entrevistador: Que não considera o custo de atendimento. E, com o baixo preço da venda, ela tem que dar um péssimo pós-venda.

Respondente_X1: Exatamente. Só que o referencial de preço já mudou para baixo. E não se consegue dar, com as mesmas ferramentas, o mesmo nível de serviço.

Entrevistador: E você tem que usar a internet?

Respondente_X1: A internet é uma das ferramentas para se adequar.

Entrevistador: E você não acha que, indo para a internet e conseguindo dar esse atendimento de pós-venda, esse fornecedor não qualificado conseguiria retornar ao mesmo nível de competitividade?

Respondente_X1: Normalmente ele não tem uma estrutura para investir em ferramentas desse tipo. E, muitas vezes, nem a percepção. Ele entra achando que vai ser fácil. Mas puxa para baixo.

Entrevistador: E, quando se avança nas ofertas de serviços de impressão, eliminam-se esse tipo de concorrente?

Respondente_X1: Esse é um dos objetivos.

Respondente_X2: E a busca do cliente, talvez não na mesma velocidade, está ocorrendo da mesma maneira. Ele está buscando um pouco mais de valor nessa solução de pós-venda.

Entrevistador: E você acha que a internet tem impactado o elemento “Praça”? Você tem conseguido avançar seu raio de atuação por meio da internet na pós-venda?

Respondente_X1: A tendência é conseguir ficar mais abrangente. Hoje um dos custos grandes é o de deslocamento até o cliente. Se não for preciso me deslocar até o cliente ou, quando eu consigo eliminar isso, eu me torno mais competitivo e posso avançar até mais longe um pouco.

Entrevistador: E com relação à promoção, principalmente na sua base, para aumentar a satisfação do cliente ou a qualidade do suporte, você conseguiria aumentar a venda para um mesmo cliente em função da qualidade que a internet está dando na pós-venda?

Respondente_X2: Sim, porque remotamente você conseguiria perceber uma necessidade e com isso ele ficaria mais contente com o atendimento e contrataria mais serviço. Por exemplo, instala-se um *software* remoto que controla todo um ambiente do cliente, com impressoras preto e branco. Só que o *software* identifica a presença de uma impressora colorida. É possível apresentar o ganho que aquela impressora colorida proporcionaria se estivesse sendo gerenciada pela solução ofertada, o que aumentaria o nosso negócio e a retenção do cliente.

Entrevistador: E, retornando à questão de cultura, vocês acham que existem restrições de cultura, tanto da empresa prestadora de serviços quanto do cliente, por uso de internet na pós-venda? Aquilo que comentamos sobre a idade da pessoa. E, para termos uma resposta mais completa, versus recursos ou limitações tecnológicas: como banda larga etc. Ou seja, onde está o maior impacto: em restrições culturais, de processos, de finanças, de recursos, de confiança, como no caso da coleta remota dos contadores ou de roubo de informação pela internet...

Respondente_X1: Por parte do cliente, o principal ponto é a questão da segurança da informação.

Entrevistador: Essa é que é a restrição cultural?

Respondente_X1: Essa é a restrição cultural.

Entrevistador: Não é uma questão de restrição tecnológica?

Respondente_X1: Não. Hoje não há cliente que não tenha uma internet. Até há aquele que está na linha discada.

Respondente_X2: Pelo lado da revenda, há a restrição de conhecimento e do empreendedor de investir nessa solução. Vendo o perfil de revendas no mercado, poucas são as de perfil empreendedor que fazem investimento nessa área.

Entrevistador: Então existe uma restrição cultural da revenda?

Respondente_X2: Sim. Porque ele não confia nesse processo e, por conhecer pouco, opta por seguir do seu jeito. E o cliente continuaria necessitando de outra coisa. Por isso, a restrição é dos dois lados.

Respondente_X1: E, tecnologicamente, também há algumas restrições por parte do produto, por exemplo: leituras de medidor. Cada fabricante tem um *software* para fazer a leitura do medidor. Não existe um *software* de bilhetagem completo, que lê o medidor físico do equipamento. Ele vai ler o *spool* do Windows. Se o *spool* marcar um número de impressões a serem realizadas, mas for desligado, o equipamento de impressão não conseguirá obter quantas foram de fato realizadas. Agora, esse quadro está começando a mudar.

Entrevistador: Mas isso seria uma restrição tecnológica que impediria o cliente de adotar a solução:

Respondente_X1: Não. Isso é um impeditivo de nossa parte em implementar a solução. O certo seria fazer a leitura física do medidor através de *software*, mas do *hardware* do equipamento, e não do *spool*, porque isso pode sinalizar um número maior de impressões.

Entrevistador: Mas, nesse caso, você deixaria de implementar se não tivesse uma solução confiável?

Respondente_X1: Exato, para não impactar o cliente.

Entrevistador: E no caso de restrição financeira, com relação a uma revenda pequena, pode ser que ela não implementasse a solução por não ter margem para fazer isso.

Respondente_X1: Correto.

Entrevistador: E como você acha que a internet poderia ser melhor utilizada para prestar a pós-venda? Quais seriam os próximos passos que não estão sendo implementados e seriam interessantes?

Respondente_X1: Acho que, com o que estamos fazendo, há uma pista muito longa para caminhar com o que já tem de solução. Se conseguíssemos implementar 90% dos nossos processos, com as ferramentas que já temos de internet, seria um ganho fantástico.

Entrevistador: Você quer dizer, do que você já usa de internet em alguns clientes, implementar em 90% da base de clientes?

Respondente_X1: Sim, seria um ganho fantástico. Eu diria até que estaria à frente de muitas vendas. Isso seria uma prioridade maior do que desenvolver novos aplicativos de internet.

Respondente_X2: Uma coisa interessante, que eu estava trabalhando agora mesmo, é o nosso *site*: como tornar o *site* num portal de interface entre o cliente de pós-venda e o de novos negócios. Então você imagina como conseguir transmitir essas duas verticais num mesmo ambiente. Ou você atende muito bem na prospecção, no levantamento de *leads*, tendo um *site* totalmente comercial, ou você tem um *site* totalmente voltado para a pós-venda. Acho que o grande desafio nosso é conseguir dar esse recado para o nosso cliente de pós-venda, numa mesma interface. Quanto mais interface há, mais dificulta.

Entrevistador: Assim, o seu cliente atual, ao entrar no seu *site* e se registrar, poderia migrar para um formato de *site* típico de pós-venda. E, se fosse um cliente visitante, ele entraria em um *site* com formato de pré-venda.

Respondente_X2: Isso. Mas pode-se fazer o *cross-sell* também.

Entrevistador: Agora, em termos de planejamento e alinhamento com as estratégias de marketing, a internet na pós-venda é pensada com métricas de planejamento de marketing? Hoje, por exemplo, em um alinhamento com estratégias de marketing, pensa-se no uso da internet na pós-venda para reduzir o preço ou aumentar a expansão geográfica, ou como melhorar a promoção?

Respondente_X1: Não. Justamente por conta da implementação. Têm-se vários desenvolvimentos e várias ferramentas de internet desenvolvidas, algumas completas e outras com pendências, que ainda não permitem ter uma métrica de redução de custo, de agilidade de processo, ou de satisfação do cliente, pois não estão implementadas em muitos clientes. A partir do momento em que são implementadas as ferramentas em 50% da base de clientes, dá para se ter uma métrica, balancear o resultado e saber quanto está impactando. Porque, quando se tem 15% ou 20% implementado, como é o caso, ainda é um universo pequeno. Consegue-se medir dentro de um cliente, mas não dentro de um universo.

Entrevistador: E a questão do uso de mídia social e de rede social, ainda é para o futuro?

Respondente_X2: Eu acho.

Entrevistador: E a questão de uso de vídeos, de convergência de mídia, e a medição da qualidade integrada nos diversos canais de comunicação com o cliente, também seriam para o futuro?

Respondente_X1: Em termos, porque temos que desenvolver algumas coisas num curto prazo. Por exemplo, hoje o técnico faz um atendimento, preenche um relatório e o cliente assina. Isso está caminhando para um chamado automático, com o técnico se deslocando até o cliente, consertando o equipamento e, quando o técnico fecha o relatório, o cliente pode receber uma mensagem no celular informando a hora em que o equipamento foi atendido e que já está disponível.

Entrevistador: Isso é a integração do presencial com o celular. E um último ponto se refere a como usar a internet para melhorar a experiência de serviço com o cliente: tem a questão da cocriação de valor com o cliente e a revenda, criando algo por meio da internet, de maneira conjunta. Por exemplo, o cliente vai observando o faturamento e conseguindo fazer correções pelo próprio *site*, com relação a número de atendimentos e tempo de resposta; ou o cliente vai fazendo críticas e comentários e vai se alterando o produto. No caso de relacionamento com o cliente: permitindo a criação de serviços, com o cliente sugerindo algumas coisas. E, no

caso de capacidade de serviço, atendendo às flutuações de demanda e mantendo a qualidade. Ou seja, o uso de ferramentas de internet que poderiam ser usadas para se criar uma área colaborativa com o cliente, como, por exemplo, um *sharepoint*, em que você colocaria material, ele sinalizaria problemas etc. Você acha que isso é uma aplicação de curto prazo ou não?

Respondente_X2: O bom disso é conseguir dar uma resposta rápida. Por exemplo, o cliente abrir um chamado e você, com poucas perguntas, solucionar o problema. Isso é um caminho legal. Mas, se tiver muita complexidade, acho que o cliente ainda não está preparado. Tem que ser muito direcionado.

Respondente_X1: Ele só vai ler ou seguir algum procedimento se ele estiver com uma necessidade extrema do produto. Dando um exemplo: um cliente que usa o equipamento para vender impressão, que faz parte do seu processo produtivo, se você pede para ele engraxar a rodinha do equipamento, ele vai lá e engraxa. Então, para esse cliente, deve-se colocar alguns *bullets* para ele seguir. Mas, quando você atende um cliente corporativo que tem dez máquinas e que não consegue imprimir em uma máquina, mas consegue numa outra, ele não vai ler nada, vai abrir o chamado.

Entrevistador: Assim, podemos concluir que a internet está na pós-venda para solucionar muito mais problemas de atendimento de chamados de suporte e para facilitar o acompanhamento de relatórios gerenciais e de faturamento, do que para questões de interações, inovações ou expansões. Para isso o cliente acabará acessando o atendimento presencial. Discussões ou alguma exploração, o cliente vai querer que sejam presenciais. Relatórios de acompanhamento de abertura de chamados ou gerenciais para saber o número de intervenções, e demais controles, ele pode obter por internet.

Respondente_X2: É isso aí.

Entrevistador: Pessoal, muito obrigado pela atenção e pelo tempo dedicado.

APÊNDICE 04: ENTREVISTA COM A REVENDA_Y

Entrevistador: Em primeiro lugar, muito obrigado pelo tempo que vocês estão me concedendo. Vamos iniciar nossa conversa perguntando qual é a missão da empresa.

Respondente_Y1: Nós estamos em um processo de revalidação da missão, mas hoje é reconhecer o ambiente de negócio das empresas e otimizar os processos de negócios visando à atualização tecnológica, melhoria de processos e redução de custos. Esta é a nossa missão.

Entrevistador: Essa declaração de missão é mais ampla do que ter o foco em serviços de impressão, permitindo avançar em terceirização de processos de negócios.

Respondente_Y1: A missão da empresa sempre foi essa. Porém, estamos muito focados nessa área de impressão. Aqui temos que fazer mudanças dentro da empresa porque devemos qualificar melhor o nosso pessoal comercial. E essa é uma das razões do Respondente_Y2 ter vindo para cá. Essa é a missão dele para o ano que vem.

Entrevistador: Ok. Depois você poderia me enviar a declaração formal da missão da empresa?

Respondente_Y1: Está anotado isso. Respondente_Y2, você pode enviar para ele?

Entrevistador: Vocês poderiam também me enviar o organograma da empresa, para entender a estrutura e o dimensionamento?

Respondente_Y1: Ok.

Entrevistador: E quais são os objetivos de mercado da empresa para os serviços de impressão corporativa?

Respondente_Y1: Primeiro objetivo: sermos reconhecidos como a melhor empresa na área de serviços para *outsourcing* de impressão. Na verdade, toda a parte de documentos. Primeiro, nosso foco é para *outsourcing* de impressão. Nós vamos aumentando o leque de oferta nessa área de *outsourcing* de impressão para cada vez mais fazer o *ECM*, dentro de toda a proposta de trabalho que faremos, sempre visando ao reconhecimento como a melhor empresa naquilo que estamos propondo a fazer.

Entrevistador: Serviços?

Respondente_Y1: Serviços.

Entrevistador: Quer dizer, a pós-venda é cada vez mais crescente.

Respondente_Y1: É o fundamental. Esse é o principal objetivo da empresa. Naturalmente temos objetivos numéricos atrelados a isso.

Entrevistador: E, pela descrição da sua missão, não só a pós-venda, mas a implementação dos sistemas no cliente, com integração com ERPs, também demandará uma área de desenvolvimento forte.

Respondente_Y1: Mas ela começa no meu “*core*”, que é na parte de documentos (*ECM*). Sobre impressão, eu estou invadindo GED, e de GED eu vou começar a fazer toda a gestão de *BPO* voltada a documentos.

Entrevistador: Mas você está implementando *ECM* no cliente?

Respondente_Y1: Ainda não. Mas na nossa visão de futuro, sim.

Entrevistador: Mas nesse *roadmap* não há só a pós-venda, você tem uma parte de desenvolvimento.

Respondente_Y1: Sim, nós vamos entrar no processo de negócio de cliente. Você tem razão.

Respondente_Y2: Com relação a desenvolvimento, estamos numa camada mais baixa ainda, mas já se consegue desenvolver soluções.

Respondente_Y1: Sim, mas não entramos ainda na alta camada, estamos entrando. Essa é a nossa missão.

Respondente_Y2: Dependendo do processo de negócio do cliente, ele quer uma solução percebida...

Respondente_Y1: Que agregue valor ao processo. Ou seja, a revisão da minha missão passa por uma palavra: otimização dos processos de negócio dos clientes. Ela deve ser colocada não como reconhecer e ofertar e sim, otimizar.

Respondente_Y2: O que garante fidelização.

Respondente_Y1: Sim. É por este caminho.

Entrevistador: Eu só chamei a atenção nesse ponto, porque você disse que queria ser reconhecido pela parte de serviço. E eu falei que não seria só pela pós-venda. Não é só ser reconhecido pela pós-venda, porque você quer implementar e entrar no processo de negócio do cliente.

Respondente_Y1: Na verdade é pesquisar, entender e propor melhorias. Quando a pessoa está operando no dia a dia, ele não consegue enxergar fora da caixa. Diferente de consultoria, que fala e deixa o cliente, viremos com a capacidade de entrega. Esse é o ponto, esse é o diferencial.

Entrevistador: Ok. E quais são os principais segmentos de mercado de atuação, para os serviços de impressão corporativa?

Respondente_Y1: Empresas de auditoria e consultoria, empresas de construção civil, agências de propaganda, varejo, segmento médico... O mercado está bastante amplo, mas esses são os principais segmentos.

Entrevistador: Região geográfica de atuação.

Respondente_Y1: Grande São Paulo predominantemente, com 95%. Agora, existem grandes empresas que têm capilaridade nacional, que nós atendemos e asseguramos o índice de serviços.

Entrevistador: Na nomenclatura do IDC, quais são suas principais ofertas de serviços de impressão corporativa: venda de produtos de impressão, serviços básicos de impressão, serviços de impressão gerenciada, serviços de gestão de documentos, e terceirização de processos de negócios?

Respondente_Y1: Eu diria que 80% está em serviços básicos de impressão e em serviços de impressão gerenciada. Agora, temos alguns casos de serviços de gestão de documentos, mas ainda não estão no modelo “fábrica”, está muito artesanal ainda. E, com relação à terceirização de processos de negócios, também temos um ou dois casos. Já sabemos fazer, mas ainda está num processo artesanal.

Entrevistador: Agora, com relação aos seus dois principais tipos de serviços de impressão corporativa comercializados, quais são as maiores demandas de atividades de pós-venda dos clientes? E pós-venda inclui desde o atendimento a problemas à solicitação de informação ou de envio de um manual, até ter que desenvolver algo para o cliente e entregar uma informação gerencial mais customizada.

Respondente_Y2: Acho que a demanda principal é suporte, manutenção...

Respondente_Y1: Que é o básico: deixar as máquinas com *uptime* acima de 99%. Essa é a primeira demanda e ela é “higiênica”. E acredite se quiser: não é algo fácil do mercado conquistar. Ela é básica, mas muita gente erra nesse processo. Ela é higiênica, mas, se nós conseguirmos fazer isso em 99% dos casos ao longo do ano inteiro, já somos vencedores. A partir disso, é preciso fazer a gestão desses ativos e da demanda desses ativos. Ou seja, quais foram as pessoas que imprimiram mais e menos, e quais tipo de documentos elas imprimiram e com que frequência.

Respondente_Y2: Isso já é fornecimento de relatório de bilhetagem.

Respondente_Y1: Não é só bilhetagem pela quantidade, mas com especificidade de tipo de documento, porque, quando se entra com a especificidade do documento, entra também a oportunidade do serviço de gestão de documento. Porque se começa a mapear que o documento não precisa ser impresso e que pode ser feito pelo relatório do ERP. Aí está a oportunidade.

Respondente_Y2: Existe também a requisição do suprimento.

Respondente_Y1: Ah sim, a entrega de todos os suprimentos aos usuários de forma que não falte nunca. É como se mantivesse o avião no ar o tempo todo. Você tem que abastecer o avião em pleno voo.

Entrevistador: Essa questão de pedir melhores informações de controle gerencial ocorre numa espiral crescente, cada vez pedindo mais e mais, ou o cliente tem um nível médio de informação que o deixa satisfeito?

Respondente_Y1: Por um lado é a teoria do que o mercado diz que vai oferecer. É o vendedor na ponta falando que vai oferecer isso ou fazer aquilo. Mas eu vejo que 95% do mercado promete isso, mas no dia a dia não entrega. Existe, portanto, uma frustração por parte de quem compra, que é a de não receber. Mas parte da culpa também é dos compradores, porque eles especificam isso tudo na *RFP* e, na hora de receber essas informações, os gestores dos clientes que poderiam demandar esses serviços prometidos não demandam porque não existe essa comunicação dentro das empresas. E fica por isso mesmo. Esse é o problema.

Entrevistador: E quem acaba influenciando a pessoa que está escrevendo a *RFP* são concorrentes que vão ao cliente fazendo promessas, o que acaba criando uma espiral de ansiedade, certo?

Respondente_Y1: Cria uma espiral de promessas vãs, de “boas ideias” que o usuário não quer nem saber.

Entrevistador: O que vai impactando o custo.

Respondente_Y1: Vai impactando.

Respondente_Y2: Eu acho que o cliente tem uma necessidade crescente, porque vão aparecendo demandas internas nas empresas: eu quero um rateio mais elaborado, uma visão “x” ou uma visão “y” do tipo de serviço que se consegue entregar hoje. Só que essa crescente demanda novas ferramentas, demanda novas tecnologias e nem sempre os clientes estão dispostos a negociar e a pagar por isso.

Respondente_Y1: Muitas dessas empresas que prometem não sabem como produzir isso. Eles não sabem qual é o custo de produção, acham que está inserido no custo da página impressa e fica por isso mesmo, o que acaba nivelando o mercado por baixo. Já as pessoas que estão comprando o serviço também não sabem o que estão pedindo, acabam tendo uma informação superficial e tomam como base o que o outro fornecedor disse que oferece. Fica um perde-perde para todo mundo. Não se consegue nivelar o serviço por cima. Cabe às empresas que sabem se posicionar e se vender, colocarem a necessidade do que está sendo solicitado ser percebida por quem está comprando. Mas, para isso acontecer, o ambiente da empresa que compra tem que ser mais estável, não tendo tanto *turnover*, de tal forma que a cultura da empresa seja mais sólida e permanente, porque existem muitas empresas que estão sendo gerenciadas hoje objetivando o custo pelo custo: vamos baixar o custo, pelo custo. Essas empresas têm um *turnover* enorme, e as pessoas mal se posicionam no lugar e não têm uma missão clara, um posicionamento claro, uma liderança clara e estão ali para defender o emprego.

Respondente_Y2: E não estão dispostas a fazer investimentos.

Respondente_Y1: Não estão fazendo investimento nenhum e há muito disso no ambiente de mercado hoje em dia. Assim, saber reconhecer que tipo de conta [*cliente*] com quem estamos lidando é uma ciência legal.

Entrevistador: Quer dizer, nesse caso é a pós-venda impactando o preço do produto.

Respondente_Y1: Fortemente.

Entrevistador: E por que vocês têm utilizado a internet na pós-venda de serviços de impressão?

Respondente_Y2: Talvez por causa de produtividade e maior confiabilidade.

Respondente_Y1: É sistemático.

Respondente_Y2: Não precisa colocar pessoas para fazer a atividade.

Respondente_Y1: Ou seja, a automatização é maior.

Respondente_Y2: Não demanda recursos do cliente, porque, se não usarmos a internet significa que alguém vai ter que nos passar essa informação. É facilidade de uso.

Respondente_Y1: Quais são os perigos? Se não estiver claro na outra ponta [*no cliente*] que este canal está aberto e é através desse canal que se comunica. Ela [*a internet*] tira o calor, ela deixa muito frio. Portanto, usar isso sem divulgar e sem comunicar, de tal forma que seja valor percebido pelo cliente, é perigoso. Esse é o grande ponto aqui, com que temos que tomar cuidado. E aqui há um grande ponto de melhoria para a Revenda_Y também.

Entrevistador: É o cliente quem acaba demandando ou são vocês quem acabam ofertando, mostrando o valor? A demanda está vindo muito pela área de compra, por uma pessoa que especificou e quer [*a internet*], sem saber o que quer, ou por você, que vê o quanto isso é bom, inclusive para você, e que vai até o cliente e vê que precisa instalar o contador e impressão, e tenta vender para ele os ganhos com relação à agilidade, redução de custo, confiabilidade...

Respondente_Y2: A minha visão é que nós tentamos mais do que o cliente, que é mais resistente, por conta de tecnologia, da abertura de portas de comunicação, da manutenção de um serviço em que às vezes ele não tem 100% de confiança pela sua própria estrutura e também por questões de segurança.

Respondente_Y1: Neste caso, o papel da implantação é a chave: falar com as pessoas-chave, fazer uma explicação com profundidade e correta. Se for feita essa estabilização com a área de implantação e tiver um processo mal implantado, não vai dar certo.

Entrevistador: E, comparado com o uso do telefone e do atendimento presencial, para fazer essas atividades de pós-venda e considerando o que já foi falado sobre aquela questão do calor e da frieza do uso da internet, você acha que o cliente tem aceitado essa questão do uso da internet ou ele preferiria ter um *runner* ou usar o telefone? Não vamos ter o foco no contador de impressão, pois, nesse caso, é mais fácil perceber o ganho, mas, nas questões de tirar uma dúvida, querer discutir uma situação, querer um manual, querer uma explicação. Quais canais de comunicação ele prefere usar?

Respondente_Y1: Eu tenho um ponto: isso depende do cliente. Se o cliente tem uma estrutura estável, sólida e tem padrões de funcionamento, o modelo de comunicação sistemática através da internet é muito mais funcional. Ele não quer que roube o tempo dele. O uso da internet funciona e tem uma pessoa alimentando isso continuamente. Em contrapartida, se ele não consegue ter os processos de negócio mapeados, mesmo sendo uma empresa extremamente lucrativa, orientada para o resultado, mas com todos fazendo tudo ao mesmo tempo, para usarmos essa ferramenta de internet é complicado. É tão complicado ou mais do que uma pessoa ir ao cliente para conversar, porque, pelo menos, essa pessoa começa a procurar e a puxar as informações. Essa é a leitura que eu tenho.

Respondente_Y2: Eu acho que o nosso cliente está mais voltado para o atendimento telefônico, para poder abrir um chamado e falar conosco. Mas, com certeza, alguns clientes que já estão mais estruturados fazem essa interação com a internet como

algo natural. Mas acho que hoje nossa realidade ainda é mais pelo telefone do que pela internet, ele ainda é o meio.

Entrevistador: Interessante que o ponto que o Respondente_Y1 colocou da estrutura independe do tamanho da empresa.

Respondente_Y1: Sim. Depende da cultura da empresa e de como ela está montada.

Entrevistador: É, e vamos discutir sobre a cultura daqui a pouco. Agora eu gostaria de explorar algumas questões específicas com relação ao uso da internet na pós-venda, sob o ponto de vista da revenda. Primeiramente vamos falar sobre a qualidade. Comparado com outros meios de atendimento de pós-venda, a internet tem proporcionado maior, menor ou igual nível de qualidade de prestação de serviço?

Respondente_Y2: Eu entendo que tem provido mais qualidade, porque, uma vez que a solicitação entra via internet, deixa-se de fazer uma série de triagens com intervenção manual para poder chegar até o serviço específico. Se o cliente já especifica do que ele precisa, como e onde, isso já vai diretamente para quem prestará o serviço. Se a pessoa solicita pelo telefone, um *script* tem que ser adequado verbalmente para poder ter um entendimento para escrever a demanda no sistema, porque essa transcrição terá que chegar, por exemplo, até um técnico que atenderá e nisso pode haver um ruído e uma queda de qualidade no serviço prestado. Quando o cliente vai à internet e determina o que ele precisa, onde ele precisa e qual é o sintoma que ele está visualizando, teremos uma qualidade da informação mais rica e que não vai se perder ao longo do processo, pois isso chega diretamente para o técnico que atuará no suporte.

Entrevistador: E com relação aos seguintes critérios de qualidade:

- a) Critério de qualidade de processo: o *site* está permitindo o uso de forma adequada com relação à privacidade, ao desenho do *site*, à acuracidade da informação, à facilidade de uso e à sua funcionalidade?

- b) O critério de qualidade de resultado, que é o que se provê para o cliente, por meio de alguém ou eletronicamente, considerando a pontualidade, a exatidão e a condição do recebimento do serviço de pós-venda solicitado?
- c) E o critério de qualidade de recuperação, que corresponde ao processo de recuperação quando o cliente não consegue fazer uma interação adequada pelo *site*, como: encontrar e interagir com o suporte tecnológico, incluindo assistência por telefone e *e-mail*; declarar políticas e procedimentos, e ter responsividade no processo de reclamação; e ter uma compensação por falha na pós-venda.

Como um exemplo, se o cliente pediu o toner pelo *site*, mas ficou sem imprimir porque a pessoa responsável na revenda se esqueceu de ver essa demanda, no próprio *site* estaria declarado que seria recompensada pelo problema causado. Assim, o uso da internet deveria estar bem estruturado para aceitar e tratar a demanda de pós-venda e, nos casos de não funcionamento, o cliente seria recompensado. Com isso, seria criado um processo e uma convergência de solicitação de pós-venda pelo *site*, desafogando o telefone e o *runner*. Considerando tudo isso, como que a internet está sendo tratada ou analisada em termos de qualidade?

Respondente_Y1: Hoje, numa escala de zero a dez em um processo de implantação, estamos na dois. Estamos ainda nesse nível porque tem que se acertar a operação no dia a dia, entre a área comercial e a administração comercial e essa foi uma das razões do Respondente_Y2 ter sido contratado. Lógico que, se automatizarmos a pós-venda pela internet, ganhamos velocidade, mas não adianta ganhar velocidade pela internet, se a área da retaguarda, responsável por responder de forma sistemática dentro do *SLA*, ainda não está boa. Nós estamos revisitando isso tudo. Não é que tudo esteja ruim, muito pelo contrário. Em relação ao mercado, nós estamos na média, mas estamos tendo que reescrever todos os processos novamente, treinar novamente as pessoas e delegar claramente as responsabilidades para que possamos ir para esse processo mais automatizado. Essa é a visão que eu tenho.

Respondente_Y2: Eu concordo. A única qualidade que prezamos é que, para toda demanda de suporte gerada pelo cliente através do nosso *site*, respondemos como se fosse uma demanda gerada pelo telefone. Isso está bem estruturado. Mas, por outro lado, não perguntamos ao cliente se o formato está bom, se está conseguindo achar a informação, ou se está conseguindo gerar a demanda de uma forma fácil ou usual.

Entrevistador: Ou se o *site* está refletindo as alternativas de pós-venda de que ele precisa? Por exemplo, você tem um *menu* de três opções e ele precisa de mais duas.

Respondente_Y1: Exatamente, ainda estamos míopes.

Entrevistador: Então você continua dependendo de outros canais de interação?

Respondente_Y1: Sem dúvida.

Entrevistador: Porque isso poderia levar a uma padronização, o que dependeria menos da qualidade de atendimento do *runner* e desafogaria o seu trabalho, permitindo que atendesse mais clientes.

Respondente_Y1: Concordo. Porém, eu quero levar uma questão em consideração: eu não sei se a cultura brasileira está acostumada a fazer requisições pelo *site*.

Entrevistador: E isso está relacionado ao que você mencionou anteriormente sobre processo. Porque, na minha opinião, a cultura é um processo estabelecido e utilizado. Então, essa relação é muito próxima porque, se em uma empresa você criou um processo para algo e fez todos usarem, criou uma cultura. Forçou-se um comportamento.

Respondente_Y2: E para se investir nisso, temos que garantir que o cliente vai entrar nesse *site*, vai gerar as demandas por internet e vamos conseguir responder melhor ou igual ao que respondemos, e, assim, podemos fazer com que vire uma cultura. E nós não estamos investindo nisso hoje.

Respondente_Y1: E nós estamos criando uma janela de oportunidade interessante. Temos que ir atrás dos *benchmarks*, não importando o tipo de serviço que eles fazem ou para qual tamanho de empresa. Eu tenho que quebrar alguns paradigmas da Revenda_Y.

Entrevistador: Essa é uma frase interessante, de não se comparar só com o seu mercado. Porque, se no seu mercado, a maioria está em um determinado nível de uso da internet, mas, se para a sua empresa for para um nível mais avançado, vai trazer benefícios, então por que não? Agora, se quem dará esse conhecimento é, por exemplo, a indústria de roupa...

Respondente_Y1: Perfeito. Devemos copiá-los e aprendermos a fazer de forma estruturada, o que não deve ser em cima da minha própria equipe de vendas, porque ela tem um paradigma e está viciada. Eu tenho que entrar com elementos novos para fazer essa linguagem. E, com isso, eu vou ganhar muita eficiência.

Respondente_Y2: Então, mas hoje investimos em pesquisas de satisfação: fazemos um atendimento e um pós-atendimento perguntando ao cliente se foi tudo bem etc. E por que não fazer isso por meio de uma rede social? Eu acho que a qualidade da informação que se obtém é boa, porque já é cultural fazer isso. Já está inserido dentro da cultura das pessoas. Fazer uma reclamação ou fazer um elogio em uma rede social já é algo comum hoje em dia. E teríamos uma qualidade de informação riquíssima para aproveitar. Talvez estejamos um pouco receosos em relação a isso. Será que eu tenho que arrumar primeiro a casa para depois se expor ou podemos nos expor para depois arrumar a casa?

Entrevistador: Bem, falando um pouco do que tenho visto, existem dois pontos a serem discutidos quando se questiona se deve ou não ir para a rede social. Primeiro, é definir se será uma rede aberta ou fechada, pois pode se criar um grupo fechado. O segundo ponto talvez esteja mais relacionado com empresas de varejo e se refere ao fato de que, estar ou não na rede social não depende de você. Alguém pode falar bem ou mal da sua empresa estando ou não posicionada na rede social. Assim, às vezes é melhor se antecipar. Porém, nesse caso, abrem-se mais janelas de vidro, e

tem que ter toda aquela estrutura de retaguarda de que o Respondente_Y1 falou, caso contrário, é pior. Agora, outro ponto a ser discutido com relação à qualidade é se vocês estão tendo métricas entre os diversos canais de comunicação com o cliente. Por exemplo, se a pessoa fizer a entrada de uma solicitação de serviço por um canal de comunicação e receber a resposta por outro, como que estão os tempos de atendimento, de controle, se a entrega será feita pelo *runner* ou pela internet e como que o cliente estará sendo atendido ao final?

Respondente_Y1: Tem, mas não concatenado desta forma como você está dizendo. Existe sim um padrão de atendimento, não importando de onde venha a demanda, que temos que responder num prazo determinado. Isso sim está sendo padronizado. E, normalmente, essa resposta não é por internet, é por telefone ou pela ação efetivamente da entrega da solicitação. Ou existem as falhas de não acontecer.

Respondente_Y2: Porque não temos uma integração do serviço como um todo de ponta a ponta. Então o que acontece: o cliente pede alguma coisa e, às vezes, essa demanda gerada não passa por toda a cadeia interna de operações para fazer com que o cliente tenha a resposta. Por exemplo, entra uma solicitação de toner e eu tenho que fazer o faturamento, mas o sistema que faz o faturamento não está integrado com o sistema de demanda.

Entrevistador: Esse caso corresponde ao *e-business*: a pessoa pediu via *website*, que disparou para o *back office*, envolvendo a logística e o faturamento, para poder fazer o toner ser entregue ao cliente. Essa integração é que talvez seja mais difícil.

Respondente_Y2: Esse é um assunto que temos discutido e está no nosso radar, que é fazer com que a demanda gerada seja gerenciada de ponta a ponta. E que uma solicitação que aconteça para a logística, por exemplo, possa ser acompanhada pelo cliente pelo *website*. Ou, quando o cliente gera uma demanda para o suporte, possa saber que foi despachada para o técnico, e que o técnico está na rua e vai chegar em tal horário.

Entrevistador: Outra questão se refere à agilidade. Como que a internet tem impactado a agilidade da pós-venda? Tem tido um impacto na cadeia toda ou o uso da internet é pequeno e não está sendo percebido?

Respondente_Y2: O fato de entrar pela internet agiliza parte do processo. Por exemplo, quando você abre uma demanda de suporte pela internet. Com essa demanda aberta, já se identifica o cliente, geograficamente onde ele fica, e quem é o técnico que vai atender. E essa informação já vai automaticamente para o celular do técnico, que vai ter uma fila de pedidos para gerenciar.

Entrevistador: Hoje você está integrando o *website* com o celular dele?

Respondente_Y2: Sim, com o *mobile*. E isso agiliza. Assim, se o cliente liga pelo telefone: eu preciso identificá-lo pelo telefone; saber, pelo telefone, qual é o problema; interpretar isso; registrar isso para abrir o chamado; e direcionar para a pessoa que vai atender. Isso gera certo atraso. E, se eu tenho uma sobrecarga de ligações, existe o risco até do cliente não conseguir abrir a solicitação.

Entrevistador: Isso está ocorrendo para suporte técnico, que é a maior demanda de pós-venda. E, para solicitar toner pela internet, também agiliza?

Respondente_Y2: Agiliza.

Entrevistador: Perfeito. E com relação à satisfação, o cliente tem percebido mais satisfação com o uso da internet?

Respondente_Y2: Eu não tenho esse dado claro, se ele prefere internet, telefone ou o *runner*. O que eu tenho claro é que o cliente precisa do serviço.

Respondente_Y1: Eu posso te dizer que quem faz uso do portal gosta de utilizar.

Respondente_Y2: Mas eles não nos dizem claramente.

Respondente_Y1: Não dizem isso claramente. Mas temos um problema também: fundamentado no que o Entrevistador nos provoca, não estamos usando estrategicamente a internet de forma tão estruturada como mostram essas perguntas. Usa-se a internet como uma ferramenta de comunicação, como se fosse um celular. Se a usássemos como uma ferramenta de comunicação padronizada, poderíamos fazer um workflow muito mais inteligente para a empresa. A entrevista dele nos provocou e isso é um projeto interessantíssimo para nós, no sentido de otimizar muito o fluxo de comunicação.

Respondente_Y2: Mas é aquilo que tínhamos falado, de colocar um *software* de gestão de serviço sobre a nossa cadeia: entrou a demanda, eu preciso faturar, preciso ter um retorno. Portanto, faremos um *trekking* em todas as etapas do processo: passou por compras, por logística, ou por qualquer área da empresa. Basta que tenhamos uma camada de gestão sobre o processo e toda essa resposta poderemos dar para o cliente.

Entrevistador: E com relação à redução de custo de pós-venda da revenda? Vocês têm notado que está tendo redução de custo com o uso da internet ou não?

Respondente_Y1: Nós não estamos medindo. E por quê? Porque ela [*a internet*] não foi adotada como um processo de trabalho que possa ser medido, de tal forma que todos os clientes tenham que abrir todos os chamados dessa forma, todos os clientes tenham que informar os numeradores dessa forma e a forma de comunicação é única como essa daqui, o resto é tratado como exceção. Não há esse canal [*internet*] ainda decidido. É o contrário: é um suporte, não a atacamos como uma ferramenta de vantagem competitiva a favor da empresa. Essa é a provocação que você está nos dando.

Respondente_Y2: Mas conseguimos enxergar benefícios.

Respondente_Y1: Há benefícios, mas não está mensurado. O recado que você me manda com essa provocação, para mim e para ele, é: adote a internet como uma ferramenta de vantagem competitiva e o resto será atendido por telefone, mas é

exceção. Use a internet como padrão que vocês vão tirar muito ruído. É isso que você está falando.

Entrevistador: E há outro ponto discutido na entrevista com a outra revenda: se 1% dos clientes usa [a internet], você ainda tem que manter toda a estrutura atual para atender os 99%. Assim, às vezes, no começo a internet não lhe traz o ganho que poderia trazer. Ela tem que entrar como processo e você tem que compartilhar uma parte do teu ganho em benefício para o cliente, porque lhe interessa que a grande quantidade de clientes use o processo, e não uma exceção, para que você possa ter o ganho.

Respondente_Y1: Mas, novamente, você é quem está nos acordando com essas perguntas dizendo: olha, é inexorável esse caminho. Já que é inexorável, estrutura isso melhor de tal forma a mover os 99% rapidamente para o uso da internet. E, quanto mais rápido for esse movimento, se tiver um ganho de vantagem competitiva, mais a empresa será reconhecida como organização ágil e ainda terá redução de custo.

Entrevistador: Porque, se for muito devagar, incrementa o seu custo.

Respondente_Y1: É verdade. Não só incrementa o meu custo, como diminui a satisfação dos meus clientes.

Entrevistador: Porque você não vai ter o *back office* para atender a demanda pela internet. E migrar para isso sem pensar estrategicamente e, agindo reativamente, faz com que a internet te cause custo. E, como se dá o uso da internet na pós-venda dos principais tipos de serviços de impressão corporativa comercializados? Nesse caso, pode-se considerar como exemplos de recursos de internet: uso de *e-mail*; de telefone via internet; mensagens instantâneas; *e-mail* marketing, por exemplo, falando de algum serviço; uso de vídeo; convergência de mídia, por exemplo, fazendo uma solicitação pela *web* e recebendo a resposta pelo celular; catálogos de produtos e lista de preços; entrega de produtos *online*, como por exemplo, relatórios gerenciais e *download* de *software*; fornecer suporte pós-venda, como exemplo, para

corrigir algum problema de implementação; treinamento e educação aos clientes.²⁸ E não só esses recursos. Como vocês têm utilizado a internet na pós-venda?

Respondente_Y2: Hoje o nosso portal é um grande canal de entrada de demanda, quer para solicitar suprimento, quer para demanda de suporte. Mandamos também informação por *e-mail*. Por exemplo: toda vez que o chamado é aberto ou encerrado, o cliente recebe uma comunicação por *e-mail*; e usamos ainda o *mobile* como ferramenta de suporte. Hoje, quando um cliente demanda um suporte e vamos até ele, para encerrar esse chamado, ele tem que digitar uma assinatura eletrônica para confirmar que o atendimento foi feito e que ele concorda com o resultado ou com sua finalização.

Entrevistador: Assim, hoje vocês estão usando muito a internet via *website* para fazer solicitação de atendimento de suporte ou de toners adicionais. E, com relação ao uso de contadores, vocês estão usando a internet para coletar os medidores remotamente?

Respondente_Y2: Sim, nós temos um produto de coleta que consegue capturar de alguns clientes todas essas informações automaticamente usando a internet.

Entrevistador: E hoje é usado o *e-commerce* na pós-venda, ou seja, a possibilidade de ele realizar compras adicionais, como garantia estendida ou toners, enquanto ocorre o atendimento de pós-venda pelo *site*?

Respondente_Y2: Não, hoje não temos.

Entrevistador: E provavelmente *e-business* também não, certo?

Respondente_Y2: Sim.

Entrevistador: E com relação a *e-service* e *m-commerce*, considerando a conceitualização que discutimos antes de iniciar a entrevista?

---

²⁸ *Download*: “processo de transferir pela internet uma cópia de um arquivo em um computador remoto para outro” (LIMEIRA, 2007, p. 334).

Respondente_Y2: Não, também não.

Entrevistador: Bem, com relação aos usos do *e-commerce*, *e-business*, *e-service*, *m-commerce*, e *m-business*, podemos dizer que hoje a EMPRESA_Y está com uso restrito desses tipos de aplicação, e o *m-commerce* utilizado somente para envio ao atendente em campo de informação sobre o fechamento do processo. Dessa forma, não conseguiremos analisar como o uso da internet na pós-venda é influenciado por esses aplicativos de internet. E com relação a mídias sociais? Vocês têm usado mídias sociais na pós-venda?

Respondente_Y2: Não.

Entrevistador: Vocês não têm, por exemplo, um Twitter em que o cliente se registra e começa a receber informações de vocês?

Respondente_Y1: Não. É complicado para a gente ainda, porque não temos quem faça a geração e a atualização de conteúdo e, se não tiver a geração contínua e sistemática de conteúdo, não vale a pena. Podemos não ter sucesso. Como não temos recursos excedentes, não temos condições de fazer isso agora.

Entrevistador: E fóruns entre clientes para discussão, com um especialista para falar com esse grupo?

Respondente_Y1: Não, ainda não. São todas as ideias que tivemos, mas não adianta pensar em curtíssimo prazo. E, se não tiver conteúdo para longo prazo, não vale a pena.

Entrevistador: Em todo o caso, deixe-me validar alguns exemplos de como poderiam ser utilizadas as mídias sociais na pós-venda: como ferramentas de comunicação, usando *blogs* e redes sociais, estão sendo utilizadas?

Respondente_Y1: Não.

Entrevistador: E o uso de *website* para eventos locais e palestras, também não está sendo explorado?

Respondente_Y1: Também não.

Entrevistador: Como colaboração, usando *wikis*, onde cada um poderia colocar sua experiência?

Respondente_Y1: Também não.

Entrevistador: Com o compartilhamento de multimídia, com fotografias, vídeos e apresentações?

Respondente_Y1: Também não.

Entrevistador: Para avaliações e opiniões, com avaliações de produtos e de negócios?

Respondente_Y1: Não.

Entrevistador: E como entretenimentos, com possíveis usos de jogos ou algo parecido?

Respondente_Y1: Também não.

Entrevistador: Ok. Percebo que não há uma estratégia de uso de rede social, mas que ainda será desenvolvido esse caminho, certo?

Respondente_Y1: Sim.

Entrevistador: Existe outra questão que eu gostaria de abordar com vocês, relacionada com o estilo da venda. Eu queria verificar se o estilo da venda influencia que a pós-venda seja pela internet. E quais são os estilos? Há o estilo do vendedor anotador de pedidos, do vendedor orientado para o produto, há o estilo orientado

para as técnicas de venda, o orientado para o cliente e do estilo de venda voltado para a solução de problemas. Então, vocês acham que o estilo de venda faz com que o cliente tenha uma expectativa maior ou menor quanto ao uso da internet na pós-venda?

Respondente_Y2: Eu acho que tem sim. Quanto mais superficial for a venda, ou seja, mais orientada a preço, menor é a chance de se emplacar o uso da internet na pós-venda, pois, nesse caso, o próprio vendedor não aprofundará o diferencial da nossa operação perante o cliente, pois ele só estará orientado a preço, e, conseqüentemente, acabamos não tendo a oportunidade de trazer esse cliente para esse tipo de uso.

Respondente_Y1: Mas eu divirjo num ponto: eu não entendo que esse seja o papel do vendedor. Começar a imaginar que o vendedor no mercado vai fazer isso é difícil. Vai haver uma ou outra estrela no mercado que vai saber fazer isso. Esse papel é de implantação. Nós é que temos que ser proativos e criar uma estrutura de tal forma que a área de implantação saiba vender isso para as outras empresas.

Entrevistador: Não entendi. Você diz que é preciso ter a área de implantação vendendo para dentro de casa ou vendendo para o cliente?

Respondente_Y1: Vendendo para o cliente.

Entrevistador: A implantação do uso da internet?

Respondente_Y1: De tudo. Não importa o tipo de vendedor. Pode ser um vendedor de preço, que tenha sido raso na abordagem e que não soube explorar todos os benefícios da empresa, ou pode ser um vendedor completo. Isso vai impactar na formação e na margem que eu vou ter no meu negócio. Quanto mais raso for o vendedor, mais preço barato eu vou ter que vender. Quanto mais ele souber se diferenciar, mais margem eu vou trazer para mim. Esse é um ponto. Mas, a partir do momento em que eu fechei a venda e vou entrar no processo de fazer o meu relacionamento com o cliente, não é mais o trabalho desse vendedor. É do meu time de implantação e do meu time de base da pós-venda. Esses caras é que têm que

saber fazer toda essa passagem de tal forma que usem as minhas ferramentas de forma sistematizada, mostrando todos os processos da empresa de como se relacionar conosco. É uma segunda etapa, e não é esse vendedor. Respondendo a sua pergunta, eu vou cortar de tal forma, que não haja correlação.

Respondente_Y2: Mas a pergunta que eu acho que ele fez é se o estilo de venda do vendedor influencia na expectativa do cliente em relação ao nosso serviço de pós-venda.

Respondente_Y1: Sim.

Respondente_Y2: A resposta é sim.

Entrevistador: É, essa que é a pergunta. Se eu sou um vendedor que vou até uma empresa e começo a explorar suas necessidades e, depois de todo um processo de três meses de venda, conversando com o presidente e com áreas internas da empresa, quais expectativas no cliente do meu pós-venda ter processos de internet? Ou você acha que a empresa não terá expectativa nenhuma, pois dependerá muito da sua cultura, e talvez não queira a internet?

Respondente_Y2: Eu acho que o estilo do vendedor vai representar o da empresa. E, se o vendedor tem uma venda mais elaborada, usa técnicas de venda, mapeia toda a hierarquia dentro da empresa, conversa com todos os influenciadores dentro da empresa, acho que a expectativa gerada nesse cliente é que o fornecedor seja organizado, seja automatizado, que possua canais múltiplos de comunicação, e fica a cargo do próprio cliente a escolha de quais canais de comunicação utilizar. Eu tenho a impressão de que, quanto mais elaborada for a venda, maior é a expectativa gerada sobre a empresa que está vendendo.

Entrevistador: E com relação ao tipo da venda, se é mais pessoal (face a face e telemarketing) ou impessoal (internet e marketing direto)?

Respondente_Y1: Toda nossa venda é de venda pessoal.

Entrevistador: E você acha que, por causa do tipo de venda, a empresa pode ter uma expectativa maior? Por exemplo, se a venda, que pode ser um *up selling*, é feita através da internet, o cliente vai querer a pós-venda também por internet, ou você acha que o tipo de venda e a pós-venda não têm correlação?

Respondente_Y1: O nosso tipo de produto e a nossa estratégia, uma vez que otimizamos o processo de negócios, fazem com que a venda seja consultiva. A partir do momento em que a venda usa uma visão consultiva, ela não tem uma distribuição intensiva, mas tem uma distribuição seletiva. E, nesse caso, o canal de comunicação com o mercado tem que ser através de venda pessoal e não pode ser massificado ou mecanizado. Essa é a minha lógica. A venda tem que satisfazer esses pontos. E, por mais que meu produto esteja “comoditizado”, quando entra o nível de serviço, temos que olhar no olho do cliente e saber se está tudo bem e, quando está tudo bem, temos que levar os relatórios e valorizar: olha, foi tudo isso o que eu fiz para você. Eu atendi a todos esses chamados, todos dentro do *SLA*. Se eu não fizer esse trabalho a cada dois ou três meses, eu deixo de aparecer e meu concorrente vai ficar pressionando o cliente, e ele vai ter a percepção de que não estamos fazendo um bom serviço.

Respondente_Y2: Resumindo, a falta do “*tet-a-tet*” não fideliza.

Respondente_Y1: A falta do “*tet-a-tet*” tira a fidelização do meu cliente. É fundamental. Eu não posso fazer isso via máquina.

Respondente_Y2: E também acho que, olhando sob experiências pessoais, se eu compro algo por internet e eu tenho um problema, eu quero falar com alguém. Assim, eu não posso dizer que se o canal de compra é por internet, que eu vou ter a expectativa única da pós-venda ser pela internet. Eu acho que, sob o ponto de vista do cliente, não há relação.

Entrevistador: E com relação ao planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor, com utilização efetiva, otimização de pessoas, processos e soluções para criar valor adicional para o cliente? Se você se utiliza desse tipo de planejamento,

acha que a expectativa do cliente de usar a internet na pós-venda aumenta, diminui ou é indiferente?

Respondente_Y1: Eu acho que aumenta.

Respondente_Y2: Eu fiquei um pouco em dúvida com relação à questão. O que pode aumentar ou diminuir?

Entrevistador: Isso depende de como você usa o recurso internet. Se você está fazendo um atendimento ao cliente baseado em valor, teria que analisar se o uso da internet nesse negócio de vocês consegue prover mais valor para o cliente do que o atendimento presencial. Por exemplo, você conseguiria deixar disponível para o cliente uma série de informações a pedido dele, e você já daria de antemão. Desse modo, se ele quisesse saber sobre os relatórios gerenciais, já estariam disponibilizados; se ele quisesse saber o rateio do serviço por centro de custo, já estaria pronto. E isso você disponibilizaria *online* em tempo real. Então, se o cliente quisesse fazer o fechamento da conta dele hoje, bastaria ver o relatório. Ele não pediria para você, que executaria o relatório e entregaria para ele no dia seguinte. Ele já obteria diretamente pela internet. Se o cliente quisesse saber quando chegaria o toner, ele entraria na internet e veria a cadeia logística para ele. Se é um cliente que busca valor e enxerga a empresa como provedora de valor, é um cliente que demandaria atendimento eletrônico e disponibilização das informações também de forma eletrônica. Ele não iria querer ligar para a empresa para verificar quando chegaria o toner e ouvir você dizer que iria verificar e retornaria em seguida. No caso da internet, ele entraria e verificaria que o toner chegaria na manhã do outro dia, verificaria o rateio por centro de custo se fosse fechada a fatura naquele dia, saberia quantas impressões coloridas teriam sido feitas e quem as havia utilizado. Ou seja, teria tudo ali. Assim, se você propusesse um plano de atendimento ao cliente baseado em valor, ele demandaria esse tipo de atendimento ou não?

Respondente_Y2: Isso depende da complexidade e da confiabilidade que ele tem em relação ao serviço que prestamos. Por exemplo, se falarmos de um relatório de bilhetagem, eu não sei se ele confiaria em obter isso pela internet e ter a certeza de que estaria tudo correto. Por outro lado, se ele quisesse um simples *trecking* da

entrega do toner, isso é mais simples, e talvez ele pudesse usar a internet como um canal para entender onde estaria, e ainda por ser menos complexo. Eu acho que o uso é proporcional à complexidade, porque, quando o serviço é muito complexo, ele quer alguém para tirar a dúvida. E, nesse caso, ele demandaria um “*tet-a-tet*”, uma conversa. E, no caso de complexidade mais simples, ele estaria disposto a obter isso pela internet. Eu tenho essa impressão.

Entrevistador: A próxima questão se refere a como o uso da internet na pós-venda de serviços de impressão corporativa impacta o composto de marketing. Assim, vamos analisar cada um dos “4Ps”, começando pelo “P” de produto. E a questão não se refere ao que poderia impactar, mas ao como ocorre hoje. No nosso caso, o produto é o serviço de impressão corporativa. Assim, a qualidade do produto tem aumentado em função de se ter uma maior facilidade do controle do uso do mesmo e de atendimento de suporte, por exemplo?

Respondente_Y1: Há um potencial fantástico, mas não estamos sabendo explorar, pela raiz que você me apontou anteriormente. Hoje a internet está sendo utilizada de forma reativa, e não estamos sabendo valorizar. Com a vinda do novo funcionário assumindo toda a base, tão logo ele tenha a metodologia fechada, na próxima etapa com o Respondente_Y2, junto com a área de implantação, todas as contas terão que ter os *key users* que receberão os relatórios, que vão preencher com informações os chamados, e todos os relatórios serão divulgados através deste canal, de tal forma que esta ferramenta seja utilizada estruturadamente. Imagina isto como cobertura da base, que fantástico que seria.

Respondente_Y2: Mas nós não estamos nos aprofundando de fato. Se a internet está ajudando no produto, no seu entendimento...

Entrevistador: Isso. O cliente pode lhe passar várias informações, já que o produto é o serviço.

Respondente_Y1: Com a abertura de chamados, hoje já ajuda.

Respondente_Y2: Mas poderia ajudar muito mais.

Respondente_Y1: É isso que eu quis dizer. Já ajuda, mas, particularmente com o que já existe no mercado e nós já utilizamos mais do que os concorrentes e ainda temos muito mais a explorar.

Respondente_Y2: O *mobile*, por exemplo.

Respondente_Y1: Na abertura e fechamento de chamados pelos técnicos é muito utilizado.

Respondente_Y2: Na logística também.

Respondente_Y1: Nossa empresa está muito à frente do mercado, mas eu estou olhando mais à frente ainda, com que o Entrevistador me provocou hoje quero melhorar ainda mais. Mas, em relação ao mercado, em uma primeira fase, estamos à frente. É mais uma melhoria de eficiência interna, mas não é um valor percebido pelo cliente.

Entrevistador: Na verdade, a internet tem que melhorar o produto e o cliente tem que perceber.

Respondente_Y1: A eficiência interna tem que ser percebida pelo cliente.

Entrevistador: Outro “P” é o preço, a lucratividade do produto. Nessa questão entra a parte do aumento da eficiência operacional e de suporte.

Respondente_Y1: Isto já é percebido. Já melhorou, mas ainda pode evoluir.

Entrevistador: Lembre-se do que discutimos sobre a grande base: tem que haver uma grande migração para se ter um grande ganho.

Respondente_Y1: Quando eu tiver a grande migração, eu vou ganhar muito, diminuir *head counts* e uma série de outras coisas. Vou poder padronizar outras também. Isso será a métrica para o ano que vem. Mas já temos ganho.

Respondente_Y2: Mas não repassamos isto para o cliente.

Respondente_Y1: É porque estamos na base de 1% ainda.

Respondente_Y2: A questão que se põe é se o cliente percebe a qualidade do uso da internet como um canal de pós-venda quando se analisa o preço. Ele ainda não percebe.

Entrevistador: Hoje não se consegue passar isso em função do ganho, já que este ainda não é absoluto. E quanto ao “P” da praça, distribuição? A internet está conseguindo ampliar a cobertura geográfica da venda do produto? Aumenta o *market share* devido a uma facilidade na abertura de chamado, atendimento e acompanhamento remotos?

Respondente_Y2: Creio que não, até porque não temos uma estratégia de ampliação de praça, por estarmos restritos a São Paulo em função de imposição de território de atuação estabelecido por um de nossos fornecedores.

Respondente_Y1: Mas também em razão de custo de logística nossa, de estratégia da empresa, mas pode haver um início de expansão para outras cidades, de forma estruturada.

Entrevistador: A internet removeria muitas destas restrições geográficas? Logística, por exemplo: você deixaria mais toners com o cliente e a internet poderia resolver as demais questões de atendimento?

Respondente_Y2: Sim, com o *software* de gestão, poderíamos ter um maior controle ainda que remoto. Assim, eu conseguiria ampliar a praça em função desse tipo de monitoramento. Mas hoje eu exploro muito pouco esse ganho de ampliação geográfica. Um *software* de FM bem implementado nos ajudaria a monitorar qualquer lugar e a qualquer tempo.

Respondente_Y1: Olha o que está associado de eficiência à internet.

Entrevistador: Outro “P” é o da promoção: promoção de vendas, propaganda e relações públicas. Reduz o custo na sua base instalada fazendo você vender mais e o cliente utilizar mais? A internet ajuda a promover novas vendas na sua base instalada, aumentando a satisfação do cliente?

Respondente_Y2: Hoje não, mas poderia ajudar muito.

Respondente_Y1: Hoje não está ajudando, por falha da nossa própria empresa.

Respondente_Y2: Exploramos novos serviços de impressão, como GED e BPO, mas não divulgamos isso aos clientes e poderíamos utilizar a internet como canal de divulgação em massa desses produtos novos.

Entrevistador: No tocante à cultura, há restrições no cliente ou na revenda? Uma coisa é a revenda querer usar a internet, com todos os seus benefícios, e outra é o cliente querer. Como migrar essa base, é que não é fácil. O seu nicho de mercado apresenta restrições culturais, em razão do setor atendido, do tamanho da empresa, da região geográfica? Como está o amadurecimento das empresas?

Respondente_Y2: Acho que existem barreiras, mas elas são facilmente ultrapassadas. É uma questão de a revenda trazer o cliente para esse canal de comunicação de tal maneira, que ele experimente o benefício e isso se torne cultura para ele. Existem barreiras sim, já que possuímos vários tipos de clientes, maduros ou não, de diferentes estruturas, mas é uma questão da revenda investir para mudar esta cultura, para transpor essas barreiras. O que não é nada complicado, nada de outro mundo.

Respondente_Y1: A barreira cultural está intimamente ligada à cultura e à organização do cliente. Se a empresa é desorganizada, não madura na sua gestão, se a sua governança corporativa não é estruturada, a questão da internet surge como mais uma ferramenta bagunçada. A cinco ou dez anos atrás, posso afirmar que existia resistência, e que a internet era vista como moda, como o Facebook é hoje. Mas, daqui a três ou cinco anos, utilizar a mídia social como um elemento

divulgador do nosso negócio será obrigatório. Hoje os gestores com mais de 40 anos ainda não conseguem enxergar o benefício tão palpável da mídia social.

Entrevistador: Se você conseguir criar na revenda um processo de internet, vai selecionar clientes em função desse novo procedimento?

Respondente_Y1: Não.

Entrevistador: Você ainda atenderia ao cliente não inserido nessa nova cultura, mesmo que o custo fosse alto?

Respondente_Y1: Sim, porque o fato de ele não estar inserido na cultura da internet não significa que não seja lucrativo. Existem empresas ainda arcaicas, que são altamente rentáveis, porque os gestores são muito competentes. A tecnologia ajuda a ganhar eficiência, mas ela não é condição *sine qua non* para sobrevivência da empresa. É a competência do gestor.

Entrevistador: Portanto, a sua velocidade de uso estratégico da internet depende do perfil dos seus clientes e não do *timing* da sua revenda?

Respondente_Y1: Na verdade, não. Eu vou utilizar a internet de qualquer jeito, mesmo para essas empresas mais arcaicas que não têm internet. A interface deles com a revenda será feita através dela desde que eu discipline isso corretamente através dos meus gerentes de contas ou da minha implantação, de forma o cliente perceber mais valor ainda, o que é inovador para ele. Em todos os casos que eu abordei os clientes desta forma, foi percebido o valor do uso da internet.

Respondente_Y2: O uso da internet pelos clientes não é proporcional à sua estrutura, organização ou governança interna, mas sim à facilidade de gestão do projeto. Se o cliente que faz a interface com a revenda enxergar valor e facilidade de uso...

Respondente_Y1: Não tem a ver se a empresa é arcaica. Ele irá utilizar a ferramenta da revenda.

Respondente_Y2: Este é o ponto. Precisamos convencer os clientes a enxergar valor e a ver como funciona.

Respondente_Y1: E isso é simples: use dessa forma, faça três passos, não precisa mais ligar, é só fazer desse jeito.

Respondente_Y2: Ele pode ainda ter uma resistência porque a cultura da sua empresa o leva para o outro lado, mas, a partir do momento em que ele experimenta e enxerga valor, ele usa.

Respondente_Y1: Eu sou ainda analógico, gosto do telefone, mas, depois que você utiliza uma vez a Federal Express e utiliza o *tracking*, você entra e sai a qualquer hora sem ter que ligar.

Entrevistador: E quanto à restrição de recursos tecnológicos, de processos, de finanças e de pessoas, vocês acham que existem essas restrições nos clientes?

Respondente_Y2: Eu acho que só recursos humanos, porque hoje acesso à internet é algo que todas as empresas conseguem. Acesso a computadores e recursos físicos para poder usar a internet todo mundo tem, mas às vezes os recursos humanos é que são resistentes. São pessoas mais velhas, não acostumadas com a internet e resistentes a aprender. Ou, ao contrário, você tem pessoas novas, da “Geração Y”, que usam isso com muita facilidade, mesmo a empresa sendo arcaica e com processos mais rígidos.

Respondente_Y1: Tomando por base a minha revenda, a sua entrevista foi um divisor de águas, porque passei a enxergar suas questões de forma estrutural e vou colocar esses pontos discutidos como uma prioridade em algum momento para esta revenda. Se a empresa apresenta limitações de recursos, ela terá para compra de carros, impressoras ou para investir em internet. É uma questão de prioridade, já que a limitação está muito mais na visão do tomador de decisão ao elaborar as prioridades para a empresa. Se ele não enxerga valor na internet, como eu não via

há quinze minutos ou uma hora atrás, ele não coloca isso como um *budget* de prioridade. Hoje enxergamos de outra forma.

Entrevistador: A restrição é questão de enxergar valor.

Respondente_Y2: Mas a restrição ao recurso, ao acesso, dificilmente as pessoas ou as empresas terão se elas enxergarem valor. Ou seja, elas vão conseguir priorizar porque hoje está muito fácil o acesso.

Entrevistador: Como a internet poderia ser melhor utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa, considerando o planejamento e o alinhamento com as estratégias de marketing e de atendimento de suporte, o uso de recursos e de aplicativos de internet, e as experiências de serviço? Em resumo, por que a internet não tem sido mais utilizada na pós-venda?

Respondente_Y2: Por falta de foco, de enxergar valor nessa ferramenta e de investir.

Respondente_Y1: Eu não consigo ainda visualizar a empresa atingindo esses pontos colocados. Se eu fizer o básico, oferecendo mais informações ao meu cliente de forma sistemática, tenho certeza de que ele ficará satisfeito. Ele está utilizando a internet de forma transacional e reativa e, se eu fizer isso de forma proativa e sistemática, já terei uma enorme vantagem competitiva. Eu começaria desta forma, para depois entrar no mérito de experiências e outros usos. Eu tenho que adotar isso como um canal de valor agregado para a empresa, mas eu não tenho no meu radar.

Respondente_Y2: Há inúmeras possibilidades de se criar soluções de pós-venda via internet, inclusive até criar produtos e serviços de impressão utilizando a internet. Mas eu acho que ainda estamos em uma posição mais básica, devendo investir ainda nestas questões, para depois nos aventurarmos em saltos maiores.

Respondente_Y1: São vários os fatores de não utilizar mais a internet na pós-venda. Mas você está nos ajudando com as suas questões, porque não estava enxergando a forma de utilizar a internet, e suas questões me provocaram a ter um panorama

diferente de forma de que, daqui a dois anos, com certeza, possamos utilizar essas ferramentas de forma completamente diferente, não operacional, mas sim de forma estratégica.

Entrevistador: Voltando a uma de nossas primeiras questões para ver como ela ficaria respondida após termos ampliado a visão de uso de internet: por que a internet tem sido utilizada na pós-venda de serviços de impressão corporativa? Se ela tem sido utilizada, como tem sido? No nível em que a internet está sendo utilizada hoje, qual o seu intuito de uso? O que se pretende atender? Ou ela está sendo simplesmente demandada?

Respondente_Y2: Ela foi utilizada pensando na produtividade.

Respondente_Y1: Para mim, a internet nunca foi tratada como um meio de comunicação e um meio de melhoria de eficiência, não sendo, assim, atribuída a importância devida. Não houve uma estratégia. A internet foi implementada como uma ferramenta.

Respondente_Y2: Mas, apesar de não ter sido criada com este intuito, ela gera benefícios que nós já usufruímos. Vou citar um caso que aconteceu hoje: um cliente nos ligou dizendo que não tínhamos atendido um chamado e recorremos a ferramentas de internet para mostrar para ele que havia sido atendido. O chamado estava registrado no *palm* do nosso técnico e a funcionária deste cliente leu a informação e registrou a assinatura eletrônica concordando com o técnico. Assim, se ela não foi criada com este objetivo, já usufruímos destas facilidades.

Entrevistador: A pergunta é sobre o objetivo, porque o uso vai trazendo conhecimento e expandindo o objetivo. Mas inicialmente, a resposta do Respondente_Y1 se adequa melhor: foi criada como um canal a mais para resolver algo.

Respondente_Y2: Mas antigamente não tinha um chamado fechado numa folha de papel onde se escrevia um laudo, com a assinatura do cliente? Você, Respondente_Y1, não quis tirar isso porque demandava tempo e a informação se

perdia? Por isso você colocou a ferramenta internet para otimizar. Já tem produtividade atrelada.

Respondente_Y1: Sim. Mas, como você disse, ela está na baixa camada, pois eu nunca fiz uma visualização de forma estratégica. Eu trabalhei a internet mais como um ganho operacional. Eu posso trabalhar a internet sob outro enfoque, muito mais estratégico do que operacional. É esse o ponto. Essa tratativa pode ser muito melhor trabalhada.

Entrevistador: Bem, acho que finalizamos. Quero agradecer bastante a atenção e o tempo dispensados. Muito obrigado.